



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน
อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้
ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

CRITICAL SUCCESS FACTORS OF FINANCIAL INSTITUTIONS OF
BAAN DON COMMUNITY, PONG NUM RON SUB-DISTRICT AND
BAAN MAE JAI TAI COMMUNITY FINANCIAL INSTITUTION,
WIANG SUB-DISTRICT, FANG DISTRICT,
CHIANG MAI PROVINCE

พระปยุตญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสวัสดิการสังคม)
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และสวัสดิการสังคม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

CRITICAL SUCCESS FACTORS OF FINANCIAL INSTITUTIONS OF BAAN DON

COMMUNITY, PONG NUM RON SUB-DISTRICT AND BAAN MAE JAI TAI

COMMUNITY FINANCIAL INSTITUTION, WIANG SUB-DISTRICT,


FANG DISTRICT, CHIANG MAI PROVINCE


พระปยุตญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี


ได้รับพิจารณาอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสวัสดิการสังคม)


สอบวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2565



รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ
ประธานกรรมการสอบ



อาจารย์ ดร.กฤตวรรณ สาหร่าย
อาจารย์ที่ปรึกษา


รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ บุญvirtนสุนทร
กรรมการสอบ


อาจารย์ ดร.นุชนาฏ ยูอันเงาะ
กรรมการสอบ


อาจารย์ ดร.นุชนาฏ ยูอันเงาะ
ประธานหลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต
(การบริหารสวัสดิการสังคม)


อาจารย์ ดร.กฤตวรรณ สาหร่าย
กรรมการสอบ


อาจารย์ ดร.นุชนาฏ ยูอันเงาะ
คณบดีคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และสวัสดิการสังคม

**ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่
และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่**

พระปยุตฺถาพัฒน์ แสงวงศ์ดี

สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารสวัสดิการสังคม)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อาจารย์ ดร.กฤตวรรณ สาหร่าย

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน และแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน โดยมีระเบียบวิธีการวิจัย คือ การวิจัยแบบผสานวิธี โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การวางแผน การสื่อสาร ทักษะภาวะผู้นำ เครื่องมือ กระบวนการ การบริหารจัดการ และการทำงานร่วมกัน โดยปัจจัยทั้ง 7 นี้ มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน ทั้งยังมีความสำคัญและมีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงาน ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับความคิดเห็นของสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนที่มีความคิดเห็นในระดับ มากที่สุดต่อ 7 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และยังพบว่า การบริหารจัดการเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงปัจจัย อื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปพร้อมกันจนบรรลุถึงเป้าหมายหรือความสำเร็จที่ต้องการ ทั้งนี้ ได้พบแนวทางการปฏิบัติที่ดี คือ ภายใต้อริบทของชุมชน สถาบันการเงินชุมชนควรสร้างสรรค์ระบบสวัสดิการเพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิต ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยให้การบริหารจัดการนั้นอยู่ภายใต้ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของสมาชิก ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ซื่อสัตย์ของคณะกรรมการ นอกจากนี้ สถาบันการเงินชุมชนต้องสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในจิตใจของสมาชิก ให้สมาชิกมองเห็น คุณค่าและความสำคัญของสถาบันการเงินชุมชน ในฐานะที่ตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนา เป็นสิ่งมีค่าที่ต้องช่วยกันดูแลรักษา นอกจากนี้ ยังพบว่า แนวทางการปฏิบัติที่ดีเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากการนำทุนทางสังคมมาใช้และส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนได้กลายเป็นทุนทางสังคมของชุมชน

คำสำคัญ: ปัจจัยสู่ความสำเร็จ สถาบันการเงินชุมชน สวัสดิการชุมชน

CRITICAL SUCCESS FACTORS OF FINANCIAL INSTITUTIONS OF BAAN DON COMMUNITY,
PONG NUM RON SUB-DISTRICT AND BAAN MAE JAI TAI COMMUNITY FINANCIAL
INSTITUTION, WIANG SUB-DISTRICT, FANG DISTRICT, CHIANG MAI PROVINCE

Phra Punyaphat Sangwongdee

Master of Social Work (Social Welfare Administration)

Thesis Advisor: Dr. Kittawan Sarai

ABSTRACT

This research article is a part of the thesis titled Critical Success Factors of Financial Institutions of Baan Don Community, Pong Num Ron Sub-district and Baan Mae Jai Tai Community Financial Institution, Wiang Sub-district, Fang District, Chiang Mai Province. The objectives of this study were to identify 1) the successful factors of community financial institutions, and 2) the good practical strategy leading to the successful factors of community financial institutions. The mixed methodology research was applied in this study. The results of the research found that the seven successful factors included planning, communication, leadership skills, tools, process, management, and teamwork, which were all related to each other. In addition, these seven successful factors were important and assisted to promote and support the successful outcomes that are consistent with the opinion of community financial institution members having the highest positive level. Moreover, the results have shown that the management was an important factor linking other factors to work together until reaching the desired goal or achievement. In this regard, the good practical strategy in this study was the underneath community context. The community financial institutions should create a welfare system to improve the quality of life with efficient management by allowing it to be under the trust of members. This was a result of the committee's honest performance. In addition, the community financial institutions must create a sense of ownership in the minds of members to see the value and importance of community financial institutions. As one who participates in the creation and development considered to be a valuable thing, it must be taken care of in the long run. In addition, the good practical strategy was the result of the adoption of social capital which affected the community financial institutions to become social capital of the community.

Keywords: Critical Success Factors, Microfinance, Community Welfare

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยการสนับสนุนทุนการวิจัยจากนายมานพ และนางชินแสงวงศ์ดี บิดาและมารดาของผู้วิจัย พระครูวินัยธร ยุคลธรรม ธรรมปุตโต พระอาจารย์ของผู้วิจัย และคุณชญาดา สิทธิบุญภักดิ์ ร่วมกับคุณทัศนพล ศรีณธาดาวงศ์ จนทำให้การวิจัยนี้สำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณและขอบคุณยิ่ง

ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.กฤตวรรณ สาหร่าย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ช่วยเหลือสนับสนุน ทั้งให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น กำลังใจ และเสริมพลังให้สามารถทำการวิจัยนี้ได้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์

ขอบคุณสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ช่วยเหลือให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลจนทำให้การวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์

กราบขอบพระคุณ พระราชวิสุทธิญาณ เจ้าคณะจังหวัดเชียงใหม่-ลำพูน-แม่ฮ่องสอน (ธรรมยุต) และประธานมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท ที่เมตตาอนุเคราะห์ให้ที่พำนักในระหว่างการฝึกประสบการณ์วิชาชีพสังคมสงเคราะห์ และการเก็บข้อมูลการวิจัย

ขอขอบคุณ คุณสมชาย เหล็กเพชร ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านอำเภอแมริม คุณอรุณลักษณ์ เหล็กเพชร หัวหน้างานสังคมสงเคราะห์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ที่ให้ข้อคิดการวิจัยอำนวยความสะดวกในการลงพื้นที่ศึกษาข้อมูล ช่วยตรวจเครื่องมือในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ และดูแลอุปฐากในระหว่างการฝึกประสบการณ์วิชาชีพสังคมสงเคราะห์ และการเก็บข้อมูลการวิจัย

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ ประธานคณะกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ บุญยรัตนสุนทร และอาจารย์ ดร.นุชนาฏ ยูฮันเงาะ กรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำเพื่อให้การวิจัยนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พัชรา กวินกุลเศรษฐ์ ที่ช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษาด้านภาษาอังกฤษ

ขอขอบคุณ ดร.วสันต์ ลิ้มรัตน์ภัทรกุล ที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกตีพิมพ์บทความวิจัย

ขอขอบคุณ คุณเสกฐ์วุฒิ สามเพชรเจริญ ที่ดูแลอุปฐากอำนวยความสะดวกขับรถรับ-ส่ง

ขอขอบคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามที่มีส่วนให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์

พระปัญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ฉ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	8
1.3 คำถามการวิจัย	8
1.4 ขอบเขตการวิจัย	8
1.5 คำนิยามศัพท์	9
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จ	11
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ	26
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน	31
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร	35
2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	40
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการ	48
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการดำเนินงาน	51
2.8 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	54
2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	57
2.10 แนวคิดเกี่ยวกับทุนทางสังคม	67
2.11 แนวคิดเกี่ยวกับกองทุนชุมชนและสถาบันการเงินชุมชน	76
2.12 ข้อมูลพื้นฐานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้	91

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.13 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชน	115
2.14 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการชุมชนและสถาบันการเงินชุมชน	118
2.15 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	121
2.16 กรอบแนวคิดในการวิจัย	129
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	131
3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล	133
3.3 การทดสอบความแม่นยำและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ	136
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	137
3.5 การตรวจสอบข้อมูล	139
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	139
3.7 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย	140
3.8 ข้อจำกัดของการวิจัย	140
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 ความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน	141
4.2 ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่	152
4.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่	167
4.4 แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่	233
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	252
5.2 อภิปรายผล	266
5.3 ข้อเสนอแนะ	280
บรรณานุกรม	283

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก เอกสารรับรองคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย	301
ภาคผนวก ข คำชี้แจงและการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่างในการเข้าร่วมวิจัย	302
ภาคผนวก ค หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย	303
ภาคผนวก ง เครื่องมือการวิจัย	305
ภาคผนวก จ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	318
ภาคผนวก ฉ การประเมินแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ	336
ภาคผนวก ช ตารางสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ	356
หนังสือยินยอมการเผยแพร่ผลงานวิจัย	370

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ผลการประเมินการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน ประจำปีบัญชี 2555 และประจำปีบัญชี 2556	5
2 งบประมาณที่รัฐบาลอนุมัติให้กับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ	6
3 เปรียบเทียบตัวชี้วัดองค์การการเงินชุมชนที่น่าสนใจในประเทศและต่างประเทศ (ผลประกอบการด้านการเงิน)	22
4 เปรียบเทียบตัวชี้วัดองค์การการเงินชุมชนที่น่าสนใจในประเทศและต่างประเทศ (ผลประกอบการด้านสังคม)	24
5 กลยุทธ์ที่มีความโดดเด่น (Dominant strategy)	28
6 สรุปลักษณะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (ปัจจัยสู่ความสำเร็จ)	46
7 ระดับการมีส่วนร่วม (ปัจจัยสู่ความสำเร็จ)	64
8 Timeline สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน	92
9 จำนวนสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน พ.ศ. 2552-2563	103
10 ยอดงบดุลสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน พ.ศ. 2552-2562	104
11 Timeline สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้	105
12 จำนวนสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ พ.ศ. 2554-2563	109
13 ยอดรวมสิ้นปีสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ พ.ศ. 2554-2563	110
14 ประวัติการทำงานประธานคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้	112
15 สรุปข้อมูลพื้นฐานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่	112
16 การแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง	132
17 Timeline องค์การการเงินชุมชนในต่างประเทศ	151
18 Timeline องค์การการเงินชุมชนในประเทศไทย	152
19 Timeline สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้	153
20 อัตราการเติบโตของงบดุล สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน	156
21 อัตราการเติบโตของยอดรวมสิ้นปี สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้	156
22 อัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิก สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน	159
23 อัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิก สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้	159

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
24	175
ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการวางแผน	
25	180
ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการสื่อสารในองค์กร	
26	186
ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านทักษะภาวะผู้นำ	
27	193
ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านเครื่องมือการจัดการ	
28	200
ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านกระบวนการ	
29	210
ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการบริหารจัดการ	
30	223
ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม	
31	224
ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน	

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	รายได้และค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการยังชีพเฉลี่ยต่อเดือนและหนี้สินต่อรายได้ของครัวเรือน ปี 2547-2556	4
2	ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร	30
3	กระบวนการดำเนินงาน	52
4	องค์ประกอบหลักของทฤษฎีระบบ	53
5	กรอบแนวคิดสถาบันการเงินชุมชน	81
6	จำนวนสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน พ.ศ. 2552-2563	103
7	ยอดคงมูลสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน พ.ศ. 2552-2563	104
8	จำนวนสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ พ.ศ. 2554-2563	110
9	ยอดรวมสิ้นปีสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ พ.ศ. 2554-2563	111
10	กรอบแนวคิดในการวิจัย	129
11	รูปแบบการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกลุ่มการเงินในชุมชนร่วมกับกองทุนหมู่บ้านจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินชุมชน	151
12	กระบวนการออมทรัพย์	196
13	กระบวนการกู้ยืมเงิน	199
14	แนวทางการปฏิบัติที่ดี	264

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 แผนี่ความยากจน ปี พ.ศ. 2545	2
2 แผนี่ความยากจนรายจังหวัด ปี พ.ศ. 2550	2
3 แผนี่ความยากจนรายจังหวัด ปี พ.ศ. 2556	3
4 แผนี่ความยากจนรายจังหวัด ปี พ.ศ. 2560	3



บทที่ 1

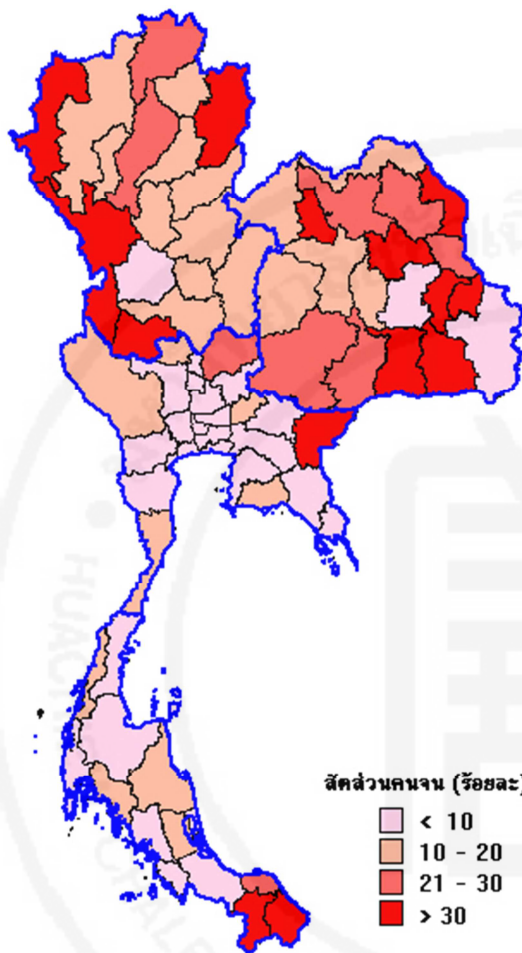
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

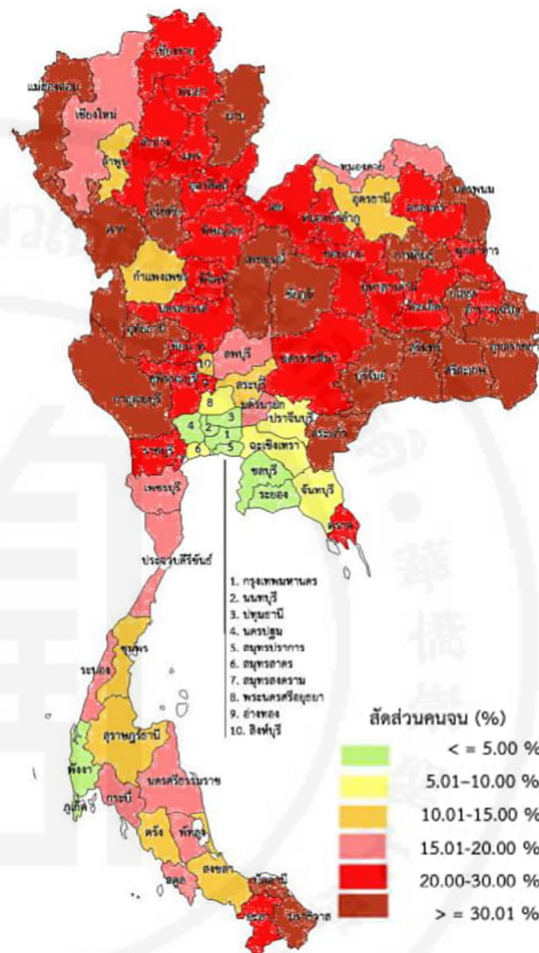
สังคมไทยมีลักษณะวัฒนธรรมที่ชอบอยู่อาศัยรวมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันมาตั้งแต่อดีต ซึ่งการช่วยเหลือซึ่งกันและกันนี้เป็นสวัสดิการที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติอันแสดงให้เห็นถึงความมีจิตใจเอื้ออาทรซึ่งเป็นลักษณะของคนไทย (สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 8. 2562 : 8) ต่อมาเมื่อลัทธิเศรษฐกิจทุนนิยม (Capitalism) ได้แพร่หลาย สังคมจึงเกิดการเปลี่ยนแปลง การดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในชุมชนจึงลดลง บทบาทของชุมชนในอดีตได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเพราะลัทธิเศรษฐกิจทุนนิยมมุ่งเน้นที่จะพัฒนาให้เศรษฐกิจเติบโตและมีความทันสมัย จึงส่งเสริมการบริโภค ส่งเสริมการขาย ส่งผลให้ประชาชนบริโภคสินค้าและบริการในรูปแบบที่ไม่ถูกต้องเกินความจำเป็นของการดำรงชีวิต จึงก่อให้เกิดปัญหาตามมา คือ รายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย ส่งผลให้เกิดหนี้สินที่กระทบไปยังทุกภาคส่วนทั่วประเทศ (เทิดศักดิ์ ทองแถม. 2558 : 3) ต่อมาภายหลังจากที่ประเทศไทยประสบวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ภายในชุมชน โดยปราชญ์ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน สมาชิกในชุมชนได้รวมกลุ่มกันตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อให้เกิดสวัสดิการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในชุมชน (สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 8. 2562 : 8) ซึ่งก่อนที่จะประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจนั้นประเทศไทยมีการริเริ่มสวัสดิการชุมชนมาบ้างแล้วแต่ยังไม่แพร่หลาย เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อพัฒนาคุณธรรมครอบครัวชีวิต และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เป็นต้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือด้านเงินทุนแก่ประชาชนให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน พึ่งตนเองได้ โดยหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจรัฐบาลใช้สวัสดิการชุมชนมาเป็นนโยบายจึงก่อให้เกิดกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (กทบ.)

สภาพหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับวิกฤติเศรษฐกิจอีกครั้งในปี พ.ศ. 2550 โดยวิกฤติเศรษฐกิจเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อเศรษฐกิจของประเทศ เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำย่อมส่งผลถึงแรงงานในประเทศทุกภาคส่วน กระทบถึงรายได้ ค่าใช้จ่าย และหนี้สิน ส่งผลให้สัดส่วนคนจนเพิ่มจำนวนมากขึ้น

ภาพที่ 1 แผนที่ความยากจน ปี พ.ศ. 2545



ภาพที่ 2 แผนที่ความยากจนรายจังหวัด ปี พ.ศ. 2550

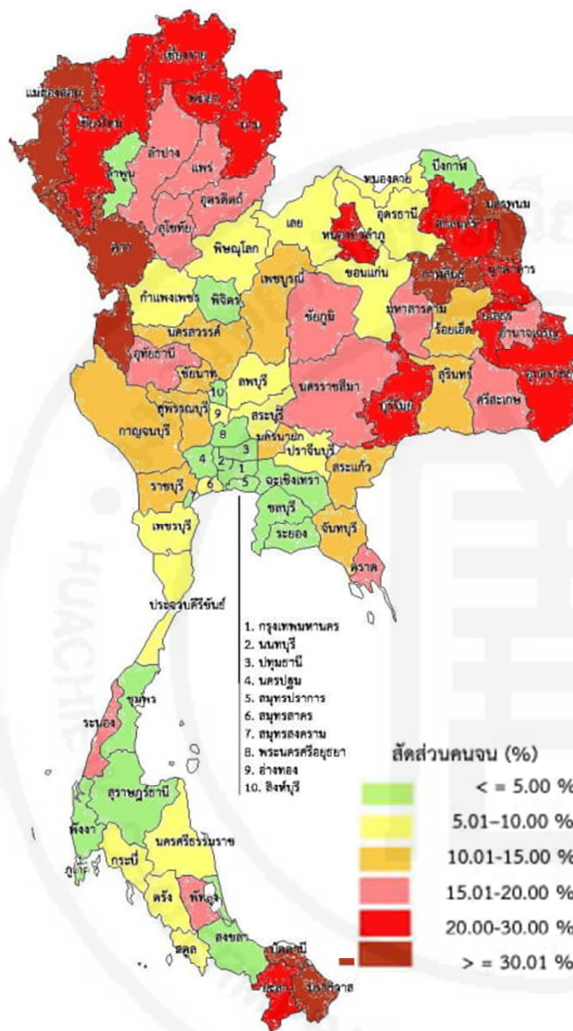


ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2545 : ออนไลน์.

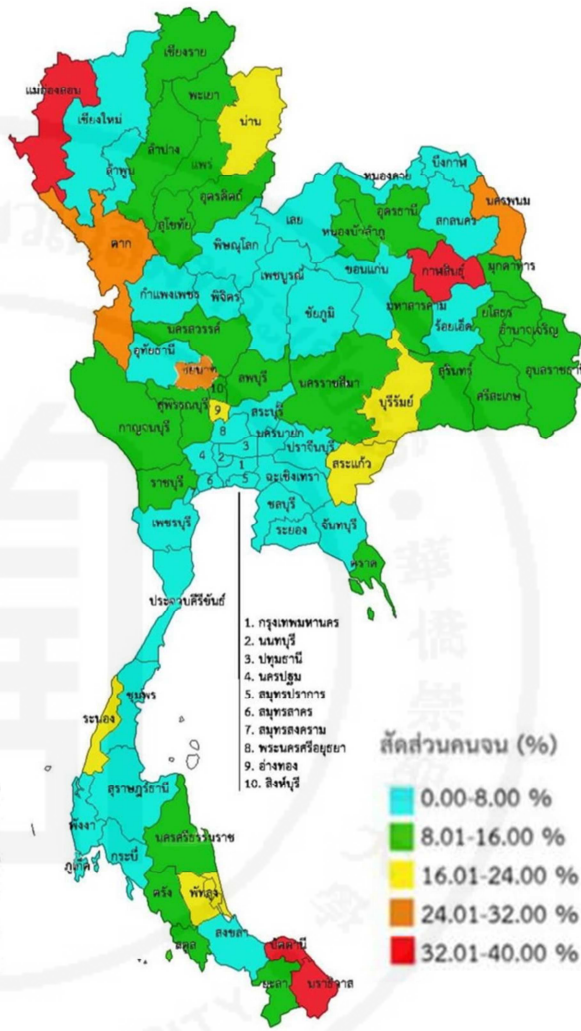
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา

การเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2558.

ภาพที่ 3 แผนที่ความยากจนรายจังหวัด ปี พ.ศ. 2556



ภาพที่ 4 แผนที่ความยากจนรายจังหวัด ปี พ.ศ. 2560



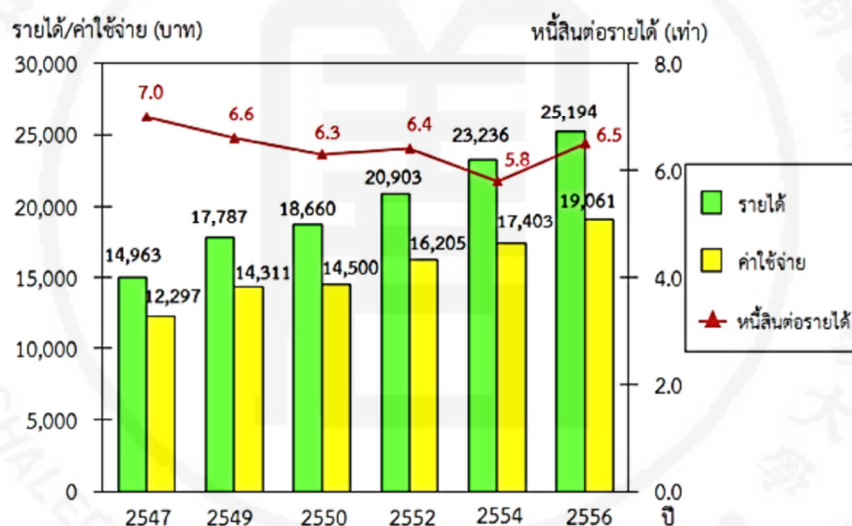
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ. 2558.

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ. 2561 : ข.

จากแผนที่ความยากจน พ.ศ. 2545, 2550, 2556 และ 2560 ซึ่งอยู่ในช่วงที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 และพ.ศ. 2550 จะสังเกตว่าความยากจนกระจายอยู่ในจังหวัดภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นส่วนใหญ่ แต่ความยากจนก็มีแนวโน้มที่ดีขึ้นเนื่องจากมีอัตราที่ลดต่ำลง หากต้องการค้นหาสาเหตุที่ทำให้อัตราความยากจนลดลง สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากความพยายามแก้ไขปัญหาความยากจนของรัฐบาลโดยการกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนนั่นเอง

ในระหว่าง ปี พ.ศ. 2544 รัฐบาลในขณะนั้นจึงได้กำหนดนโยบายตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อจัดสรรเงินให้หมู่บ้านละ 1 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการแก้ไขปัญหาความยากจนเพิ่มโอกาส การเข้าถึงแหล่งทุน โดยให้ชุมชนเป็นผู้ดำเนินงานด้วยตนเองผ่านการบริหารงานของคณะกรรมการ ภายในชุมชน จากการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านผลสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พ.ศ. 2556 พบว่า มีการกู้ยืมเงินจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ร้อยละ 23.6 และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามลำดับ จากร้อยละ 19.2 ในปี พ.ศ. 2552 เป็นร้อยละ 23.6 ในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งสัดส่วนนี้ส่งผลทำให้แหล่ง เงินกู้ยืมในระบบลดลงเหลือเพียงร้อยละ 5.2 เท่านั้น (ศิริขวัญ วิเชียรเพลิต. 2558 : 21)

แผนภูมิที่ 1 รายได้และค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการยังชีพเฉลี่ยต่อเดือนและหนี้สินต่อรายได้ของครัวเรือน ปี 2547-2556



จากสถิติจะสังเกตว่ากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีส่วนช่วยทำให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุน ในระบบที่ถูกกฎหมายเพิ่มมากขึ้น ลดจำนวนการกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนนอกระบบที่อาจสร้างปัญหา หนี้สินที่เพิ่มขึ้นจากอัตราดอกเบี้ยที่สูง นอกจากนี้ ยังมีส่วนในการช่วยลดหนี้สินต่อรายได้ของครัวเรือน ซึ่งถือว่าเป็นภาพรวมของความสำเร็จในระดับหนึ่ง

โดยนับตั้งแต่มีการตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ปี พ.ศ. 2544 เป็นต้นมา รัฐบาลในทุกสมัย เล็งเห็นความสำคัญของชุมชนและเห็นถึงศักยภาพของชุมชนจึงได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริม การจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2546 (2546 : 6-20) และพระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 (2550 : 12-20) ที่มีแนวทางเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจัดสวัสดิการสังคม ที่หลากหลาย โดยให้หลายภาคส่วน อาทิ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เข้ามามีบทบาท เป็นผู้จัดสวัสดิการสังคมร่วมกัน ภาคประชาชนเป็นส่วนหนึ่งที่รัฐให้ความสำคัญจนนำไปสู่การกำหนด

สังคมสวัสดิการเป็นวาระแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2552 นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาสวัสดิการในชุมชนจึงมีความเด่นชัดขึ้นและแต่ละชุมชนก็ดำเนินกิจกรรมด้านสวัสดิการที่หลากหลายโดยเฉพาะกิจกรรมกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในฐานะที่เป็นองค์กรชุมชนที่ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมในชุมชน

ตลอดระยะเวลาการดำเนินงานที่ผ่านมาของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแต่ละกองทุนประสบความสำเร็จมากน้อยแตกต่างกันออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ปัจจัยแวดล้อม และอุปสรรคที่แตกต่างกันโดยสังเกตได้จากการดำเนินโครงการเพิ่มทุนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ระยะที่ 3 พ.ศ. 2556 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มทุนให้กับกองทุนที่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติ จำนวน 79,255 กองทุน แต่มีกองทุนที่ไม่ได้เพิ่มทุน จำนวน 9,164 กองทุน โดยแบ่งเป็นกองทุนที่ไม่ขอเพิ่มทุน 356 กองทุน และกองทุนที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติ จำนวน 8,808 กองทุน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกองทุนที่ไม่สามารถจดทะเบียนได้เนื่องจากมีหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมากหรือไม่สามารถปิดงบการเงินได้ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. 2556) นอกจากนี้ กรมบัญชีกลางยังได้ประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน ประจำปีบัญชี 2555 และ 2556 พบว่า ผลการประเมินการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน ประจำปีบัญชี 2556 มีคะแนนรวม 2.4982 ต่ำกว่าปีบัญชี 2555 ที่มีคะแนน 3.1760 (ศิริขวัญ วิเชียรเพลิส. 2558 : 17)

ตารางที่ 1 ผลการประเมินการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน ประจำปีบัญชี 2555 และประจำปีบัญชี 2556

ประจำปีบัญชี	ด้านที่ 1 การเงิน	ด้านที่ 2 การสนอง ประโยชน์ ต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ด้านที่ 3 การปฏิบัติการ	ด้านที่ 4 การบริหาร พัฒนาทุน หมุนเวียน	คะแนนรวม
2555	4.8693	2.2887	3.4917	2.3370	3.0709
คะแนนเฉลี่ย*	3.5902	3.2626	3.8748	3.1039	3.3466
2556	4.6974	1.7163	2.1886	2.7507	2.4982
คะแนนเฉลี่ย*	3.4020	3.0446	4.1668	3.3868	3.1760

หมายเหตุ * คะแนนเฉลี่ยเงินทุนหมุนเวียนประเภทการกู้ยืม จำนวน 15 กองทุน

ปัจจุบันกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติได้รับการอนุมัติเพิ่มทุนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544-พ.ศ. 2557 รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 166,895.8041 ล้านบาท (ศิริขวัญ วิเชียรเพลิส. 2558 : 10) โดยมีจำนวนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จำนวนทั้งสิ้น 79,593 กองทุน และยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 2,560 แห่ง (ยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชน. 2560 : ออนไลน์)

ตารางที่ 2 งบประมาณที่รัฐบาลอนุมัติให้กับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ	วงเงินที่อนุมัติ (ล้านบาท)
2550	13,158.0000
2551	11,3000.0000
2552	9,950.0000
2553	200.0000
2554	228.5500
2555	38,522.6342
2556	67,969.9399
2557	6,007.4800
รวม	<u>147,336.6041</u>
เงินกู้ภายใต้พระราชกำหนดให้อำนาจกระทรวงการคลังกู้เงิน เพื่อฟื้นฟูและเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ พ.ศ. 2552	19,559.2000
รวมทั้งสิ้น	<u>166,895.8041</u>

สถาบันการเงินชุมชนเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของสวัสดิการชุมชนโดยสถาบันการเงินชุมชนเป็นการยกระดับจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเพื่อให้บริการทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการแก่ประชาชนในชุมชนที่ขาดโอกาสในการเข้าถึง แต่การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนย่อมมีทั้งประสบผลสำเร็จมากและประสบผลสำเร็จน้อย ซึ่งการที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นย่อมต้องมีปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทของแต่ละพื้นที่

จากสถิติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 79,593 กองทุน และยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 2,560 แห่ง (ยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชน. 2560 : ออนไลน์) เมื่อเทียบสัดส่วนแล้วถือว่าการดำเนินนโยบายยกระดับประสบความสำเร็จน้อยและจากการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน พบว่า กองทุนหมู่บ้านมีคะแนนเฉลี่ยลดลง โดยประจำปีบัญชี 2556 มีคะแนนรวม 2.4982 ต่ำกว่าปีบัญชี 2555 ที่มีคะแนน 3.176 ในขณะที่เดียวกันจากรายงานการตรวจสอบการดำเนินงานของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) พบประเด็นปัญหาสำคัญ คือ มีหนี้ค้างชำระและเงินขาดบัญชีซึ่งมีหลายกองทุนหยุดดำเนินกิจกรรมหรือคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านไม่สามารถบริหารจัดการใด ๆ ได้ และขาดระบบควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสม รวมถึงมีจุดอ่อนอย่างมากในการจัดทำหลักฐานทางด้านการเงินและบัญชี (ศิริขวัญ วิเชียรเพลิต. 2558 : 10)

ภายใต้ปัญหาและการดำเนินงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จของหลาย ๆ กองทุน และเป็นปัญหาต่อการดำเนินนโยบายยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชน ยังพบกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานและสามารถยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชน มีเงินทุนหมุนเวียนสูง มีผลกำไร มีสวัสดิการชุมชนที่ตอบแทนสมาชิกและชุมชน ได้รับการยอมรับจากชุมชน และได้รับรางวัลอันเป็นเครื่องยืนยันถึงความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งศึกษาใน 2 สถาบันการเงินชุมชน คือ สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่ โดยสถาบันการเงินชุมชนทั้ง 2 แห่ง มีความสำเร็จเชิงประจักษ์ด้านการบริหารงานสถาบันการเงินชุมชนดังนี้

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่ ได้รับรางวัลชนะเลิศการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนดีเด่น พ.ศ. 2555 มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 379 คน ซึ่งทุกคนในชุมชนเป็นสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนทั้งหมด ปัจจุบันมีงบดุล 29,106,519.13 บาท และผลกำไรจากการดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชนถูกนำมาจัดสรรเป็นสวัสดิการทั้งรายบุคคล รายกลุ่ม และสาธารณประโยชน์เพื่อชุมชน

สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่ ได้รับรางวัลชนะเลิศการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนดีเด่น พ.ศ. 2557 มีสมาชิกทั้งสิ้น 951 คน โดยประชาชนในชุมชนส่วนใหญ่เป็นสมาชิกสถาบันการเงินชุมชน ปัจจุบันมีเงินหมุนเวียน 35,628,925.35 บาท โดยผลกำไรจากการดำเนินกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชนถูกนำมาจัดสรรเป็นสวัสดิการทั้งรายบุคคล รายกลุ่ม และสาธารณประโยชน์เพื่อชุมชน

จากความสำเร็จเชิงประจักษ์ด้านการบริหารงานของสถาบันการเงินชุมชน ทั้ง 2 แห่งนี้ จึงมีความน่าสนใจว่าเพราะเหตุใดสถาบันการเงินชุมชนทั้ง 2 แห่งนี้ จึงสามารถบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนให้ประสบผลสำเร็จ ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการเป็นเครื่องยืนยันความสำเร็จได้รับความร่วมมือจากประชาชนในชุมชน มีอัตราเงินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น มีผลกำไรจากการดำเนินงาน มีอัตราหนี้สูญที่ต่ำ มีสวัสดิการที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนในชุมชน และช่วยพัฒนาชุมชนด้วยสวัสดิการที่จัดขึ้นภายในชุมชน โดยการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งผลของการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนในพื้นที่อื่นให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

1.3 คำถามการวิจัย

1. สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ประสบความสำเร็จได้อย่างไร
2. อะไรเป็นการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จ

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการดำเนินงาน แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม แนวคิดเกี่ยวกับทุนทางสังคม แนวคิดเกี่ยวกับกองทุนชุมชนและสถาบันการเงินชุมชน แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการชุมชนและสถาบันการเงินชุมชน รวมถึงข้อมูลพื้นฐานของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เป็นสมาชิกสถาบันการเงินชุมชน 2 แห่ง ได้แก่ สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนสมาชิก ทั้งหมด 1,327 คน กลุ่มตัวอย่าง 307 คน คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร ทาโร ยามาเน่ (Yamane, T. 1970)

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

เริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2565

1.4.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ คือ บ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

1.5 คำนิยามศัพท์

1. สถาบันการเงินชุมชน หมายถึง องค์การการเงินชุมชนภายใต้การบริหารจัดการโดยคนในชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนในระดับฐานรากและตอบสนองความต้องการด้านการเงินให้แก่ประชาชนในชุมชนให้มีโอกาสเข้าถึงการใช้บริการทางการเงินได้เหมือนธนาคารพาณิชย์ทั่วไป และมอบผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ดอกเบี้ย เงินปันผล สวัสดิการให้กับประชาชนและชุมชน
2. ความสำเร็จ หมายถึง ความสำเร็จของสถาบันการเงินที่วัดได้จากอัตราการเติบโตของผลประกอบการ อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิก บริการทางการเงินที่ครอบคลุมความหลากหลาย สวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสมและหลากหลายตามความต้องการของสมาชิก
3. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการ
4. การวางแผน หมายถึง กิจกรรมที่ผู้นำและสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนดำเนินการร่วมกันเกี่ยวกับอนาคตเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ โครงการ วิธีการ เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้
5. การสื่อสาร หมายถึง กิจกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลในด้านต่าง ๆ ระหว่างบุคคลทุกระดับภายในสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยให้การบริหารงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
6. ทักษะ หมายถึง ทักษะด้านภาวะผู้นำที่ปรากฏในตัวของผู้นำสถาบันการเงินชุมชน เช่น ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความซื่อสัตย์มีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน มีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมตนเองได้ และมีความตั้งใจ มุ่งมั่น พยายาม เป็นต้น ซึ่งทักษะเหล่านี้เป็นปัจจัยให้การบริหารงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
7. เครื่องมือ หมายถึง แนวคิด วิธีการ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน และเป็นปัจจัยให้การบริหารงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
8. กระบวนการ หมายถึง กระบวนการผลิตสินค้า บริการ และสวัสดิการของสถาบันการเงินชุมชน โดยดำเนินการกับทรัพยากรที่มีเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถาบันการเงินชุมชน และเป็นปัจจัยให้การบริหารงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
9. การบริหารจัดการ หมายถึง กิจกรรมการบริหารปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป็นปัจจัยให้การบริหารงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
10. การทำงานร่วมกัน หมายถึง กิจกรรมการมีส่วนร่วมที่ผู้นำและสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมต่อกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชน เช่น การเข้าร่วมการบริหาร การใช้บริการ การรับผลประโยชน์ การรับสวัสดิการ เป็นต้น ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนและเป็นปัจจัยให้การบริหารงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ

11. ทูนทางสังคม หมายถึง ลักษณะของชุมชนรวมถึงทรัพยากรในชุมชนที่สถาบันการเงินชุมชนนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชนและเป็นปัจจัยให้การบริหารงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ

12. สมาชิก หมายถึง สมาชิกของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

13. ผู้นำ หมายถึง ประธานคณะกรรมการ คณะกรรมการ ผู้จัดการ ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

14. การปฏิบัติที่ดี หมายถึง วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้น เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. แนวทางการส่งเสริมสวัสดิการชุมชนในพื้นที่อื่นโดยนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนา
2. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษา การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การกำหนดคำนิยามศัพท์ การออกแบบเครื่องมือแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้จัดแบ่งเนื้อหาตามลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร
- 2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการ
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการดำเนินงาน
- 2.8 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- 2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
- 2.10 แนวคิดเกี่ยวกับทุนทางสังคม
- 2.11 แนวคิดเกี่ยวกับกองทุนชุมชนและสถาบันการเงินชุมชน
- 2.12 ข้อมูลพื้นฐานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้
- 2.13 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชน
- 2.14 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการชุมชนและสถาบันการเงินชุมชน
- 2.15 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.16 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จ

2.1.1 ความหมาย

Augarde, A.J (1981) ได้ให้ความหมาย ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่ใช้ชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง สอดคล้องกับ เมธี ครองแก้ว (2540 : 68) ที่กล่าวว่า เป็นเครื่องมือบอกทิศทางการพัฒนาในแต่ละเรื่องได้ไปถึงจุดใด บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน นอกจากนี้ Johnstone, J.N (1981) ยังกล่าวว่า ตัวชี้วัด คือ ตัวแปรหรือตัวประกอบ (Factor) ที่ใช้วัดเพื่อให้ได้คุณค่าหรือคุณลักษณะ

ซึ่งบอกผลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง สอดคล้องกับ เอมอร์ จังศิริพรภรณ์ (2542 : 5) ; ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541 : 14) ; สมเกียรติ ทานอก (2539 : 12) ; ศิริชัย กาญจนวาสี (2537 : 68) ทั้งนี้ เอมอร์ จังศิริพรภรณ์ (2542 : 5) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ยังสามารถสะท้อนลักษณะการดำเนินงานชี้ให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัด คือ สิ่งที่ใช้วัดเพื่อติดตามการดำเนินงานในช่วงเวลาหนึ่งโดยตัวชี้วัดนี้มีหน้าที่สำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังสามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไขให้ดีขึ้น

2.1.2 ความสำคัญ

ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในฐานะของผู้บริหารต้องมีการติดตามผลประเมินผลเป็นระยะเพื่อให้กิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ ตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลประเมินผลคือ ตัวชี้วัด ทั้งนี้ การบริหารงานที่ไม่มีการติดตามผลประเมินผลหรือขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจนย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรเพราะจะทำให้องค์กรไม่ทราบว่าการดำเนินงานหรือสิ่งใดที่ดำเนินการไปแล้วนั้นมีความก้าวหน้าเพียงใด ประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยพบว่า หลายกรณีที่องค์กรมีตัวชี้วัดที่ถูกต้องชัดเจนจะทำให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคตโดยผู้ที่ควบคุมดูแลกิจกรรมเหล่านั้นจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์หรือแม้ว่าเหตุการณ์จะเกิดขึ้นแล้วและสิ้นสุดแล้วก็ตาม ผลการประเมินของตัวชี้วัดที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจุบันการบริหารองค์กรสมัยใหม่ได้มีการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงานซึ่งมีตัวชี้วัดประกอบการดำเนินงาน เช่น การใช้กระบวนการเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) โดยการเปรียบเทียบวิธีการที่องค์กรตนเองปฏิบัติอยู่กับวิธีการที่ได้ชื่อว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ดี (Best practice) ในเรื่องนั้นขององค์กรอื่น โดยใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิธีการปฏิบัติให้ดีกว่าหรือมากกว่าองค์กรที่ใช้เปรียบเทียบหรือการใช้เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ที่มีตัวชี้วัดสำคัญครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กรมาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรแทนการใช้ตัวชี้วัดผลตอบแทนทางการเงินอย่างเดียว โดยในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดนี้ค่อนข้างมาก โดยได้มีการนำตัวชี้วัดที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPI) มาเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงานและใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาจัดสรรรางวัลให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการโดยคาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลตอบแทนที่เป็นธรรม (สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ. ม.ป.ป. : 3-4) นอกจากนี้ ยังพบว่า ในปัจจุบันมีการพัฒนาตัวชี้วัดใหม่ ได้แก่ การกำหนด

เป้าหมายและผลลัพธ์องค์กร (Objective and Key Results : OKR) คือ การตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคล ในองค์กรให้มีเป้าหมายสอดคล้องกันทั้งองค์กร ซึ่งหลักการสำคัญ คือ การสร้างการรับรู้ถึงภารกิจที่ชัดเจน เพราะเมื่อทุกคนรับรู้และได้รับผิดชอบในแต่ละส่วนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจ จะเป็นแรงผลักดัน ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว (จักรกฤษณ์ สิริริน. 2561 : ออนไลน์)

2.1.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จองค์กรการเงินชุมชน

สำหรับการวัดผลความสำเร็จองค์กรการเงินชุมชน พบว่า ในต่างประเทศเมืององค์กรการเงินชุมชนในลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งเรียกว่า ไมโครไฟแนนซ์ (Microfinance) โดยแต่ละสถาบัน มีการกำหนดตัวชี้วัดไว้เพื่อวัดผลความสำเร็จ แม้ในประเทศไทยก็มีองค์กรการเงินชุมชนและมีตัวชี้วัดเช่นกัน โดยตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรการเงินชุมชนทั้งในประเทศและต่างประเทศนั้น พบว่า มีการประเมิน ใน 2 มิติ คือ มิติด้านการเงินและมิติด้านสังคมซึ่งมีรายละเอียด (ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. 2561 : 1-10) ดังนี้

1) สถาบันไมโครไฟแนนซ์ในต่างประเทศ

1.1) Consultative Group to Assist the Poor (CGAP)

เป็นหน่วยงานอิสระซึ่งเกิดจากการร่วมมือกันจากองค์กรต่าง ๆ มากกว่า 30 องค์กร เช่น The World Bank, United Nations Capital Development Fund (UNCDF) และ Swiss Development Cooperation (SDC) เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มที่ให้คำปรึกษาเพื่อช่วยเหลือคนจน โดยให้คำแนะนำ เผยแพร่งานวิจัย และนำเสนอกรอบแนวคิดและเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่คนยากจนทั่วโลกในการเข้าถึงทางการเงิน ได้จัดทำคู่มือ Microfinance Consensus Guidelines 2003 และ Appraisal Guide for Microfinance Institution 2008 ซึ่งแบ่งประเภทดัชนีชี้วัดและอัตราส่วนทางการเงิน ออกเป็น 4 หมวด ดังนี้

(1) ความแข็งแกร่งของกิจการและความสามารถในการทำกำไร ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่บ่งชี้ความสามารถในการทำกำไรหรือการดำเนินกิจการในองค์กร อาทิ

- ผลตอบแทนต่อส่วนทุน
- อัตรากำไร

(2) คุณภาพสินเชื่อ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่บ่งชี้

- อัตราส่วนหนี้ค้างชำระ
- อัตราส่วนตัดหนี้สูญ
- ความพร้อมขององค์กรที่จะรองรับหนี้สงสัยจะสูญ
- ความสามารถของลูกหนี้ในการชำระหนี้

(3) ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์และหนี้สิน ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่บ่งชี้

- ความสามารถในการนำเงินฝากไปปล่อยกู้
- ความสามารถในการทำรายได้จากการปล่อยสินเชื่อ
- สภาพคล่องขององค์กร
- ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากการปล่อยสินเชื่อเพื่อป้องกันการฉ้อโกง

ภายในองค์กร

- ต้นทุนทางการเงินในการปล่อยสินเชื่อขององค์กร
- (4) ประสิทธิภาพ/ผลผลิตภาพในการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่บ่งชี้
- ค่าใช้จ่ายที่องค์กรใช้ต่อหัวของสมาชิก
 - ผลผลิตภาพของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในการให้บริการแก่ลูกค้าหนึ่งองค์กร
 - การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับรายได้ของ

องค์กร

- ขนาดของสินเชื่อเฉลี่ยต่อรายที่องค์กรอนุมัติในแต่ละปี

1.2) Social Performance Task Force (SPTF)

เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรที่ประกอบด้วยสมาชิกจากผู้นำของสถาบันไมโครไฟแนนซ์ และตัวแทนผู้มีส่วนได้เสียกว่า 3,000 ตัวแทน ทั่วโลก โดยมีผู้สนับสนุนหลัก คือ Swiss Development Cooperation (SDC) จากประเทศสวิตเซอร์แลนด์ และ Ford Foundation จากประเทศสหรัฐอเมริกา มีพันธกิจหลักในการพัฒนา เผยแพร่ และส่งเสริมมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติที่ดีในการบริหารเพื่อให้บริการทางการเงินมีความปลอดภัยและเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าและรายงานผลประกอบการเชิงสังคมของสถาบันไมโครไฟแนนซ์ ทั้งนี้ SPTF ได้กำหนดมาตรฐานในการบริหารจัดการผลประกอบการเชิงสังคม แบ่งเป็น 6 หมวด ดังนี้

- (1) กำหนดและติดตามเป้าหมายขององค์กร โดยระบุกลุ่มเป้าหมายรวมถึงอธิบายได้ว่าผลิตภัณฑ์และบริการทำให้สถาบันฯ บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร
- (2) สร้างความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย ทุกหน่วยงานในองค์กรควรเข้าใจบทบาทของตนที่จะทำให้สถาบันฯ บรรลุเป้าหมายทางการเงินและสังคม
- (3) ออกผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงช่องทางการให้บริการที่ให้ประโยชน์และตรงกับความต้องการของลูกค้า
- (4) ปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเป็นธรรม ควรมีกระบวนการคุ้มครองลูกค้าไว้ในทุก ๆ กระบวนการทำงาน
- (5) ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมถึงมีการคุ้มครอง การอบรมให้กับพนักงาน
- (6) สร้างความสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายการเงินและเป้าหมายทางสังคม

นอกจากนี้ คณะกรรมการย่อยของ SPTF ได้ร่วมมือกับ Argidius Foundation และ EDA Rural Systems Pvt Ltd & Micro-Credit Ratings International Ltd. (EDA/M-CRIL) บริษัทที่ปรึกษาและบริการจัดอันดับทางการเงินของสถาบันไมโครไฟแนนซ์ ได้สรุปตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงสังคมที่สำคัญสำหรับสถาบันไมโครไฟแนนซ์ โดยจำแนกดัชนีชี้วัดออกเป็น 3 มิติหลัก ดังนี้

มิติบริบทของสถาบัน ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่บ่งชี้ลักษณะสำคัญขององค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น ข้อมูลเชิงเศรษฐกิจหรือสังคมของพื้นที่ที่องค์กรอยู่

มิติกระบวนการ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่บ่งชี้การบริหารผลการดำเนินงานเชิงสังคม (ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์องค์กรและเป้าหมายเชิงสังคม) และความรับผิดชอบต่อสังคม

มิติผลลัพธ์ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่บ่งชี้ผลการดำเนินงานขององค์กรดังนี้

(1) การเข้าถึงบริการ

แง่ความลึก – วัดระดับความยากจนของลูกค้าเปลี่ยนไป

แง่ความกว้าง – วัดการเข้าถึงบริการของลูกค้าในพื้นที่ห่างไกล

(2) บริการทางการเงิน

ความเหมาะสม

ความโปร่งใส

(3) การสร้างความเปลี่ยนแปลง

วัดการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือชุมชนว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่

1.3) Microfact

เกิดขึ้นจากการร่วมมือกันของ 2 องค์กร จากประเทศเบลเยียม คือ Appui au Développement Autonome (ADA) และ The Belgian Raiffeisen Foundation (BRS) ได้พัฒนา MFI Factsheet ที่ใช้เป็นเครื่องมือติดตามผลประกอบการด้านการเงินและสังคมเป็นแพลตฟอร์มออนไลน์ที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผลประกอบการของสถาบันไมโครไฟแนนซ์และสถาบันประกันภัยรายย่อย โดยดัชนีวัดผลประกอบการด้านการเงิน แบ่งออกเป็น 6 หมวดย่อย และดัชนีวัดผลประกอบการด้านสังคม แบ่งออกเป็น 4 หมวดย่อย ดังนี้

ดัชนีวัดผลประกอบการด้านการเงิน แบ่งออกเป็น 6 หมวดย่อย ดังนี้

(1) การเติบโต เช่น

- สินทรัพย์รวม

- จำนวนลูกค้าและจำนวนพนักงาน

- ยอดสินเชื่อ

- ยอดเงินฝาก

(2) คุณภาพของสินเชื่อ

- อัตราส่วนสินเชื่อ (PAR) โดยวัดหลายช่วงเวลา 30 วัน 60 วัน จนถึง 365 วัน
- ค่าใช้จ่ายประมาณการหนี้เสีย/ยอดหนี้สินคงค้างเฉลี่ย
- มูลค่าหนี้สูญในงวด/ยอดสินเชื่อคงค้าง

(3) โครงสร้างทางการเงิน เช่น

- ยอดเงินฝาก/หนี้สินรวม
- ทุนจากการกู้ยืม/หนี้สินรวม
- หนี้สินระยะสั้น/หนี้สินรวม
- ยอดสินเชื่อคงค้าง/ยอดเงินฝาก
- ทุนที่ได้รับจากการบริจาค/ส่วนของทุน

(4) ประสิทธิภาพและผลผลิตภาพ เช่น

- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน/ยอดสินเชื่อคงค้างเฉลี่ย
- ดอกเบี้ยรับและค่าธรรมเนียมจากการปล่อยสินเชื่อ/ยอดสินเชื่อคงค้างเฉลี่ย

(5) ความยั่งยืนทางการเงิน เช่น

- ส่วนทุน/หนี้สิน

(6) ความสามารถในการทำกำไร เช่น

- กำไร/สินทรัพย์
- กำไรสุทธิ/ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย

ดัชนีวัดผลประกอบการด้านสังคม แบ่งออกเป็น 4 หมวดย่อย ดังนี้

(1) การระบุและติดตามเป้าหมายเชิงสังคม

- จำนวนสินเชื่อเงินโอนที่มากกว่ารายได้ประชาชาติ (Gross National Income : GNI) ต่อหัว/จำนวนสินเชื่อโอนรวมในงวด
- จำนวนสินเชื่อเงินโอนที่น้อยกว่ารายได้ประชาชาติ (Gross National Income : GNI) ต่อหัว/จำนวนสินเชื่อโอนรวมในงวด
- ขนาดของสินเชื่อโอนเฉลี่ย เทียบเป็นร้อยละของรายได้ประชาชาติ (Gross National Income : GNI) ต่อหัว

(2) ผลกระทบและบริการ

- จำนวนลูกค้าในปัจจุบัน / (จำนวนลูกค้าในปีก่อนหน้า + จำนวนลูกค้าในระหว่างงวด)
- การกระจายสินเชื่อตามภาคอุตสาหกรรม
- การกระจายสินเชื่อตามระเบียบวิธีการให้สินเชื่อ

(3) การคุ้มครองลูกค้า

- อัตราการรักษาฐานลูกค้า
- สัดส่วนลูกค้าจำแนกตามเพศ
- สัดส่วนลูกค้าจำแนกตามภูมิลำเนา
- อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง
- ผลตอบแทนของสินเชื่อใน Portfolio

(4) ความรับผิดชอบต่อนักงาน

- อัตราการหมุนเวียนพนักงาน
- สัดส่วนพนักงานจำแนกตามเพศ
- อัตราการรักษาพนักงาน

1.4) The Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP network)

เป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้โครงการการประเมินผลลัพธ์การบริการขององค์กรขนาดเล็ก หรือ Assessing the Impact of Microenterprise Services (AIMS) ได้รับทุนการสนับสนุนจาก US Foreign Aid Spending (USAID) โดยมุ่งสร้างประสบการณ์แห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมความร่วมมือรวมถึงพัฒนาเครื่องมือและบริการต่าง ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเติบโตขององค์กรสมาชิก

SEEP ได้พัฒนาดัชนีชี้วัดออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ องค์กร ครอบครัว/ครัวเรือน บุคคลและชุมชน แต่เนื่องจากระดับองค์กรเป็นมุมมองของการปล่อยสินเชื่อธุรกิจขนาดเล็กซึ่งไม่สอดคล้องกับการปล่อยสินเชื่อโดยองค์กรชุมชนในไทย ในครั้งนี้จึงศึกษาเพียง 3 ระดับ ที่เหลือเท่านั้น

(1) ดัชนีวัดระดับบุคคล

วัดการเปลี่ยนแปลงของระดับเงินออมในรอบ 12 เดือน โดยวิเคราะห์จากกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้รับสินเชื่อ ซึ่งอาจมีกิจกรรมที่สร้างรายได้อื่น ๆ นอกเหนือจากกิจกรรมที่เกิดจากการขอสินเชื่อ โดยเน้นวัดการออมที่เป็นตัวเงิน

(2) ดัชนีวัดระดับครอบครัว/ครัวเรือน วัดผลลัพธ์ 3 ด้าน

- รายได้ของครัวเรือน (ในรอบ 12 เดือน)
- สิทธิพลของครัวเรือน
- ค่าใช้จ่ายของครัวเรือน การศึกษา ที่อยู่อาศัย และความมั่นคงด้านอาหาร

(3) ดัชนีวัดระดับชุมชน

อยู่บนสมมติฐานที่ว่า การปล่อยสินเชื่อจะช่วยลดปัญหาการใช้แรงงานเด็กในธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งอาจเป็นผลกระทบเชิงลบที่เกิดจากการปล่อยสินเชื่อแก่คนยากจนที่ดึงเยาวชนออกจากโรงเรียนเพื่อมาช่วยเหลือกิจการที่บ้าน โดยดัชนีชี้วัดระดับชุมชน ประกอบด้วย จำนวนของเด็ก

อายุต่ำกว่า 11 ปี และเด็กที่อายุระหว่าง 11 ถึง 17 ปี ที่ต้องมาช่วยงานกิจการหรือกิจกรรมที่สร้างรายได้ในรอบ 4 สัปดาห์ที่ผ่านมา และที่ต้องขาดเรียนหรืออาจไม่เคยได้รับการศึกษาเพื่อมาทำงานช่วยเหลือกิจการ

1.5 CERISE – Truelife Indicators Tool

เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร ตั้งอยู่ในกรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส ซึ่งมีความเชี่ยวชาญหลักในด้านไมโครไฟแนนซ์ ธุรกิจเพื่อสังคมและการเงินฐานราก โดยองค์กรให้บริการองค์ความรู้ เครื่องมือ การจัดฝึกอบรม รวมไปถึงการสนับสนุนแก่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายทางสังคม

CERISE เป็นผู้ริเริ่มโครงการ Truelift ซึ่งเป็นโครงการระดับโลกที่มุ่งผลักดันความน่าเชื่อถือของการพัฒนากลุ่มผู้ยากจน Truelift เปรียบเสมือนตรารับรองของกลุ่มธุรกิจไมโครไฟแนนซ์ที่ยืนยันถึงความยึดมั่นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางบวกอย่างมั่นคงต่อประชาชนที่ได้รับผลกระทบด้านความยากจน โดยมีหลักการและดัชนีชี้วัดดังนี้

หลักการที่ 1 การเข้าถึงผู้ที่ตกอยู่ในความยากจนอย่างมีความหมาย

ดัชนีชี้วัดด้านผลลัพธ์

- ช่องว่างความยากจนเป็นบวก (สัดส่วนของลูกค้ายากจนที่อยู่ใต้เส้นความยากจนน้อยกว่าสัดส่วนในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ)

- สัดส่วนของลูกค้ายากจนที่มีรายได้ที่อยู่ใต้เส้นความยากจน มีจำนวนใกล้เคียงกับสถิติของประเทศหรือภูมิภาค

หลักการที่ 2 ผลลัพธ์และบริการซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ยากไร้

ดัชนีชี้วัดด้านผลลัพธ์

- องค์กรมีข้อมูลยืนยันการทำธุรกรรมทางการเงินของลูกค้ายากจนที่ออกแบบไว้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน

- สัดส่วนของสินเชื่อที่ขอเลื่อนการชำระหนี้ (ต้องมีสัดส่วนที่น้อยหรือเหมาะสมตามบริบท)

- สัดส่วนของลูกค้ายากจนที่ยังใช้บริการอยู่มีมากกว่าร้อยละ 75

- สัดส่วนของหนี้ที่ตัดจำหน่าย (พิจารณาตามบริบท)

หลักการที่ 3 การติดตามผลกับลูกค้ายากจน

ดัชนีชี้วัดด้านผลลัพธ์

- ลูกค้ายากจนมีความสามารถในการบริหารจัดการมากขึ้นเมื่อเจอเหตุการณ์

ไม่คาดฝัน

- เงินฝากเฉลี่ยและความสามารถในการขอสินเชื่อเฉลี่ยของลูกค้าที่ยากจน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- การจ้างงานทางอ้อมเพิ่มขึ้น

2) ตัวชี้วัดผลประกอบการขององค์กรการเงินชุมชนในประเทศไทย

2.1) กรมการพัฒนาชุมชน

อยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงมหาดไทย ได้มีการปรับปรุงตัวชี้วัดจากแบบสำรวจข้อมูลการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ซึ่งมีทั้งสิ้น 32 ตัวชี้วัด ภายใต้ 4 หัวข้อใหญ่ โดยตัวชี้วัดที่น่าสนใจมีดังนี้

(1) ด้านโครงสร้างและกระบวนการทำงาน

- การประชุมของคณะกรรมการ
- การออมเงินสัจจะสะสมทรัพย์
- การกำหนดระเบียบและข้อบังคับของกลุ่ม
- การประชุมใหญ่สามัญประจำปี
- การชำระคืนเงินกู้ยืม

(2) การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร

- การเข้าอบรม/สัมมนา/ดูงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินทุน
- การจัดฝึกอบรมศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความรู้ในการประกอบอาชีพแก่สมาชิก
- การพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มเป็นแกนนำในการดำเนินงานตาม

นโยบายของรัฐบาลด้านแก้ไขปัญหาความยากจน

(3) การบริหารเงินทุนและทรัพยากร

- การฝากเงินกับสถาบันการเงิน
- ผลการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม
- การตรวจสอบบัญชีและหลักฐานการเงินต่าง ๆ

(4) ผลประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชน

- การจัดสรรผลกำไรของกลุ่ม
- จัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน
- ความทั่วถึงของการจัดสวัสดิการ

2.2) สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.)

อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้หมู่บ้านและชุมชนเมืองทั่วประเทศสามารถเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองได้ โดยการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติขึ้น

ทั้งนี้ ได้มีการจัดทำแบบประเมินศักยภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประกอบด้วย 3 หมวด ดังนี้

(1) ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่

- ประชุมคณะกรรมการกองทุนปีละกี่ครั้งและจัดบันทึกรายงานการประชุมทุกครั้งหรือไม่

- ส่งมอบงานเป็นลายลักษณ์อักษรและจัดบันทึกรายงานการประชุมหรือไม่

(2) ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่

- การรับฝากเงินออมของสมาชิกเป็นประจำทุกเดือนหรือไม่

- ร้อยละจำนวนสมาชิกกองทุนทั้งหมดเทียบกับจำนวนประชากร

(3) ผลประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชน ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่

- ร้อยละจำนวนหนี้ค้ำชำระ เทียบจำนวนสินเชื่อที่ปล่อยกู้

- ร้อยละสมาชิกที่ได้รับอนุมัติเงินกู้ เทียบกับจำนวนสมาชิกที่ยื่นขอกู้

2.3) สถาบันการเงินชุมชน

เป็นองค์กรการเงินชุมชนที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพการให้บริการทางการเงินเพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางการเงินของประชาชนในชุมชน โดยได้พัฒนารูปแบบมาจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ทั้งนี้ ได้มีการจัดทำมาตรฐานเพื่อพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนให้สามารถพัฒนาไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง. ม.ป.ป. : 18-19) ดังนี้

(1) ความสามารถในการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน

สถาบันการเงินชุมชนต้องมีความสามารถในการดำเนินการเพื่อให้บริการแก่ประชาชนผู้ที่ขาดโอกาสเข้าถึงการใช้บริการทางการเงินในสถาบันการเงินทั่วไปและต้องให้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงต้องบริหารจัดการให้เกิดรายได้และดำเนินงานได้อย่างเพียงพอพร้อมทั้งความสามารถในการขยายบริการหรือกิจกรรมทางธุรกิจ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่

- ปริมาณหุ้นและเงินฝาก

- ผลประกอบการโดยมีอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม

- หนี้ค้ำชำระ/มาตรการแก้ไขหนี้

- สินเชื่อคงเหลือ

- ทนสำรองและระบบสวัสดิการ

- ความสม่ำเสมอในการร่วมกิจกรรม

- ความถูกต้องของระบบรายงาน

(2) ความหลากหลายของบริการทางการเงินแก่ชุมชน

ประชาชนระดับฐานรากไม่ได้มีความต้องการทางการเงินเฉพาะด้านสินเชื่อ แต่ต้องการสถานที่เก็บเงินออม การประกันชีวิต และความเสี่ยต่าง ๆ การโอนเงินหรือธุรกรรมอื่น ๆ ซึ่งต้องมีความสะดวกในการบริการความรวดเร็วและค่าใช้จ่ายในการใช้บริการที่เหมาะสม ประกอบด้วย

- ประเภทของบริการทางการเงินเปรียบเทียบกับความต้องการของคนในชุมชน
- อัตราค่าธรรมเนียมของปริมาณรายการที่ให้บริการ

(3) การขยายโอกาสการให้คนจนเข้าถึงและได้ใช้บริการทางการเงิน

การให้ผู้มีรายได้น้อยได้มีโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินซึ่งเป็นวัตถุประสงค์สำคัญของสถาบันการเงินชุมชน เนื่องจากประชาชนเหล่านั้นขาดคุณสมบัติในการเข้าใช้บริการของธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ทั้งนี้ เพราะสถาบันการเงินชุมชนมีสำนักงานที่ตั้งอยู่ในชุมชนจึงช่วยอำนวยความสะดวกด้านการเดินทางรวมถึงทุกคนในชุมชนเป็นที่รู้จักคุ้นเคยกันและเข้าใจในวิถีชีวิตของคนในชุมชน การให้บริการจึงสามารถตอบสนองต่อความต้องการและสามารถให้บริการแก่ผู้มีรายได้น้อยให้สามารถเข้าถึงบริการด้านการเงินได้ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่

- อัตราส่วนระหว่างลูกค้าทั่วไปกับลูกค้าที่เป็นผู้มีรายได้น้อย
- อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าซึ่งเป็นผู้มีรายได้น้อย
- โครงการ/กิจกรรมที่เอื้ออาทรสำหรับผู้มีรายได้น้อย

(4) ความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่

- ความพึงพอใจในการใช้บริการของประชาชน

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบตัวชี้วัดองค์การการเงินชุมชนที่น่าสนใจในประเทศและต่างประเทศ (ผลประกอบการด้านการเงิน)

ตัวชี้วัดองค์การการเงินชุมชน	ต่างประเทศ					ในประเทศ		
	CGAP	SPTe	Microface	SEEP	Truelift	กรมพัฒนาชุมชน	สำนักงานกองทุนหมู่บ้าน	สถาบันการเงินชุมชน
ผลประกอบการด้านการเงิน								
1. วัดความแข็งแกร่งของกิจการ/ความยั่งยืนทางการเงิน	- รายได้/รายจ่าย	-	- ส่วนทุน/หนี้สิน	-	-	-	-	- ปริมาณหุ้น/เงินฝากสั่งจะออมทรัพย์
2. วัดความสามารถในการทำกำไร	- กำไรสุทธิ/สินทรัพย์รวมเฉลี่ย - กำไรสุทธิ/ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย	-	- กำไรสุทธิ/สินทรัพย์รวมเฉลี่ย - กำไรสุทธิ/ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย	-	-	- จำนวนกิจกรรมที่กลุ่มดำเนินการแล้วมีกำไร	-	- ผลประกอบการโดยมีอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม
3. วัดความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์และหนี้สิน	- ยอดสินเชื่อคงค้าง/ยอดเงินฝาก - รายรับจากสินเชื่อ/ยอดสินเชื่อคงค้างเฉลี่ย - สินทรัพย์ระยะสั้น/หนี้สินระยะสั้น - ดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมจ่าย/หนี้สินที่มีต้นทุน	-	- ยอดเงินฝาก/หนี้สินรวม - ทุนจากการกู้ยืม/หนี้สินรวม - หนี้สินระยะสั้น/หนี้สินรวม - ยอดสินเชื่อคงค้าง/ยอดเงินฝาก - ทุนที่ได้รับจากการบริจาค/ส่วนของทุน	-	-	- สัดส่วนสมาชิกที่กู้เงินจากกลุ่มและส่งคืนเงินกู้ตรงตามกำหนด - ความถี่ในการนำเงินฝากสถาบันการเงิน	-	- หนี้ค้างชำระ/มาตรการแก้ไขหนี้ - สินเชื่อคงเหลือ - ทุนสำรอง - ความสม่ำเสมอในการร่วมกิจกรรม

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดองค์กร การเงินชุมชน	ต่างประเทศ					ในประเทศ		
	CGAP	SPTE	Microface	SEEP	Truelift	กรมพัฒนาชุมชน	สำนักงาน กองทุนหมู่บ้าน	สถาบันการเงิน ชุมชน
4. วัดคุณภาพสินเชื่อ	- ยอดสินเชื่อที่ค้างชำระเกิน 180 วัน/ยอดสินเชื่อทั้งหมด - มูลค่าสินเชื่อผิดหนี้สูญในปี/ ยอดสินเชื่อคงค้าง - ภาระหนี้เฉลี่ย/รายได้รายปี ของลูกหนี้	-	- อัตราส่วนสินเชื่อเสีย (PAR) โดยวัดหลายช่วงเวลา (30 วัน 60 วัน จนถึง 365 วัน) - อัตราส่วนยอดเงินสำรองหนี้เสีย - มูลค่าหนี้สูญในงวด/ยอดสินเชื่อ คงค้าง	-	-	-	- ร้อยละจำนวนหนี้ ค้างชำระเทียบ จำนวนเงินที่ปล่อยกู้	-
5. วัดประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน	- จำนวนลูกหนี้/จำนวนเจ้าหนี้ สินเชื่อ - มูลค่าสินเชื่อที่ปล่อยในรอบปี /จำนวนสินเชื่อใหม่ในรอบปี - รายจ่าย/รายได้		- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน/ ยอดสินเชื่อคงค้างเฉลี่ย - ดอกเบี้ยรับและค่าธรรมเนียม จากการปล่อยสินเชื่อ/ ยอดสินเชื่อคงค้างเฉลี่ย	-	-	-	-	-

ที่มา: ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. 2561

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบตัวชี้วัดองค์กรการเงินชุมชนที่น่าสนใจในประเทศและต่างประเทศ (ผลประกอบการด้านสังคม)

ตัวชี้วัดองค์กร การเงินชุมชน	ต่างประเทศ					ในประเทศ		
	CGAP	SPTA	Microface	SEEP	Truelift	กรมพัฒนาชุมชน	สำนักงาน กองทุนหมู่บ้าน	สถาบันการเงิน ชุมชน
ผลประกอบการด้านสังคม								
1. การทำงานมีความ โปร่งใส		-	-	-	-	- ความถี่ในการตรวจสอบ บัญชี โดยคณะกรรมการ และเชิญเจ้าหน้าที่มาร่วม ตรวจสอบ	- กองทุนมีเงินขาดบัญชี หรือไม่ มีระบบ การควบคุมป้องกัน ทางการเงินหรือไม่	-
2. การเข้าถึงบริการ ทางการเงิน 2.1) ความยากจน		- อัตราความยากจน ในชุมชน	-	-	- สัดส่วนลูกหนี้ที่อยู่ ใต้เส้นความยากจน	- ความถี่ในการจัด สวัสดิการแก่สมาชิก ครัวเรือนยากจนและ ผู้ด้อยโอกาสในชุมชน	-	- อัตราส่วนระหว่าง ลูกค้าทั่วไปกับลูกค้า ที่เป็นผู้มีรายได้น้อย - อัตราการเพิ่มขึ้น ของลูกค้าซึ่งเป็นผู้มี รายได้น้อย
2.2) การเข้าถึง		- อัตราการบอกเลิกเป็น สมาชิก - อัตราการขยายบริการ สู่ชุมชนขอบ	-	-	- สัดส่วนของสินเชื่อกับ ขอเลื่อนการชำระหนี้	-	- ร้อยละจำนวนสมาชิก กองทุนทั้งหมด เทียบกับจำนวน ประชากร	- ประเภทของบริการ ทางการเงินเปรียบเทียบกับ ความต้องการของคน ในชุมชน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ตัวชี้วัดองค์กร การเงินชุมชน	ต่างประเทศ					ในประเทศ		
	CGAP	SPTe	Microface	SEEP	Truelift	กรมพัฒนาชุมชน	สำนักงาน กองทุนหมู่บ้าน	สถาบันการเงิน ชุมชน
3. การสร้างความ เปลี่ยนแปลง		- จำนวนครัวเรือนและ แรงงานในกิจการ ขนาดเล็กที่ได้รับสินเชื่อ	-	- สัดส่วนของลูกค้า ที่รายได้เพิ่มขึ้น	-	-	-	-
4. การจัดสวัสดิการ ให้กับคนในชุมชน		-	-	-	-	- การปันผลเฉลี่ยคืน เก็บเป็นทุนสำรอง /ทุนดำเนินงานกลุ่ม และเป็นทุนในการจัด สวัสดิการแก่สมาชิก หรือชุมชน	- มีการจัดสวัสดิการ หรือไม่ และมีรูปแบบ	- ระบบสวัสดิการ - อัตราค่าหัวหน้าของ ปริมาณรายการที่ให้ บริการ
5. การจัดกิจกรรม สาธารณประโยชน์		- จำนวนเด็กนักเรียน ที่ได้รับทุน/สินเชื่อ	-	- สัดส่วนของเด็กวัยเรียน ในครัวเรือนของลูกหนี้ ที่ไปโรงเรียน	-	-	- มีการสนับสนุนกิจกรรม สาธารณประโยชน์ หรือไม่และมีกิจกรรม	- โครงการ/กิจกรรม ที่เอื้ออาทรสำหรับ ผู้มีรายได้น้อย

ที่มา: ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. 2561

จากการเปรียบเทียบตัวชี้วัดองค์กรการเงินชุมชนในประเทศและต่างประเทศ พบว่า

1) ผลประกอบการด้านการเงิน ในประเทศมีการวัดเชิงปริมาณเป็นส่วนใหญ่ เช่น จำนวนความถี่ ด้านความสามารถทำกำไร คุณภาพสินเชื่อ ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์และหนี้สิน ส่วนต่างประเทศมีการวัดในรูปของอัตราส่วนที่มีค่าชัดเจนในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการทำกำไร ความยั่งยืนทางการเงิน คุณภาพสินเชื่อ ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์และหนี้สิน และประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2) ผลประกอบการด้านสังคม ในประเทศมีการติดตามในระดับกว้างโดยวัดจากจำนวนครัวเรือนที่องค์กรให้บริการ ความทั่วถึง ความสามารถเข้าถึง และมีจุดเด่น คือ ให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการในหลากหลายรูปแบบ ส่วนต่างประเทศมีการติดตามในระดับกว้างและลึก คือ วัดทั้งจากจำนวนครัวเรือนที่สามารถเข้าถึง วัดการเข้าถึงบริการทางการเงินซึ่งส่งผลให้ระดับความยากจนของลูกค้าย่อยเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

เนื่องจากสถาบันการเงินชุมชนในประเทศไทยมีเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาสังคม พัฒนาชุมชนมากกว่าการแสวงหาผลกำไร ซึ่งแตกต่างจากองค์กรการเงินชุมชนในต่างประเทศที่เน้นการบริหารจัดการอย่างไรให้เกิดผลกำไร ซึ่งหากต้องการทราบผลความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนในประเทศไทย จึงควรใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ซึ่งอาจกำหนดได้ 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 1) ผลประกอบการ สามารถวัดได้จากปริมาณหุ้น เงินฝาก เงินสัจจะออมทรัพย์ ผลกำไรเงินปันผล เป็นต้น
- 2) จำนวนสมาชิก สามารถวัดได้จากจำนวนสมาชิก การเพิ่มขึ้นของสมาชิก เป็นต้น
- 3) บริการทางการเงิน สามารถวัดได้จากการเข้าถึงบริการทางการเงินของสมาชิก ประเภทของบริการทางการเงินเปรียบเทียบกับความต้องการหรือความพึงพอใจ เป็นต้น
- 4) สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ สามารถวัดได้จากเงินปันผลเฉลี่ย สวัสดิการที่จัดสรรให้กับสมาชิกหรือชุมชน รูปแบบของสวัสดิการ เป็นต้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF)

2.2.1 ความหมาย

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) หรือ (Key Success Factor : KSF) เป็นศัพท์ด้านการจัดการและเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรหรือโครงการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น เมื่อองค์กรต้องการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้จึงจำเป็นต้องตระหนักถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จ รูปแบบระหว่างปัจจัย และบทบาทที่มีความแตกต่างในพื้นที่ (Key Result Area : KRA) (Wikipedia. 2021) สอดคล้องกับ Julie, A (2012 : 698-713) และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่า เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการจัดการและดำเนินธุรกิจและช่วยตรวจสอบ

ความแข็งแกร่งขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ Rockart, J.F (1979 : 81-93) กล่าวเพิ่มเติมว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (CSF) เป็นปัจจัยที่สำคัญหรือกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับการสร้างความมั่นใจเพื่อไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยคำนี้เริ่มนำมาใช้ในด้านของการวิเคราะห์ข้อมูลและการวิเคราะห์ธุรกิจ เช่น ปัจจัยสู่ความสำเร็จของโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การมีส่วนร่วมของผู้ใช้ เป็นต้น ทั้งนี้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จมีความแตกต่างกับเกณฑ์ความสำเร็จเนื่องจากเกณฑ์ความสำเร็จเป็นผลลัพธ์ของโครงการหรือความสำเร็จขององค์กรที่นำมาพิจารณาว่าโครงการหรือองค์กรมีการประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยเกณฑ์ความสำเร็จถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์และอาจมีการวัดผลในเชิงปริมาณซึ่งมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicators : KPIs)

สรุปได้ว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จเป็นปัจจัยสำคัญหรือเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กรที่ผู้บริหารองค์กรต้องตระหนักเพราะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.2.2 ความเป็นมา

สำหรับแนวคิดเรื่องปัจจัยความสำเร็จ (Success Factors) ได้รับการพัฒนาแนวคิดมาจาก Daniel, R.D (1961) ในปี ค.ศ. 1961-1962 ซึ่งต่อมาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการด้านที่ปรึกษาด้านการจัดการ McKinsey and Co โดย Daniel กล่าวว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSF) มีความจำเป็นในการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเพราะเป้าหมายเป็นสิ่งที่แสดงจุดสูงสุดที่องค์กรต้องการ และปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSF) เป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีเพื่อประสิทธิภาพที่ดีในการดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย ต่อมาแนวคิดนี้ได้รับการปรับปรุงเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSF) โดย Rockart, J.F (1979 : 81-93) ในระหว่างปี ค.ศ.1974 - 1981 และต่อมา Johnson, J.A & Friesen, M (1995) ได้นำแนวคิดปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSF) ไปใช้ในหลายภาคส่วนรวมถึงด้านการดูแลสุขภาพด้วย

ปัจจัยสู่ความสำเร็จโดยพื้นฐานแล้วเป็นระบบหลักในการบรรลุความสำเร็จตามที่องค์กรต้องการให้บรรลุแต่การที่จะดำเนินการให้บรรลุผลได้นั้นจำเป็นต้องรวบรวมปัจจัยความสำเร็จซึ่งแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันออกไป โดยจะต้องมีการปรับให้มีความเหมาะสมกับบทบาทขององค์กรนั้น ๆ

Mesly, Olivier (2017) ได้สรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาการบริหารโครงการ และการศึกษาข้ามวัฒนธรรมดังนี้

ตารางที่ 5 กลยุทธ์ที่มีความโดดเด่น (Dominant strategy)

กลยุทธ์ที่มีความโดดเด่น (Dominant strategy)	
แผนการ (Plan)	
การทำแผนโครงการให้มีความชัดเจน เป้าหมาย บทบาท และผลกระทบ	ความชัดเจน ความโปร่งใส
การเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางการเงิน	ประสิทธิภาพ
การกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพ	ประสิทธิภาพ
การกำหนดปฏิทินงานและกิจกรรม	ประสิทธิภาพ
การจัดการงบประมาณที่สมดุล	ประสิทธิภาพ
กระบวนการ (Processes)	
การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพ
การมีโครงการพื้นฐานที่มีความมั่นคง	ประสิทธิภาพ
บุคลากร (People)	
การทำงานเป็นทีม	การทำงานร่วมกัน
สมรรถนะการปฏิบัติงาน	สมรรถนะการปฏิบัติงาน ความน่าเชื่อถือ
ความมุ่งมั่น	ความมุ่งมั่น
อำนาจการบริหาร (Power)	
ประสบการณ์ของผู้จัดการ	การควบคุมและความโปร่งใส
ความเป็นธรรม	ความเป็นธรรม
กลยุทธ์ฉุกเฉิน (Contingency strategy)	
การประเมินความเสี่ยง และข้อบกพร่อง	ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Wikipedia (2020) ได้นำเสนอขั้นตอนในการบรรลุปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ องค์กรจำเป็นต้องตระหนักกว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการให้พนักงานเสนอแนวคิดที่ปัจจัยใดเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรบรรลุผลตามแผนในระยะยาว มี 7 ปัจจัย ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) การไปสู่ความสำเร็จต้องมีการวางแผน เช่น พนักงานจะทำอะไร เพราะอะไรถึงต้องทำ เป็นต้น โดยสามารถนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้การวางแผนสามารถทำงานได้รวดเร็วและง่ายขึ้น

2) การสื่อสาร (Communication) องค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคน เพื่อให้มีความเห็นร่วมกันเกี่ยวกับการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรจำเป็นต้องให้ความสนใจ กระบวนการสื่อสารที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

2.1) การสื่อสารครั้งแรก ซึ่งเป็นการกำหนดแผนงานหรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ

2.2) ความต่อเนื่องของการสื่อสาร ซึ่งส่วนนี้จะทำให้ปัจจัยสู่ความสำเร็จเกิดความก้าวหน้า

3) ทักษะ (Skills) ปัจจัยนี้ถือเป็นภาวะผู้นำจะต้องได้รับการฝึกฝนและเตรียมความพร้อมที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่ความสำเร็จ โดยทักษะบางอย่างสามารถเรียนรู้ได้ เช่น การจัดการด้านการเงิน การขาย การตลาด การบริการลูกค้า การสื่อสาร การเจรจา การจัดการและการวางแผนโครงการ การเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหา และการสร้างเครือข่าย ดังนั้น หากต้องการทราบว่าทักษะมีผลต่อความสำเร็จอย่างไร จึงต้องศึกษาภาวะผู้นำซึ่งเป็นผู้ใช้ทักษะ

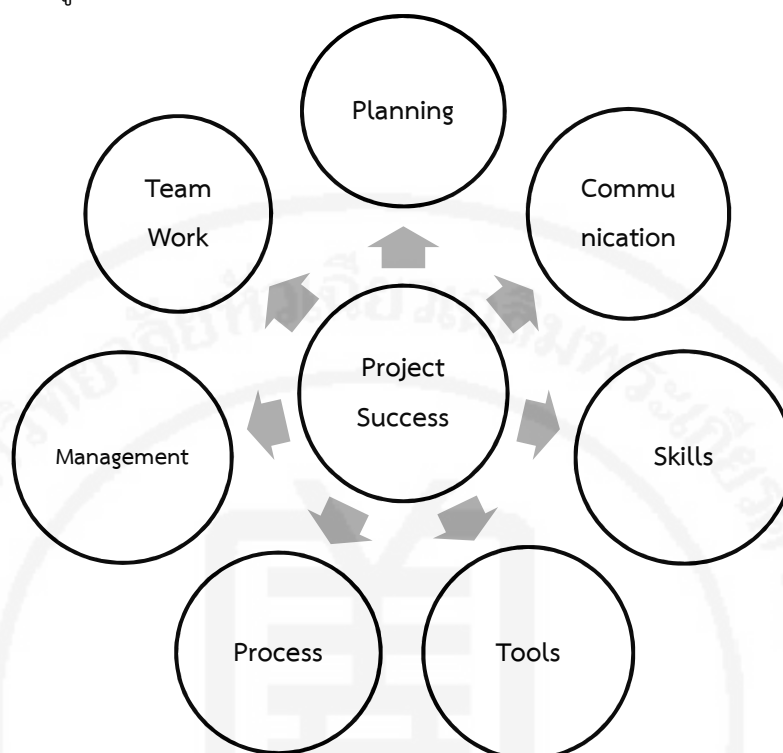
4) เครื่องมือ (Tools) ดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อการวางแผนว่าเครื่องมือนำมาใช้เพื่อให้การวางแผนสามารถทำงานได้รวดเร็วและง่ายขึ้น โดยเครื่องมือมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การสื่อสาร ความต้องการของผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานระดับล่างสุดตามลำดับชั้น การกำหนดพันธกิจ การกำหนดผลลัพธ์ การระบุตัวชี้วัดประสิทธิภาพ การควบคุมคุณภาพ (Salisu, B., Abbaspour, B & Nodeh, F.M. 2016 : 5-6)

5) กระบวนการ (Process) ในทางธุรกิจกระบวนการหรือวิธีการ คือ การรวบรวมกิจกรรมหรืองานที่มีโครงสร้างเกี่ยวข้องกันโดยบุคคลหรืออุปกรณ์ซึ่งเป็นการลำดับที่จะผลิตบริการหรือผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้า โดยกระบวนการทางธุรกิจจะเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กรทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น ส่วนใหญ่องค์กรจะมีการจำลองภาพกระบวนการทำงานออกเป็นแผนผังกิจกรรม ประโยชน์ของกระบวนการทางธุรกิจ เช่น การสร้างความพึงพอใจที่ดีขึ้นของการบริการ ความคล่องตัวของการบริหารงาน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด เป็นต้น

6) การบริหารจัดการ (Management) เป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยดำเนินการตามหน้าที่ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดการ องค์กร การขึ้นนำ และการควบคุมองค์กร (Bartol, K.M & Martin, D.C. 1998)

7) การทำงานร่วมกัน (Team work) เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จเพราะเมื่อคณะกรรมการหรือพนักงานที่ทำงานร่วมกันมีความคิดความเห็นไปในแนวทางเดียวกันย่อมเกิดการพูดคุยหรือพัฒนาเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุผลความสำเร็จ

แผนภูมิที่ 2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร



สำหรับการวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ดังนั้น เพื่อให้มีความสอดคล้องระหว่างแนวคิดปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การสื่อสาร ทักษะ เครื่องมือ กระบวนการ การบริหารจัดการ และการทำงาน ร่วมกัน จึงได้นำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ มาอธิบายปัจจัยสู่ความสำเร็จเพื่อให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นดังนี้

- 1) การวางแผน (Planning) อธิบายด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน
- 2) การสื่อสาร (Communication) อธิบายด้วย แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร
ในองค์กร
- 3) ทักษะ (Skills) อธิบายด้วย แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 4) เครื่องมือ (Tools) อธิบายด้วย แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการ
- 5) กระบวนการ (Process) อธิบายด้วย แนวคิดการจัดการการดำเนินงาน
- 6) การบริหารจัดการ (Management) อธิบายด้วย แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
จัดการ
- 7) การทำงานร่วมกัน (Team work) อธิบายด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

2.3.1 ความหมาย

Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig (1974 : 435-436) ให้ความหมาย การวางแผน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร โดยมีการเลือก วัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น สอดคล้องกับ Harold Koontz & Cyril O'Donnell (1972) ; อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3-4) ; ประชุม รอดประเสริฐ (2543 : 89) นอกจากนี้ Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg & Thompson A. Victor (1991) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การวางแผนจำเป็นต้องมีการควบคุมควบคู่ไปด้วย และอนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3-4) เพิ่มเติมอีกว่า การวางแผนจำเป็นต้องตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไม ต้องทำ (Why) ใครบ้างเป็นผู้ทำ (Who) ทำเมื่อใด (When) ทำที่ไหน (Where) และจะทำอย่างไร (How) นอกจากนี้ความหมายดังกล่าว Hicks, Herbert G (1990 : 248) และ สัญญา เคนาภูมิ (2559 : 1-16) อธิบายว่า การวางแผนเป็นหน้าที่การบริหารอย่างแรกที่ต้องทำเพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การวางแผน เป็นกระบวนการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการวางแผนจะสำเร็จหรือไม่นั้นต้องมีการวิเคราะห์ ผ่านตัวเลข ข้อมูลในอดีต การตัดสินใจในปัจจุบัน และการประเมินผลในอนาคต

สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าเพื่อการดำเนินงาน ในอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ ทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ใครบ้างเป็นผู้ทำ (Who) ทำเมื่อใด (When) ทำที่ไหน (Where) และจะทำอย่างไร (How) โดยมีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และต้องมีการวางแผน และการควบคุม ควบคู่ไปด้วย

2.3.2 ประเภทของแผน

การวางแผน สามารถแบ่งออกได้ 6 ประเภท ดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2538 : 25-52 ; ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 24-29)

1) จำแนกตามระดับการจัดการ

1.1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการระดับบนหรือฝ่ายบริหาร ระดับสูงเป็นการวางแผนในลักษณะภาพรวมทั้งหมด

1.2) การวางแผนบริหารเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการระดับกลาง เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทางสำหรับแผนปฏิบัติการ

1.3) การวางแผนปฏิบัติการเป็นแผนที่ผู้จัดการระดับต้นนำแผนบริหารไปดำเนินการ ในภาคปฏิบัติ

2) จำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ แบ่งออกเป็น การวางแผนด้านการตลาด การวางแผน ด้านการผลิต การวางแผนด้านการเงิน การวางแผนด้านบุคลากร การวางแผนด้านอื่น ๆ ตามที่มีความสำคัญ

3) จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติ

3.1) การวางแผนใช้ประจำ เป็นแผนที่มีลักษณะเป็นแผนถาวรบอกถึงแนวคิดหลักหรือแนวทางปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์กรหรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นประจำ แผนชนิดนี้จะรวมถึงนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน วิธีการและมาตรฐาน มีประโยชน์ต่อการตรวจสอบการทำงานและจุดอ่อน คือ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปแผนนี้จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

3.2) การวางแผนใช้เฉพาะครั้ง เป็นการวางแผนเพื่อปรับและเสริมการวางแผนใช้ประจำ เนื่องจากแผนใช้ประจำไม่ตอบสนองต่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ เช่น แผนงานโครงการงบประมาณ และตารางการทำงาน

4) จำแนกตามระยะเวลา

4.1) การวางแผนระยะยาวเป็นการวางแผนที่กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แต่จากการศึกษาของ The American Management Association พบว่า แผนระยะยาวควรมีระยะเวลา 5 ปี เหมาะที่สุดที่จะสามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างมีเหตุผล

4.2) การวางแผนระยะปานกลาง เป็นการวางแผนที่มีระยะเวลาดำเนินการระหว่าง 3-5 ปี

4.3) การวางแผนระยะสั้น มีระยะเวลาดำเนินการไว้ระหว่าง 1-3 ปี เป็นการกำหนดกิจกรรมช่วงสั้น ๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ในแผนระยะยาวประสบผลสำเร็จ

5) จำแนกตามลักษณะคุณค่าการใช้งาน เช่น การวางแผนอาคารสถานที่เป็นการวางแผนด้านทำเลที่ตั้ง การเตรียมสร้างอาคารให้เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจและการจัดหาเครื่องมือต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ

6) จำแนกตามขอบข่ายลักษณะของแผน แบ่งออกได้ดังนี้ วัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน วิธีการ มาตรฐาน งบประมาณ และแผนงาน

2.3.3 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นกิจกรรมแรกของการบริหารงานและเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลให้การดำเนินงานสามารถบรรลุความสำเร็จได้ ดังนั้น จึงควรทำความเข้าใจว่าการวางแผนมีความสำคัญอย่างไร ประชุม รอดประเสริฐ (2543 : 95) ได้อธิบายความสำคัญของการวางแผนดังนี้

1) โดยที่ทรัพยากรซึ่งใช้ในการดำเนินงานมักมีจำนวนจำกัด ดังนั้น การวางแผนจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

2) โดยที่การวางแผนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคต ฉะนั้น ควรได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง นอกจากที่จะทำให้ดำเนินงานบรรลุถึงเป้าหมายแล้วยังจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผนหรือผู้บริหารองค์กร สามารถคาดเดาเหตุการณ์ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นแล้วสามารถ

ปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์และแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์

3) โดยที่องค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมจะประกอบด้วยองค์กรย่อยเป็นจำนวนมากบ้างน้อยบ้าง และองค์กรย่อยเหล่านั้นย่อมจะมีภาระหน้าที่และแผนงานในการดำเนินงานเป็นของตนเอง ฉะนั้น การวางแผนงานรวมย่อมช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างองค์กรย่อยเหล่านั้นให้ดำเนินงานตามหน้าที่ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนด้านการดำเนินงานซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังช่วยควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

4) การวางแผนจะช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและส่งผลให้ดำรงอยู่ได้ในสังคม โดยสามารถดำเนินงานสนองต่อความต้องการของสังคมได้ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ อนันต์ เกตุวงศ์ (2541: 8-9) ยังกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1) การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร นักวิชาการหลายคนกล่าวถึงหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โดยนิวมานและรัมเมอร์ รวมทั้ง ฮาร์โรลด์คูนต์และซีริลโอดอนเนลล์ ได้นิยามหน้าที่ของผู้บริหารไว้คล้ายกันอยู่อย่างหนึ่ง คือ หน้าที่อันดับหนึ่ง คือ การวางแผน นอกจากนี้ ลินด์ลล์ เออร์วิก (Lyndall Urwick) และลูเทอร์กลัก (Luther Gulick) ได้กล่าวถึงหน้าที่บริหารที่เรียกว่า พอสคอร์บ (POSDCORB) และเฮนรีฟายอล (Henri Fayal) ได้จัดให้หน้าที่การวางแผนเป็นหน้าที่ ลำดับแรกก่อนหน้าที่อื่น คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบังคับบัญชา สั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordination) และการควบคุม (Controlling) ทั้งนี้ ในทางวิชาการถือว่าการวางแผนมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

2) แผนและการวางแผนที่เกิดขึ้นเป็นแนวทางที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติตามแผน สามารถพัฒนาตนเองโดยการศึกษาเรียนรู้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ได้แก่ วิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และกระบวนการทำงาน ดังนั้น แผนจึงช่วยให้การทำงานของปฏิบัติมีความเป็นไปได้อย่างสูงที่จะสำเร็จ ทั้งนี้เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานด้วย ดังนั้น การวางแผน และแผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

3) แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมาย สำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รู้ นอกจากนี้ แผนยังเป็นกรอบให้กับผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจได้อย่างดี ทำให้สามารถป้องกันการแก้ไขปัญหาที่ต้องมีการตัดสินใจเป็นครั้ง ๆ ไป

4) แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีวิสัยทัศน์ในการมองอนาคตขององค์กร ทำให้เห็นโอกาสขององค์กรที่จะแสวงหาประโยชน์หรือดำเนินการใด ๆ ให้สำเร็จตามความต้องการได้ ทั้งยังทำให้มองเห็นถึงปัญหาและอุปสรรครวมถึงอันตรายต่าง ๆ เพื่อจะได้ค้นหาแนวทางการป้องกันตลอดจนดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

5) การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลสำหรับการวางแผนจะต้องดำเนินการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งต้องมีเวลาพิจารณาใช้หลักการทฤษฎีและแนวคิดประกอบกับการพิจารณาตัวเลขทางสถิติรวมถึงข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำมาพิจารณาตัดสินใจให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีเหตุผล และเป็นประโยชน์ตามต้องการหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น คุณต์และเนลล์ กล่าวว่า “ถ้าการวางแผนมีความสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานอย่างรัดกุมในอนาคตและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในระยะยาวข้างหน้าทั้งยังช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องด้วย”

6) การวางแผนเป็นเรื่องของการจัดเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้าเมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายรวมถึงความต้องการแล้ว การดำเนินงานใด ๆ ที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเกิดผลลัพธ์ตามจุดมุ่งหมายนั้น ๆ ซึ่งการดำเนินงานทั้งหมดนั้นจะต้องมีการพิจารณาเพื่อทดลองและทดสอบเพื่อให้เกิดความละเอียดถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์แบบและถูกต้องก่อนนำไปปฏิบัติ โดยการดำเนินการเพื่อพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นเรื่องของวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน การปฏิบัติ รวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้อย่างครอบคลุมด้าน เวลา สถานที่ และการควบคุมดูแลด้านการปฏิบัติงาน ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

7) การวางแผนสร้างการเปลี่ยนแปลงจำนวนมากในด้านต่าง ๆ ให้มนุษย์ เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นเสมอ เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสูงขึ้น มนุษย์จึงมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการมากขึ้น ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์ใช้ในการเตรียมการเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในอนาคตและสร้างความเป็นไปได้มากขึ้นในการเปลี่ยนแปลง ดังคำกล่าวที่ว่า “การวางแผนเปรียบเสมือนยานพาหนะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ” ทั้งนี้ การวางแผนยังมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีการดำเนินงานเป็นระบบมีความสัมพันธ์สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี

8) การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา ตามหลักการวางแผนแล้วขั้นตอนแรกจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะทำ ทั้งนี้ เพื่อให้การตัดสินใจนั้น ๆ เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ เพราะเมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องมีการทำให้เกิดผล ดังนั้น การวางแผน ย่อมหมายถึง การมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีการทำตามแผนและให้เกิดผลตามที่ต้องการได้

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมหลักและมีความสำคัญในการบริหารงานขององค์กร ในทุกระดับเนื่องจากแผนจะเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการ การวางแผนจึงถือว่ามี ความสำคัญยิ่ง ยกตัวอย่างเช่น เป็นหน้าที่แรกที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่สำคัญและช่วยนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางขององค์กรทำให้ทุกคนที่ปฏิบัติงาน ในองค์กรทราบและมีความเข้าใจต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพ

อนาคตขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างถูกต้องมีเหตุผล ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ช่วยให้ทุกคนในองค์กรได้ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ช่วยควบคุมการปฏิบัติงานโดยอาศัยการวัดผลตามเกณฑ์ ช่วยตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินนโยบาย และช่วยให้การบริหารเกิดความคล่องตัว เป็นต้น

ดังนั้น จากความสำคัญของการวางแผนแสดงให้เห็นว่าการวางแผนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การวิจัยครั้งนี้จึงควรศึกษาว่าสถาบันการเงินชุมชนได้มีการวางแผน วิธีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการติดตามผล นั้นมีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนได้อย่างไร

2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

2.4.1 ความหมาย

William B. Wolf (1968) ให้ความหมายว่า เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นสื่อกลาง เชื่อมโยงให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อช่วยให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ สอดคล้องกับ ศุภมน อนุศาสนนันท์ (2549) และ Visser, John (2000) ยังได้กล่าวอีกว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้นสามารถวัดได้จากผลสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กร นอกจากนี้ กริช สืบสนธิ์ (2537) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลในองค์กรทุกระดับ ทุกหน่วยงาน เป็นการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่เป็นกระบวนการ ซึ่งดำเนินการอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน โดยการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลา สถานที่สื่อสาร บุคคลที่สื่อสาร เรื่องราวที่ต้องการสื่อสาร และจุดประสงค์ของการสื่อสารนั้น ๆ การสื่อสารในองค์กร ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) สื่อ (Media) หรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร และผู้รับสาร (Receiver) ซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กร

สรุปได้ว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นกระบวนการในการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารผ่านสื่อซึ่งอยู่ในทุกระดับขององค์กรโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งภายใต้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรโดยเป้าหมายของการสื่อสารในองค์กรก็เพื่อเป็นเครื่องมือให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.4.2 เป้าหมายและหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร

Thayer Lee O (1961) กล่าวถึงเป้าหมายของการสื่อสารในองค์กรไว้ 5 ประการ ดังนี้

1) เพื่อป้อนข่าวสารข้อมูลให้สมาชิกภายในองค์กรทราบ เป็นสิ่งที่ต้องทำในทุก ๆ วัน เพื่อยืนยันให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบถึงเป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างองค์กรและสมาชิกขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจใดจะไม่สัมฤทธิ์ผล ถ้าสมาชิกในองค์กรไม่ได้รู้ถึงผลการตัดสินใจนั้น ๆ

2) เพื่อประเมินผลงานหรือผลกิจกรรมของสมาชิกในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ว่าได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เพียงใด

3) เพื่อให้คำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชารับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

4) เพื่อที่จะใช้อิทธิพลหรือได้รับอิทธิพลจากผู้อื่นโดยเฉพาะการจูงใจให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้

5) เพื่อกิจการอื่น ๆ ภายในองค์กรที่อาจไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคคลหรือตอบสนองความต้องการของบุคคลที่สอดคล้องหรือไม่ขัดกับเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการสื่อสารในองค์ 4 ประการ ดังนี้

1) การควบคุม (Control) การสื่อสารในองค์กรทำหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะอยู่ในรูปของการจัดลำดับชั้นการทำงานตามสายบังคับบัญชา การกำหนดแนวทางการทำงาน การติดตามงาน การประเมินผลงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ

2) การจูงใจ (Motivate) การสื่อสารในองค์กรทำหน้าที่ในการจูงใจสมาชิกในองค์กร โดยบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน

3) การแสดงออกด้านอารมณ์ (Emotional Expression) การสื่อสารระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานจะช่วยลดความคับข้องใจทางด้านอารมณ์ โดยการพูดกับผู้อื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน

4) การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) การสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นนั้นจะทำให้องค์กรได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ ความต้องการของลูกค้า หรือข้อมูลของคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร

2.4.3 ประเภทของการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์กร สามารถแบ่งออกได้ 4 ประเภท (เรวัตริ สมบัติทิพย์. 2543) ดังนี้

1) จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร

1.1) การสื่อสารทางเดียว (One – way communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารหรือผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งสู่ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะของทางเดินสารเป็นเส้นตรงทางเดียวไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปของนโยบายหรือคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่าง ๆ หรือสื่อมวลชนเสนอข่าวสารสู่ประชาชนหรือรายงานข่าวสารขององค์กรต่าง ๆ เป็นต้น ผู้ส่งสารมีบทบาทในฐานะเป็นผู้กระทำ (Active) การถ่ายทอดสารและความคิดไปยังผู้รับสารโดยมีความตั้งใจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิดบางอย่างของผู้รับสารให้เป็นไปตามความต้องการของตน ผู้รับสารจึงอยู่ในสถานะของผู้ถูกบังคับให้รับสาร

1.2) การสื่อสารสองทาง (Two – way communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทางผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการบริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกันนั่นเองการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ตีความหมายออกไปคนละทิศทาง ประการสำคัญการสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญและการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือปรึกษาหารือ ผู้ร่วมกระทำการสื่อสารจะแสดงกิริยาสลับผลัดเปลี่ยนกัน (Transaction) อยู่ตลอดเวลา

2) จำแนกตามประเภทของการใช้

2.1) การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดวางไว้ชัดเจน มักมีลักษณะที่ค้ำึงถึงบทบาท หน้าที่ และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสารซึ่งจะมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน อาจจะเป็นการสื่อสารที่มีลายลักษณ์อักษร เช่น ใบประกาศแจ้งนโยบายหรือผลก้าวหน้าขององค์กร บันทึกต่าง ๆ หรืออาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร เช่น การสั่งงานโดยตรงหรือใช้โทรศัพท์สั่งงาน ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ที่เห็นได้ชัด คือ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่

2.2) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นในองค์กรโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งหรือพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก โดยข่าวสารไม่เป็นทางการและข่าวสารส่วนบุคคลเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สื่อสารจึงไม่อาจคาดเดาทิศทางของข่าวสารได้ ซึ่งทิศทางของการสื่อสารประเภทนี้ได้แก่ จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง และเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอน รวมถึงข้ามสายงาน (สมยศ นาวิการ. 2545)

3) จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

3.1) การสื่อสารแบบวจนภาษา (Verbal communication) หมายถึง การสื่อสารทั่ว ๆ ไปที่อาศัยคำ (Word) หรือเลขจำนวน (Number) หรือการเน้น (Punctuation) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร ซึ่งจัดอยู่ในรูปของภาษาพูด ภาษาเขียน หรือสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ก็ได้เพื่อใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับได้รับข่าวสารตรงตามที่ถูกให้ข่าวสารต้องการ ดังนั้น การสื่อสารแบบวจนภาษาจึงเป็นการใช้วิธีพูดหรือการเขียนอักษรที่สามารถตีความหมายได้โดยตรงและโดยทางอ้อม

3.2) การสื่อสารเชิงอวัจนภาษา (Nonverbal communication) เป็นการสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์อย่างอื่นซึ่งไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในการสื่อสารแต่เป็นภาษาที่รับรู้และเข้าใจกันในแต่ละสังคม การสื่อสารประเภทนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท (วิลโลว์สัน สุวจิตตานนท์. 2539 : 7) คือ

(1) การสื่อสารเชิงอวัจนภาษาที่กำหนดความหมายโดยมนุษย์ หมายถึง การสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่รับรู้หรือเข้าใจกันโดยอาศัยภาษาที่มนุษย์เป็นผู้ให้ความหมายกับสัญลักษณ์นั้น ๆ อันได้แก่ ภาษาท่าทาง (Action language) เป็นการถ่ายทอดสารไปยังผู้รับสารโดยใช้กิริยาท่าทางของคนที่เป็นเครื่องหมายที่เข้าใจกัน เช่น นัยตา ก็สามารถสื่อความหมายให้รับรู้ถึงความสัมพันธ์ นอกจากนี้ ภาษาท่าทางยังรวมถึงระยะทางหรือระยะห่างในการสื่อสารอีกด้วย เช่น คนที่มีตำแหน่งงานต่ำเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาจะนั่งทำงานร่วมกันซึ่งมีเนื้อที่แต่ละคนน้อย ส่วนคนที่มีตำแหน่งงานสูงเป็นผู้บังคับบัญชาจะนั่งทำงานในห้องทำงานที่มีขนาดใหญ่หรือมีห้องทำงานแยกออกไปต่างหากจึงทำให้ทราบได้โดยไม่ต้องถามบุคคลใดก็ได้

(2) ภาษาเครื่องหมาย (Sign language) เป็นการใช้เครื่องหมายที่เป็นการตกลงกันหรือยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดสาร เช่น เครื่องหมายจราจร สัญญาณไฟจราจร หรือภาพที่เป็นเครื่องหมาย เช่น ห้องน้ำชาย ห้องน้ำหญิง จะมีภาพติดไว้ทำให้ทราบว่าห้องน้ำใดเป็นห้องน้ำสำหรับเพศใด ดังนั้น เครื่องหมายที่ใช้สื่อสารกันจะต้องมีลักษณะเป็นสากล และภาษากำหนดความหมายให้กับวัตถุทั่วไป เป็นการกำหนดความหมายให้กับสิ่งต่าง ๆ ให้คนบางกลุ่มบางสังคม การสื่อสารอวัจนภาษาที่กำหนดความหมายโดยธรรมชาติ โดยมีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของการสื่อสารเชิงอวัจนภาษาออกเป็น การสื่อสารโดยใช้ภาษาเครื่องหมาย เช่น สัญญาณจราจร สัญญาณควันทันไฟ สัญญาณเสียงกลอง เมื่อผู้รับสารได้รับสารประเภทเครื่องหมายนี้จะมีปฏิกิริยาโต้ตอบในลักษณะเดียวกัน การสื่อสารโดยใช้ภาษาสัญลักษณ์ ได้แก่ ธงชาติ พระพุทธรูป ความดี ความชั่ว เป็นต้น

4) จำแนกตามช่องทางเดินของสาร

4.1) การสื่อสารตามแนวดิ่งหรือการสื่อสารจากบนลงล่าง (Vertical dimension or Hierarchical effects, Downward communication) ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้ คือ การส่งข่าวสารจากตำแหน่งที่สูงกว่ามายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า (สมยศ นาวิการ. 2545) เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้เป็นไปในรูปการแจ้งนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำยืนยัน การซักซ้อมความเข้าใจ หรือการให้ข่าวเพื่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะใช้ช่องทางการสื่อสารดังต่อไปนี้ คือ การสั่งงานตามลำดับชั้น ป้ายประกาศ กระดานข่าว วารสารสิ่งพิมพ์ขององค์กร จดหมายถึงพนักงาน ระเบียบคู่มือพนักงาน รายงานผลประกอบการประจำปี ระบบการสื่อสารด้วยเครื่องกระจายเสียง สหภาพแรงงาน และการประชุมกลุ่มต่าง ๆ

4.2) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ไปยังระดับสูงกว่า (ผู้บังคับบัญชา) (สมยศ นาวีการ. 2545) เป็นลักษณะกลับกันกับแบบแรก คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวสารย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้รับ การสื่อสารแบบนี้ข่าวสารมักเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น ช่องทางที่สื่อสารจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ การประชุมกลุ่ม การร้องทุกข์ การเรียกร้อง การปรึกษาหารือ การสัมภาษณ์พนักงานที่ออก สหภาพแรงงาน (สมิต สัจฉกร. 2527)

4.3) การติดต่อสื่อสารในแนวนอนหรือแนวทแยง (Horizontal communication or Lateral communication) หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้ตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกันในสายงานเดียวกันและข้ามสายงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ขึ้นอยู่กัสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นกันระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน โดยทั่วไปจะมีการสื่อสาร เช่น การประชุมกลุ่ม หนังสือเวียน และบันทึกโต้ตอบ การร่วมมือ การประสานงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของการสื่อสารภายในองค์กรมีหลักสำคัญ 2 ประเภท คือ การสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง ซึ่งประเภทอื่น ๆ นั้นเป็นเพียงการให้รายละเอียดลึกลงไป โดยสามารถอธิบายได้ว่า การสื่อสารทางเดียว เป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง ส่วนการสื่อสารสองทางเป็นการสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน รวมถึงการสื่อสารในแนวนอนและแนวทแยงด้วย ส่วนการจำแนกตามประเภทของการใช้และจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทั้งสองประเภทนี้เป็นเพียงวิธีการที่ผู้ส่งสารทำการส่งสารไปยังผู้รับสาร

2.4.4 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร

กรีซ สิบสนธิ์ (2537 : 65) กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรไว้ดังนี้

1) เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร โดยการสื่อสารในองค์กรมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารเพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานสำเร็จลุล่วงได้โดยง่ายและช่วยตรวจสอบความเข้าใจในงานระหว่างกัน ฯลฯ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติด้านทักษะการสื่อสารและต้องดำเนินการฝึกฝนให้เกิดขึ้นเป็นคุณสมบัติเฉพาะตนพร้อม ๆ กับทักษะในการบริหารงาน

2) เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้แก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความคิดและความเข้าใจที่ตรงกันนำไปสู่ความสนิทสนมคุ้นเคย ความไว้วางใจ และนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ กับพนักงานในองค์กร

3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ ช่วยปรับความคิดเห็นให้ตรงกัน เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง แต่การสื่อสารนั้นต้องมีความถี่ที่เหมาะสมจึงจะช่วยให้ผู้สื่อสารมีความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะออกความคิดเห็น ทักท้วง

4) ช่วยให้การปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ช่วยอำนวยความสะดวกสำหรับผู้บริหารที่ต้องรับทราบความต้องการหรือความเคลื่อนไหวในหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางจัดการ ทำให้บรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และช่วยส่งเสริมให้เกิดการประสานงานในทุกหน่วยงาน ให้ปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนโดยสอดคล้องกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องมีความเกี่ยวข้องกัน

5) ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์กรทุกระดับสามารถดำเนินการสื่อสารได้อย่างอิสระ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าในการสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์กรไปสู่ความเจริญ การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นไม่ว่าบุคคลนั้นจะดำรงอยู่ในสถานะใดขององค์กรย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับเกิดความภาคภูมิใจ

สรุปได้ว่า การสื่อสารในองค์กรนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ เพราะว่าผู้บริหารจะตัดสินใจหรือการดำเนินการใด ๆ เพื่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานจะต้องใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารภายในองค์กรประกอบการตัดสินใจและการบริหารงาน จะประสบความสำเร็จหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้น

ดังนั้น จากความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร การวิจัยครั้งนี้จึงควรศึกษาว่าสถาบันการเงินชุมชนได้มีการใช้การสื่อสารในองค์กรอย่างไรบ้าง และการสื่อสารนั้นส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนอย่างไร

2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการเป็นอย่างมากเพราะมีส่วนทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งภาวะผู้นำมีความจำเป็นในทุกองค์กร ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก

2.5.1 ความหมาย

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการแนะแนวหรือกระบวนการของอิทธิพลโดยผู้นำ เพื่อนำทางหรือขับเคลื่อนพฤติกรรมและทัศนคติของคนหรือสมาชิกกลุ่มหรือผู้ใต้บัญชาในการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่เป้าหมายหรือประสบผลสำเร็จ (Gibson, J.L., Ivancevich, J.M & Donnelly, J.H. 1997 : 272 ; Nelson, D.L & Quick, J.C. 2007 : 346 ; Lussier, R.N & Achua, C.F. 2007 : 5 ;

ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2550 : 1) ซึ่งในกระบวนการเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (กวี วงศ์พฒ. 2550 : 17)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของผู้นำซึ่งมีอิทธิพลในการจูงใจ โน้มน้าว สร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกหรือบุคคล ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานและ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ในองค์กรจะประกอบด้วย คน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดโดยธรรมชาติของคนหากอยู่รวมกัน 2 คนขึ้นไป จะเกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันโดยจะมีการยอมรับอิทธิพลที่เหนือกว่า และยอมทำตามเพื่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ภาวะผู้นำมีความสำคัญ โดยผู้นำจะมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย วางแผน เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้กำกับ ติดตามดูแล เป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้ช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทนองค์กร และเป็นตัวแทนองค์กร โดยนำกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุเป้าหมาย (ชูชาติ พวงสมจิตร์. 2544 : 6 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 31)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเพราะการจะทำงานให้สำเร็จ หรือล้มเหลวอยู่ที่ผู้นำ และการมีภาวะผู้นำจะช่วยสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้

2.5.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นภาวะความเป็นผู้นำที่ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ลักษณะของบุคคล และความสามารถของคนซึ่งจะไม่พบในตัวบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ คนที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะด้าน บุคลิกภาพ อารมณ์ และจิตใจ ความต้องการ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนไม่เป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนี้อาจได้มาตั้งแต่กำเนิดหรือเรียนรู้ในภายหลัง จากการศึกษา การเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน จึงทำให้มีความโดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป จนกระทั่งผู้ร่วมงานด้วยความไว้วางใจ เชื่อมั่น และยินดีร่วมงาน (ฉิรดา เวชญาลักษณ์. 2560 : 52)

1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วง ค.ศ. 1904-1947

Stogdill, R.M (1974 : 35-71 อ้างถึงใน ธวัช บุญยมน. 2550 : 43) สรุปแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ได้ 13 ประการ ดังนี้

- (1) มีสติปัญญา (Intelligence)
- (2) เป็นผู้รู้ (Scholarship)
- (3) มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
- (4) มีสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี (Socioeconomic status)

- (5) ชอบเข้าสังคม (Sociability)
- (6) มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
- (7) มีความเพียรพยายาม (Persistence)
- (8) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
- (9) มีความไวในการรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ (Alertness to, and Insight into, Situations)

- (10) สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ (Cooperativeness)
- (11) ได้รับความนิยมแพร่หลาย (Popularity)
- (12) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
- (13) มีความสามารถในการใช้คำพูด (Verbal Facility)

2) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วง ค.ศ. 1948-1970

Stogdill, R.M (1974 : 35-71 อ้างถึงใน สุเทพ วงษ์ศรีวัฒน์. 2550 : 114) พบว่ามีคุณลักษณะและทักษะใหม่ ๆ ที่แยกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำดังนี้

2.1) ด้านคุณลักษณะ (Traits)

- (1) มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptable to Situation)
- (2) มีการรับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Alert to Social Environment)
- (3) มีความทะเยอทะยานมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Ambitious, Achievement Orientation)

- (4) มีความเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา (Assertive)
- (5) มีลักษณะการให้ความร่วมมือ (Cooperative)
- (6) มีลักษณะของการตัดสินใจที่ดี (Decisive)
- (7) สามารถให้ผู้อื่นพึ่งพาอาศัยได้ (Dependable)
- (8) ต้องการมีอำนาจเหนือคนอื่นและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (Dominants, Power motivation)

- (9) ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง (Energetic, High activity level)
- (10) มีความมานะพยายามอย่างต่อเนื่อง (Persistent)
- (11) มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)
- (12) สามารถทนต่อภาวะความเครียด (Tolerant of Stress)
- (13) เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ (Willing to Assume responsibility)

2.2) ภูมิหลังทางสังคม

- (1) ฉลาดเฉลียวมีสติปัญญา (Clever, Intelligent)

- (2) มีทักษะด้านมนทัศน์ (Conceptual skilled)
- (3) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative)
- (4) มีความนุ่มนวลและมีอัยาศัยดี (Tactful and Diplomatic)
- (5) มีความคล่องแคล่วด้านการพูด (Fluent in speaking)
- (6) มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledgeable about the work)
- (7) มีความสามารถจัดองค์กรหรือความสามารถด้านการบริหาร (Organized, Administrative ability)
- (8) มีความสามารถในการชักชวน (Persuasive)
- (9) มีทักษะทางสังคม (Social skilled)

3) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงหลัง ค.ศ.1970

Stogdill, R.M (1974 : 35-71 อ้างถึงใน ธวัช บุนนยมนิ. 2550 : 44) พบว่ามีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผลคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

- (1) ความรับผิดชอบ
- (2) ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
- (3) ความแข็งแรง
- (4) ความเพียรพยายาม
- (5) รู้จักเสี่ยง
- (6) ความคิดริเริ่ม
- (7) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- (8) ความสามารถในการจัดการกับความเครียด
- (9) ความสามารถที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น
- (10) ความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

Shelly A. Kirkpatrick & Edwin A. Locke. (1991 : 48-60 อ้างถึงใน นิตยสารสัมพันธ์. 2546 : 35) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ 9 ประการ ดังนี้

(1) มีความทะเยอทะยานและมีพลังสูง (Ambition and Energy) เป็นผู้นำที่มีแรงขับผลักดันอยากที่จะทำงาน มีความคิดริเริ่ม มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้สำเร็จ มีพลังทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความอดทนสูง

(2) มีความซื่อสัตย์และยึดถือหลักคุณธรรม (Honesty and Integrity) เป็นผู้นำที่ผู้อื่นให้ความเชื่อถือและไว้วางใจเพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์รักษาคำพูดกับการกระทำ มีความจริงใจ ไม่หลอกลวง มีความโปร่งใสจนบุคคลอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า

(3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) เป็นคนที่ไว้วางใจในตนเอง เชื่อมั่น มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง สามารถชักจูงผู้ตามให้เชื่อถือในการตัดสินใจและพร้อมที่จะ ปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

(4) มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ (Job-Relevant knowledge) เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เป็นอย่างดีเกี่ยวกับงานในหน่วยงานของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคเพื่อที่จะนำไปใช้ ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจได้ถูกต้อง

(5) มีสติปัญญาที่ฉลาด (Cognitive ability) ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความสติปัญญาอย่าง เพียงพอเพื่อเก็บรวบรวมสังเคราะห์และแปลข้อมูลจำนวนมาก เพื่อนำมาประกอบการคิดแก้ปัญหา และการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(6) มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (Desire to Lead) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่าง แรงกล้าที่จะมีอิทธิพลและนำผู้อื่น แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานอย่างแท้จริง สามารถจูงใจ ผู้อื่นให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

(7) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้ เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์และความต้องการของผู้ตาม

(8) มีความอดทนต่อความเครียด (Tolerance for Stress) ผู้นำต้องอดทนสามารถ ทำงานที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอนได้ทุกรูปแบบในบทบาทของความเป็นผู้นำ

(9) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) ผู้นำจะต้องสามารถควบคุม ความรู้สึกของตนเองและรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์ได้

Yukl, Gary A (1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550 : 124) แนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ 8 ประการ ดังนี้

(1) เป็นผู้ที่มีความมีความมีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี (High energy level and Stress tolerance)

(2) มีความมั่นใจ (Self-confidence)

(3) มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถที่อยู่ในตัวเอง (Internal locus of control)

(4) มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional maturity)

(5) เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการ (Personal integrity)

(6) มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม (Socialized power motivation)

(7) ต้องการด้านการมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง (Moderately high achievement orientation)

(8) ต้องการได้ความรักและความผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ (Low need for affiliation)

Andrew J. DuBrin (2001 อ้างถึงใน รัตติภรณ์ จงวิศาล. 2556 : 207) แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ 11 ประการ ดังนี้

- (1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) อย่างแท้จริงและเหมาะสม
- (2) มีความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลอื่นได้ มีความซื่อสัตย์มั่นคง
- (3) มีลักษณะเด่น (Dominant) หรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ
- (4) มีลักษณะแสดงตัว (Extroversion) ชอบเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม
- (5) มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertiveness) ทั้งในด้านการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติ และมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ
- (6) มีอารมณ์มั่นคง (Emotional stability) สามารถควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นของตนเองได้และมีการแสดงออกอย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ
- (7) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีการแสดงออกทั้งภาษาและท่าทางที่ช่วย เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในทีมและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้น
- (8) มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ช่วยลดความตึงเครียดจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และความขัดแย้งต่าง ๆ
- (9) มีลักษณะเป็นคนที่อบอุ่น (Warmth) เห็นใจเข้าใจคนอื่นช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้
- (10) มีความอดทนสูงต่อความคับข้องใจ (High tolerance for frustration) หรือ มีความสามารถในการอดทนต่อปัญหาอุปสรรคที่มาขัดขวางทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายได้
- (11) มีการตระหนักรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองรวมถึงเป้าหมายของตนเอง (Self-awareness and Self-objectivity)

Boyatzis, R.E (1982 อ้างถึงใน ฉิรดา เวชญาลักษณ์. 2560 : 58) ได้ให้แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ 8 ประการ ดังนี้

- (1) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency orientations)
- (2) ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (Concern with impact)
- (3) ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ (Proactivity)
- (4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
- (5) มีแนวความคิดรวบยอดต่อสิ่งต่าง ๆ (Conceptualization)
- (6) มีความสามารถในการวินิจฉัยพิจารณาสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ประโยชน์จากแนวคิด รวบยอด (Diagnostic use of concepts)
- (7) มีอำนาจบารมีทางสังคม (Use of socialized power)
- (8) มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (Managing group process)

Bothwell, L (1983 อ้างถึงใน ฌริดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 58-59) ได้ให้แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ 10 ประการ ดังนี้

- (1) ความฉลาด (Intelligence)
- (2) เข้ากับผู้อื่นได้ (Ability to get along well with others)
- (3) มีทักษะเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the area of technical competence)
- (4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to motivate self and others)
- (5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional stability and self-control)
- (6) มีทักษะในด้านการวางแผนและการจัดการ (Planning and organizing skills)
- (7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้ามุ่งมั่นที่จะให้งานสำเร็จลุล่วง (Strong desire to achieve task)
- (8) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to use the group process)
- (9) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (To be effective and efficient)
- (10) มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (Decisive)

ตารางที่ 6 สรุปลักษณะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (ปัจจัยสู่ความสำเร็จ)

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (ปัจจัยสู่ความสำเร็จ)	Stogdill, R.M 1904-1947 (1974)	Stogdill, R.M 1948-1970 (1974)	Stogdill, R.M ทั่ง 1970 (1974)	Shelly A. Kirkpatrick & Edwin A. Locke 1991	Yukl, Gary A 1998 (1988)	Andrew J. DuBrin (2001)	Boyatzis, R.E. (1982)	Bothwell, L (1983)	รวมความถี่
1. มีสติปัญญา มีความฉลาด	✓	✓		✓				✓	4
2. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		7
3. มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓			6
4. มีความสามารถในการตัดสินใจ		✓	✓				✓	✓	4
5. มีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุม ตนเองได้		✓	✓	✓	✓	✓		✓	6

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (ปัจจัยสู่ความสำเร็จ)	Stogdill, R.M 1904-1947 (1974)	Stogdill, R.M 1948-1970 (1974)	Stogdill, R.M ทั่ง 1970 (1974)	Shelly A. Kirkpatrick & Edwin A. Locke 1991	Yukl, Gary A 1998 (1988)	Andrew J. DuBrin (2001)	Boyatzis, R.E. (1982)	Bothwell, L (1983)	รวมความถี่
6. มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวใจ ทำงานร่วมกับคนอื่นได้	✓	✓	✓			✓		✓	5
7. มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์สภาพแวดล้อมได้	✓	✓		✓					3
8. มีความตั้งใจ ความมุ่งมั่น และ ความพยายาม	✓	✓	✓	✓	✓			✓	6
9. มีอิทธิพลต่อคนอื่น มีแรงจูงใจ ด้านอำนาจ प्रारธนาเป็นผู้นำ		✓	✓	✓	✓		✓		5

สรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะปรากฏลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำมี 9 ประการ ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับความถี่ที่ปรากฏในแต่ละทฤษฎีดังนี้

- 1) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
- 2) มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน
- 3) มีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมตนเองได้
- 4) มีความตั้งใจ มุ่งมั่น และความพยายาม
- 5) มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวใจ และสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้
- 6) มีอิทธิพลต่อคนอื่น มีแรงจูงใจด้านอำนาจ प्रारธนาเป็นผู้นำ
- 7) มีสติปัญญา มีความฉลาด
- 8) มีความสามารถในการตัดสินใจ
- 9) มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมได้

ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนให้พัฒนาและมีความเข้มแข็งจนสามารถประสบความสำเร็จได้ ซึ่งผู้นำต้องมีคุณลักษณะในหลายด้าน คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งเป็นคุณธรรมในการปฏิบัติงาน มีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมอารมณ์ได้โดยเฉพาะความเครียด มีความเพียรพยายาม ตั้งใจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการจูงใจคนอื่นและทำงานร่วมกับคนอื่นได้ มีแรงผลักดันที่ต้องการเป็นผู้นำ มีสติปัญญาความฉลาดความรอบรู้ มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดีและสามารถปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำพึงมี และถึงแม้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ลักษณะส่วนบุคคล และความสามารถ ซึ่งจะไม่พบในตัวบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ แต่คุณลักษณะนี้สามารถเรียนรู้ได้จากการศึกษา เรียนรู้ ฝึกฝน ด้วยคุณลักษณะของผู้นำจึงทำให้ผู้นำมีความโดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปจนทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ เชื่อใจ และยินดีให้ความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานตามด้วยดี

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการ

2.6.1 ความหมาย

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M & Donnelly, J.H (1997 : 5) ให้ความหมายการจัดการไว้ว่า เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่มบุคคล ดำเนินการเพื่อประสานกิจกรรมของบุคคลอื่นให้บรรลุตามเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จโดยการดำเนินการนั้นไม่สามารถดำเนินการได้เพียงคนเดียว สอดคล้องกับ Robbins, S.P (2005 : 6) ส่วนคำว่าเครื่องมือ Chappell, J & Kacelnik, A (2004 : 121-127) ได้ให้ความหมายว่า เป็นสิ่งช่วยอำนวยความสะดวกและสร้างความสะดวกและสบายในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ราชบัณฑิตยสถาน (2556 : 261) ที่ให้ความหมายว่า เป็นสิ่งของสำหรับใช้ในการงาน แต่คำว่าสิ่งของตามความหมายนี้อาจแสดงออกถึงความเป็นวัตถุหรือรูปธรรมมากเกินไป

สรุปได้ว่า เครื่องมือการจัดการ อาจเป็นแนวคิด วิธีการ สิ่งที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน โดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

2.6.2 ความเป็นมา

แนวคิดเรื่องการจัดการได้มีพัฒนาการมานานแล้วนับตั้งแต่การสร้างพีรามิดในอียิปต์เมื่อประมาณ 2,700 ปีก่อนคริสต์ศักราช ซึ่งได้ใช้แนวคิดการจัดการในการระดมคนจำนวนมากให้ทำงานที่ยิ่งใหญ่ได้ราว 400 ปีก่อนคริสต์ศักราช ซุนทงู ได้เขียนหนังสือเรื่องศิลปะของสงคราม (The Art of War) ซึ่งกล่าวถึงหลักของการเป็นผู้นำ ในปี ค.ศ. 1513 แม็คเคียเวลลี (Machiavelli) เขียนหนังสือเรื่อง The Prince เกี่ยวกับเทคนิคของผู้นำในการปกครอง และในปี ค.ศ. 1776 อัดัม สมิธ (Adam Smith) ได้เขียนหนังสือเรื่องความมั่งคั่งแห่งรัฐ (The Wealth of Nations) และได้นำเสนอเรื่องหลักการแบ่งงาน

กันทำ (Division of Labor) ซึ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญในการจัดโครงสร้างองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อนักคิดหลายท่าน (Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B & Cardy R.L. 2005)

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีการจัดการได้เริ่มขึ้นอย่างเป็นระบบเมื่อประมาณทศวรรษที่ 1900 และพัฒนาต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เครื่องมือการจัดการได้รับการประยุกต์เพื่อรองรับแนวคิดหรือทฤษฎี การจัดการ และทำให้การประยุกต์แนวคิดการจัดการไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น นักวิชาการได้แบ่งประเภทเครื่องมือการจัดการหลายแบบ เช่น สตีเวน และคณะ (Stevens, F et al. 2003) ได้จำแนกเครื่องมือการจัดการออกเป็น 56 ชนิด โดยพิจารณาจากจุดเน้นของเครื่องมือเหล่านั้น เกณฑ์ที่ใช้แบ่งประเภทเครื่องมือการจัดการ ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร กระบวนการหลัก (Primary process) กระบวนการตามหน้าที่ (Functional processes) คนและพฤติกรรม (People and behavior) ส่วน เทิร์นเนอร์ และคณะ (Turner, B. L., II et al. 2003 : 8074-8079) ได้จำแนกเครื่องมือการจัดการออกเป็น 94 ชนิด โดยพิจารณาจากกระบวนการที่ใช้ในเครื่องมือการจัดการแต่ละชนิด ได้แก่ การวิเคราะห์ การคิด การสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา การติดต่อสื่อสาร การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพ การปรับปรุงภายนอก การขายสินค้าบริการและการตลาด การอภิปราย และกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ของเทิร์นเนอร์ได้รวบรวมเครื่องมือการจัดการไว้ค่อนข้างจะครอบคลุมและช่วยทำให้ทราบว่าเครื่องมือแต่ละชนิดมีกระบวนการช่วยในเรื่องอะไรบ้าง แต่เนื่องจากเกณฑ์เหล่านี้มีค่อนข้างมากเกินไปจึงทำให้ยุ่งยากต่อการประยุกต์ใช้

2.6.3 เครื่องมือการจัดการที่ใช้อยู่ในประเทศไทย

ในการจัดการองค์กร เครื่องมือการจัดการได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อองค์กร นับตั้งแต่การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การจัดการ การประเมินผล การปรับกระบวนการทำงาน การเปลี่ยนแปลงองค์กร การจัดการความรู้ เป็นต้น ดังนั้น จึงควรศึกษาว่าในประเทศไทยมีการใช้เครื่องมือการจัดการใดบ้าง ซึ่ง ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2553) ได้จัดกลุ่มประเภทของเครื่องมือการจัดการที่ใช้ในประเทศไทย ออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการวางแผนและประเมินผล ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) (Balanced Scorecard : BSC) การเทียบเคียง Benchmarking

2) ด้านกระบวนการการทำงาน ได้แก่ รีเอ็นจิเนียริง (Business Process Reengineering : BPR) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) สมรรถนะหลัก (Core competencies) การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) การจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing)

3) ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge management) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การเรียนรู้ผ่านอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

4) ด้านการจัดการด้านการเงิน ได้แก่ ต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC) การวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Analysis : EVA)

5) ด้านการจัดการคุณภาพ ได้แก่ 5ส ISO 9000 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซิกส์ซิกมา (Six Sigma) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) เกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

6) ด้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

และจากผลการศึกษาเรื่องการใช้เครื่องมือการจัดการในองค์การภาครัฐ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2553) พบผลการศึกษาที่น่าสนใจ คือ ในช่วง 5 ปี ก่อนการศึกษา พบว่า มีความนิยมเครื่องมือการจัดการ 5 อันดับแรก ดังนี้

- 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- 2) 5ส
- 3) การจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing)
- 4) Balanced Scorecard (BSC)
- 5) การเรียนรู้ผ่านอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาความนิยมในขณะที่กำลังศึกษา พบว่า มีความนิยมการใช้เครื่องมือการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไป คือ

- 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- 2) การจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing)
- 3) การจัดการความรู้ (Knowledge management)
- 4) การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement)
- 5) Balanced Scorecard (BSC)

สรุปได้ว่า เครื่องมือในการจัดการมีอยู่หลากหลายประเภท ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร บริบทขององค์กร และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ที่จะเลือกใช้ให้เหมาะสม ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงควรศึกษาว่าสถาบันการเงินชุมชนได้มีการนำเอาเครื่องมือการจัดการใดบ้างมาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร และเครื่องมือที่นำมาใช้นั้นมีส่วนช่วยส่งเสริมความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนได้อย่างไร

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการดำเนินงาน (Operations management)

2.7.1 ความสำคัญและความเป็นมา

การจัดการการดำเนินงาน (Operations management) เกี่ยวข้องกับการออกแบบ การควบคุมกระบวนการผลิต และการออกแบบการดำเนินธุรกิจ สำหรับการผลิตสินค้าหรือบริการ มีหน้าที่ในการสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจจะมีประสิทธิภาพ โดยการดำเนินงานเป็นหนึ่งในหน้าที่สำคัญขององค์กร ร่วมกับการบริหารปัจจัยการเงินและปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละวันต้องมีการบริหารจัดการด้านการผลิต การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การขายสินค้าและบริการ โดยการดำเนินงานต้องบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านระบบการผลิตทั้งหมดซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนวัตถุดิบ แรงงาน ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการ จากนั้นดำเนินการส่งมอบสินค้าและบริการ รวมถึงการจัดการด้านคุณภาพและการสร้างบริการ โดยการบริหารงานครอบคลุมภาคธุรกิจต่าง ๆ เช่น ระบบธนาคาร ระบบโรงพยาบาล ระบบบริษัท การทำงานร่วมกับบริษัทผู้จัดหาสินค้าและบริการ ลูกค้า และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Richard, B.C., Robert, F.J & Nicholas J.A. 2007)

ในการจัดการการผลิตและบริการ ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจหลายประการ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การออกแบบกระบวนการ การดำเนินงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดการด้านคุณภาพ ด้านสมรรถภาพ ด้านการวางแผนการผลิต ด้านการวางแผนสถานที่ และด้านการควบคุมสินค้าคงคลัง การดำเนินการที่กล่าวมานั้นผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์ถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันเพื่อนำไปสู่การพิจารณาหาแนวทางที่ดี แล้วนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการผลิตสินค้าและบริการ (Krajewski, L.J., Ritzman, L.P & Malhorta, M.J. 2013)

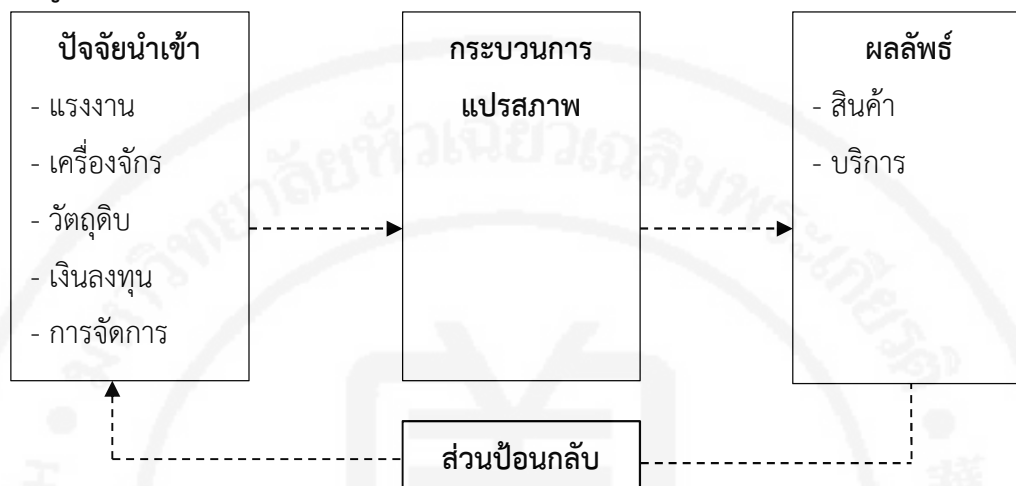
2.7.2 แนวคิดการจัดการการดำเนินงาน (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล. 2547 : 56)

1) การผลิต (Production) หมายถึง การผลิตสินค้า (Goods) และบริการ (Service) เป็นการออกแบบ และดำเนินระบบที่มีผลิตภาพ (Operates productive system) เพื่อให้งานสามารถดำเนินการได้ เช่น อาหาร ภาพยนตร์ สินค้า ซึ่งสินค้าและบริการดำเนินการโดยผู้จัดการดำเนินงานหรือผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ มักพบในหน่วยงาน เช่น ธนาคาร โรงพยาบาล โรงงาน รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานของราชการ ดังนั้น การดำเนินงานจึงมากกว่าการวางแผน การควบคุม เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญที่นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

2) การดำเนินงาน (Operations) เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นผลลัพธ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม ซึ่งปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย 5M's คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Manpower) เครื่องจักรอุปกรณ์รวมถึงโครงสร้างพื้นฐาน (Machine) วัตถุดิบ (Materials) เงินลงทุน (Money) การจัดการการดำเนินงาน (Management) เพื่อให้ได้ผลผลิต (Output) เช่น สินค้าและบริการ

โดยอาศัยการจัดการที่ได้รับผลสะท้อนกลับจากความต้องการจากลูกค้าที่จำเป็นสำหรับการกำหนดปัจจัยนำเข้าในกระบวนการแปรสภาพที่เหมาะสม

แผนภูมิที่ 3 กระบวนการดำเนินงาน



การจัดการดำเนินงานเป็นความพยายามสร้างความมั่นใจว่ากระบวนการแปรสภาพได้มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและผลผลิตที่ได้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นกว่าผลรวมของปัจจัยนำเข้า วงจรของการดำเนินงาน คือ การสร้างมูลค่าซึ่งเป็นชุดของกิจกรรมที่เกิดขึ้นตามโซ่มูลค่า (Value chain) ซึ่งกระจายมาจากผู้ขายปัจจัยการผลิตไปยังลูกค้า กิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าจะเป็นความสูญเปล่าควรถูกยกเลิกไป กระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลลัพธ์ (Transformation process) ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของระบบการดำเนินงานที่มีหลายชนิด ทั้งนี้ หากพิจารณาแล้วแนวคิดการจัดการดำเนินงานมีความคล้ายคลึงกับหลักการและองค์ประกอบหลักของทฤษฎีระบบ (System theory) (ประชุม รอดประเสริฐ. 2543 : 67 ; วิโรจน์ สารรัตน์. 2545 : 24-25) ดังนี้

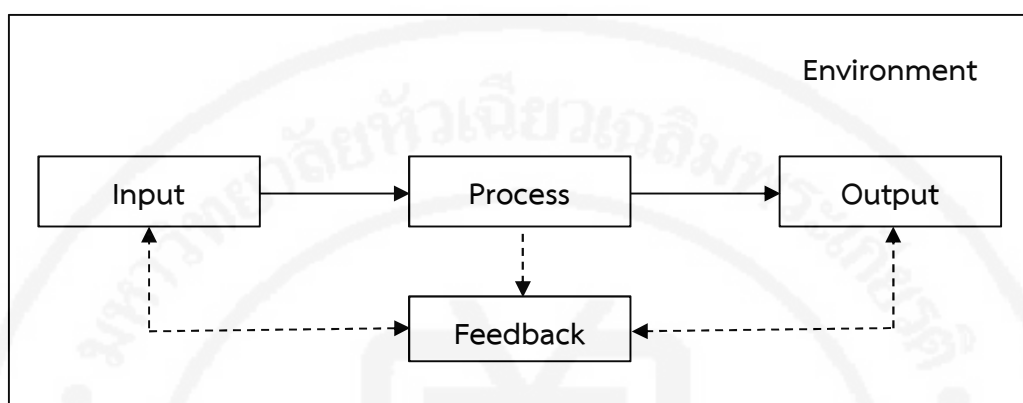
สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ หรือองค์ประกอบแรกนำไปสู่การดำเนินงานของระบบโดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ต้องการของระบบนั้น ๆ ในระบบการศึกษาตัวป้อนเข้าไป ได้แก่ นักเรียน สภาพแวดล้อมของนักเรียน โรงเรียน สมุด ดินสอ และอื่น ๆ เป็นต้น

กระบวนการ (Process) คือ องค์ประกอบต่อมาของระบบ หมายถึง วิธีการที่จะนำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ ในระบบการศึกษา ได้แก่ วิธีการสอนต่าง ๆ เป็นต้น

ผลงาน (Output) หรือผลผลิต (Product) เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบ หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ในระบบการศึกษา ได้แก่ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในลักษณะต่าง ๆ หรือนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะดำรงชีวิตในอนาคตได้ตามอัธยาศัย เป็นต้น

โดยองค์ประกอบทั้ง 3 มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ ผสมผสานอย่างมีเอกภาพเพื่อบรรลุตามเป้าหมายองค์กร

แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบหลักของทฤษฎีระบบ



โดยระบบสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

ระบบปิด (Closed system) เป็นระบบที่ไม่สัมพันธ์กับระบบอื่น มีการแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทางสังคม ทำให้สามารถควบคุมได้ง่าย และมีความสมบูรณ์ในตัวเอง เช่น การทดลองทางวิทยาศาสตร์จะต้องอยู่ในกระบวนการที่ถูกควบคุมและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมบูรณ์ถูกต้อง

ระบบเปิด (Open system) เป็นระบบที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ทั้ง บุคคล องค์กร หรือหน่วยงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง มีการเอื้อประโยชน์พึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลหรือมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรด้วย ไม่สามารถควบคุมได้

สำหรับการนำทฤษฎีระบบไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเราจะเห็นถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นองค์รวม องค์กรแห่งหนึ่งจัดกิจกรรมการแถลงข่าวเริ่มต้นด้วยการวางแผนงานในด้านต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การจัดทำแผนงาน รูปแบบการดำเนินงาน งบประมาณ ทีมงาน พันธมิตร ฯลฯ ในกรอบเวลาที่กำหนด เมื่อเข้าสู่การดำเนินงานและปฏิบัติจนเสร็จสิ้นกระบวนการต้องประเมินผลการจัดกิจกรรมดังกล่าวว่ามีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ทั้งในรูปตัวเงิน การสนับสนุนจากสปอนเซอร์หรือพันธมิตร เช่น สินค้า อาหาร เครื่องดื่ม ของพรีเมียมในการทำกิจกรรม คน หรือองค์กรที่มีส่วนร่วม สื่อแขนงต่าง ๆ ที่เผยแพร่ข่าวสารกิจกรรม ฯลฯ ตลอดจนการประเมินผลจาก Feedback ในการปฏิบัติงานในลักษณะ 360 องศา ปัญหา และอุปสรรค รวมถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงการวางแผนการปฏิบัติในครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า ในการดำเนินงานนั้นเกี่ยวข้องกับระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินงาน และผลผลิตหรือผลลัพธ์ ทั้งนี้ เมื่อเกิดผลลัพธ์ขึ้นแล้วยังต้องคำนึงถึงปัจจัยสะท้อนกลับเพราะปัจจัยสะท้อนกลับจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมหรือไม่ ทั้งในแง่ของการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ และในแง่ของการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพราะหากผลิตสินค้าหรือบริการออกมาแล้วมีการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่าขาดประสิทธิภาพอาจส่งผลให้ต้นทุนสินค้าหรือบริการสูงกว่าที่ควรจะเป็นหรือหากผลิตสินค้าและบริการออกมาแล้วไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่เป็นที่ชื่นชอบ สินค้าและบริการย่อมไม่ก่อให้เกิดรายได้ซึ่งสิ่งที่จะเกิดขึ้นคือองค์กรเกิดการขาดทุนและอาจไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ตรงกันข้ามหากผลิตสินค้าและบริการโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตก็จะต่ำลง ถ้าไรจากการขายสินค้าและบริการจะเพิ่มขึ้น หรือผลิตสินค้าและบริการแล้วสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ลูกค้าชื่นชอบยอมทำให้สินค้าและบริการขายได้ สร้างผลกำไรให้กับองค์กร ดังนั้น ปัจจัยด้านการจัดการการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งที่นักบริหารควรคำนึงอยู่เสมอในการผลิตสินค้าและบริการ

2.8 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

2.8.1 ความหมาย

Bartol, K.M & Martin, D.C (1998) ให้ความหมายของการจัดการ เป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยดำเนินการตามหน้าที่ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2550) การจัดการ หมายถึง กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดการองค์กร (Organizing) 3) การชี้นำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) ซึ่งแตกต่างกับ Holt, R.C (1993 : 63-90) อธิบายว่า การจัดการเป็นศาสตร์ของการกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยผ่านการกระทำของบุคลากร วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550 : 31-32) อธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารจะต้องมีความพยายามในการวางแผน บังคับบัญชา ควบคุมดูแลงานที่ปฏิบัติอย่างใกล้ชิดเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Bartol, K.M & Martin, D.C (1998) ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2550) ในกระบวนการการวางแผน การชี้นำ และการควบคุม นอกจากความหมายที่มีผู้ให้ไว้ข้างต้น สมคิด บางโม (2553 : 59) อธิบายว่า การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของการจัดการ ยังมีความสับสนระหว่างการจัดการ การบริหาร และการบริหารจัดการ ซึ่ง อุทัย ปริญญาสุทธิพันธ์ (2561 : 39-40) อธิบายว่า คำเหล่านี้ยังมีความสับสนกันอยู่บ้างในประเด็นความแตกต่าง โดยในภาครัฐนิยมใช้การบริหาร ขณะที่ภาคเอกชนนิยมใช้การจัดการ ส่วนการบริหารจัดการนิยมใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ความแตกต่างระหว่างการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจในเบื้องต้นดังนี้

1) การบริหารนิยมใช้ในภาครัฐ ซึ่งเป็นการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ในขณะที่การจัดการนิยมใช้ในภาคเอกชน ซึ่งเป็นศิลปะในการใช้คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นการกำหนดนโยบายและแผน ขณะที่การจัดการเป็นการนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติ

2) การบริหารเป็นการจัดสรรทรัพยากร ในขณะที่การจัดการเป็นการทำงานให้สำเร็จ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นกิจกรรมสนับสนุน ขณะที่การจัดการเป็นกิจกรรมพื้นฐาน

3) การบริหารจัดการ (Management administration) มักนิยมใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ด้วยเหตุนี้ การบริหารจัดการจึงเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างการบริหารภาครัฐและการจัดการภาคเอกชนเข้าด้วยกัน

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการ กิจกรรม หรือการศึกษาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินการไปในแนวทางที่ตั้งเป้าหมายไว้และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหรือขั้นตอนการบริหาร 4 ประการ คือ

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดการองค์กร (Organizing)
- 3) การชี้นำ (Leading)
- 4) การควบคุม (Controlling)

2.8.2 ทรัพยากรการบริหาร (Management resources)

ในการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนในฐานะองค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยการบริหารเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการบริหารงานในปัจจุบันการมีส่วนร่วม (Participation) มีความสำคัญมากขึ้นและมีความพยายามทำให้เกิดขึ้น มีความพยายามในการพัฒนาคน พัฒนางาน โดยดำเนินไปพร้อมกันอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการมีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งการบริหารจัดการจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรการบริหาร (Management resources) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญพื้นฐานที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อันประกอบไปด้วยปัจจัย 4 ประการ หรือ 4 M (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ. 2550) ดังนี้

1) คน หรือ Man เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดที่จะช่วยทำให้องค์กรดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสถาบันการเงินชุมชนทุกสถาบันล้วนมีคนเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการ สมาชิก เจ้าหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้ อาจมีการแต่งตั้งที่ปรึกษาหรือมีการรวมกลุ่มเครือข่ายหรือการประสานงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนอื่น ๆ

2) เงิน หรือ Money ในที่นี้ คือ เงินทุนหรืองบประมาณและค่าใช้จ่ายในการบริหารองค์กร ซึ่งต้องมีการดำเนินการที่ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้ และต้องมีการบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งในเรื่องนี้นักบริหารองค์กรต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากมีความสำคัญมากเพราะสถาบันการเงินชุมชนนั้นเป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเงินโดยตรง

3) วัสดุอุปกรณ์ หรือ Materials ในที่นี้หมายถึงการใช้สอยวัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัดและคุ้มค่าเพราะวัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้งานนั้นล้วนแต่มาจากการใช้งบประมาณจัดซื้อจัดหาที่ทั้งสิ้น ซึ่งหากใช้สอยอย่างไม่รู้จักคุณค่าย่อมทำให้สิ้นเปลืองทั้งตัววัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ นอกจากนี้วัสดุอุปกรณ์ยังสามารถสะท้อนความมั่นคงของสถาบันการเงินชุมชนและสะท้อนความเชื่อมั่นของบุคคลภายนอกที่ให้กับสถาบันการเงินชุมชน ดังนั้น วัสดุอุปกรณ์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการให้ชัดเจน เช่น ที่ทำการหรือสำนักงาน โดยที่สถาบันการเงินชุมชนบางแห่งยังใช้อาคารสาธารณประโยชน์ตามที่ตั้งต่าง ๆ เช่น ของหมู่บ้าน ของวัด เป็นต้น ซึ่งสถานที่ดังกล่าวเป็นที่สาธารณประโยชน์และใช้ดำเนินกิจกรรมที่หลากหลาย ดังนั้น จึงไม่เหมาะสมที่จะใช้เป็นี่ทำงานหรือเป็นสำนักงานของสถาบันการเงินชุมชนเนื่องจากกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชนนั้นเกี่ยวข้องกับเงินจึงต้องการสถานที่อันแสดงถึงความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งจะสะท้อนความมั่นคงและความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงินชุมชนได้ด้วย

4) การบริหารจัดการ หรือ Management กล่าวถึงผู้บริหารยุคใหม่ที่ต้องมีประสบการณ์ มีความเป็นมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์ รู้และเข้าใจอย่างชัดเจนในงาน มีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถ กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน อธิบาย กำกับ ควบคุม ทั้งคนและงานได้อย่างสอดคล้อง นอกจากนี้ผู้บริหารยุคใหม่ย่อมต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง พัฒนางานอยู่เสมอ พร้อมทั้งมีหลักการและกระบวนการบริหารงาน เช่น PDCA, POSDCORB เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาเพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน คณะกรรมการบริหารต้องมีความเสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต เนื่องจากการเป็นการทำงานเพื่อส่วนรวม บางแห่งไม่มีค่าตอบแทน บางแห่งอาจมีค่าตอบแทนแต่น้อย ทั้งนี้ การบริหารจัดการต้องอาศัยเครื่องมือ คือ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดขึ้นมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยของการบริหารจัดการ และเพื่อให้การบริหารจัดการมีความเสมอภาค เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

Becker S.W & Neuhauser D (1975) ได้นำเสนอแบบจำลองประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งนอกจากจะพิจารณาทรัพยากร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรระบบเปิดยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย ได้แก่

1) กรณีที่สภาพแวดล้อมขององค์กรในการทำงานมีความซับซ้อนต่ำ ค่อนข้างมีความแน่นอน มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการทำงานไว้อย่างรัดกุม ชัดเจน ย่อมนำองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมองค์กรที่ยุ่ยากซับซ้อนไม่มีความแน่นอน

2) การที่องค์กรได้กำหนดกฎระเบียบข้อบังคับไว้อย่างชัดเจน จะช่วยเพิ่มการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และทำให้มองเห็นผลลัพธ์การทำงานที่ชัดเจน

3) ผลลัพธ์การทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในทางบวกให้กับองค์กร

4) เมื่อดำเนินการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ไว้อย่างชัดเจนพร้อมกับการทำงานที่มองเห็นได้ย่อมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานมีเพิ่มมากขึ้น มากกว่าดำเนินการเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเพียงลำพัง และ Becker เชื่อว่าการมองเห็นผลการทำงานองค์กรได้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรเพราะองค์กรสามารถเลือกทดสอบ เลือกระเบียบ และเลือกทรัพยากรที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น โครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับ และผลการปฏิบัติ จึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่ง Simon, H.A (1960) อธิบายไว้ว่า ประสิทธิภาพเท่ากับ ปัจจัยนำออกหรือผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า โดยการพิจารณางานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับปัจจัยนำออกหรือผลผลิตที่ได้รับ ในกรณีที่เป็นการบริหารภาครัฐอาจเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นปัจจัยนำเข้าด้วย

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรควรมุ่งเน้นการบริหารปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร 4 ประการ หรือ 4 M คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหารจัดการ (Management) โดยสถาบันการเงินชุมชนถือว่าเป็นองค์กรการเงินชุมชนที่เกิดจากการรวมตัวกันของคนในชุมชนระดับฐานรากมารวมกันทำกิจกรรมด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่มสมาชิก ดังนั้น ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร 4 ประการ จึงมีผลต่อการดำรงอยู่หรือสิ้นสุดของสถาบันการเงินชุมชน

2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม (Participation Concept)

แนวคิดการมีส่วนร่วมนี้เกิดจากวิธีการพัฒนาแบบเก่าที่เน้นการพัฒนาจากส่วนกลางก่อน และการถูกคุกคามจากระบบเศรษฐกิจทุนนิยมเสรีที่ทำให้เกิดปัญหาความยากจนและเกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างคนจนกับคนรวยรวมไปถึงความเหลื่อมล้ำระดับประเทศระหว่างประเทศที่ยากจนกับประเทศ

ที่ร่ำรวย โดยแนวคิดการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเคลื่อนย้ายปัจจัยการพัฒนา ด้านทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตและประชาชนเข้ามาสู่กระบวนการพัฒนาโดยเน้นวิธีการแก้ไข ปัญหาความยากจนตามกระบวนการที่มาจากการเรียนรู้ของประชาชน ทั้งนี้ ก็เพื่อต้องการพัฒนา คุณภาพชีวิตของประชาชนในสังคม

2.9.1 ความหมายการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชนได้เข้าไปมีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจ ในระดับต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อที่จะกำหนดความต้องการในชุมชนของตนเอง และนำไปสู่การพัฒนาในระดับความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น Wertheim (1981 : 3-5) ; United Nations Research Institute for Social Development (1982 : 146) ; อภิชาติ พันธเสน (2544 อ้างถึงใน วิชุลดา มาตันบุญ. 2550 : 21) นอกจากนี้ โกวิท พวงงาม (2562 : 212) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การมีส่วนร่วมควรเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ติดตามประเมินผลในกิจกรรมโครงการของชุมชน เป็นการสร้างหรือปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็น เจ้าของกิจกรรมหรือโครงการชุมชน สอดคล้องกับ สหพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2547 : 115) คือ เป็นกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในการกำหนดหรือตัดสินใจนโยบายและโครงการ สาธารณะโดยผู้มีส่วนได้เสียต้องได้รับองค์ความรู้ กระบวนการคิดเห็นอย่างรอบด้าน และเปิดโอกาส ให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจอย่างอิสระ ซึ่ง พงษ์ธร ธัญญสิริ (2552 : 39) อธิบายว่า ควรมีการตัดสินใจที่จะดำเนินการอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค เท่าเทียมกันอย่างแท้จริงตั้งแต่ขั้นแรก ของกระบวนการจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ นอกจากการมีส่วนร่วมข้างต้น ชุมพล เสมอพันธ์ (2547 อ้างถึงใน วิชุลดา มาตันบุญ. 2550 : 21) ได้ให้ความสำคัญกับการร่วมรับผิดชอบ คือ สมาชิก ต้องมีส่วนร่วมและรับผิดชอบทั้งทางจิตใจและการกระทำตั้งแต่การวางแผนตลอดจนการดำเนินกิจกรรม ในทุกขั้นตอนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ตลอดจนได้ใช้ประโยชน์และรับประโยชน์ สอดคล้องกับ Davis, K & Newstrom, J.W (1989 อ้างถึงใน รักกิจ ศิริวัฒน์. 2560 : 37) และ สำนักงานแรงงานระหว่างชาติ (2514 อ้างถึงใน ฐฐนันท์ ยะลา. 2553 : 14) คือ การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของความเกี่ยวข้องกับความรู้สึก นึกคิดและด้านจิตใจของแต่ละคนที่มีต่อกิจกรรมของกลุ่ม หรือความรับผิดชอบต่อกิจกรรม ของกลุ่ม โดยการเข้าไปมีส่วนร่วม (Involvement) สนับสนุน (Contribution) และร่วมรับผิดชอบ (Responsibility)

นอกจากนี้ ปารีชาติ วัลย์เสถียร และคณะ (2552 : 195) ได้เสนอว่าสิ่งสำคัญของการพัฒนานั้นคือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของคนภายในชุมชนซึ่งหากขาดการมีส่วนร่วมกิจกรรมย่อมไม่สามารถ สำเร็จได้ ตรงกันข้ามเมื่อคนในชุมชนให้ความร่วมมือกิจกรรมนั้นจะประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน ซึ่งการมีส่วนร่วมเป็นทั้งวิธีการ (Means) เป้าหมาย (Ends) รวมถึงกระบวนการทำงาน

Oakley, P & Marsden, D (1984 อ้างถึงใน กฤษยาภัสสร ชาวปทุมทิพย์. 2556 : 12) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมจะต้องประกอบไปด้วย 3 ประการ ได้แก่

1) การมีส่วนร่วมต้องมีลักษณะกระตือรือร้น (Participation must be active) หมายถึง การเข้ารับบริการของประชาชน การสนใจกิจกรรมและเข้าร่วมในการทำกิจกรรมบางอย่าง ไม่ถูกนับว่าเป็นการมีส่วนร่วมเป็นเพียงการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องเท่านั้น

2) การมีส่วนร่วมจะต้องเกี่ยวข้องกับทางเลือก (Participation involves choice) หมายถึง การมีส่วนร่วมใด ๆ ก็ตาม ประชาชนต้องมีสิทธิ์ที่จะเลือกหรือตัดสินใจเพื่อเลือกสิ่งที ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองมากที่สุดเพราะการตัดสินใจเลือกจะมีผลกระทบต่อชีวิตและความเป็นอยู่ ของเขาเอง

3) ทางเลือกของการมีส่วนร่วม ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดประสิทธิผล (Participation's choice must have the possibility of being effective) หมายถึง ทางเลือก ของการมีส่วนร่วมต้องมีความเป็นไปได้สูงว่าเมื่อประชาชนเลือกแล้วจะก่อให้เกิดประสิทธิผล คือ เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ประชาชนต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรม หรือโครงการของชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมคิด วางแผน ตัดสินใจ ปฏิบัติงาน ติดตาม ประเมิน และร่วม รับผลประโยชน์ซึ่งหมายรวมถึงมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นด้วย อันเป็นการมีส่วนร่วมตั้งแต่ เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการกิจกรรมหรือโครงการ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมเป็นการตัดสินใจของบุคคล กลุ่ม องค์กร ในการเข้าไปร่วมกระบวนการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือ และความพร้อมเพรียงกัน โดยมุ่งไปที่ความต้องการสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.9.2 ลักษณะการมีส่วนร่วม

กระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ เริ่มตั้งแต่ขั้นกำหนดปัญหาความต้องการ และที่สำคัญ คือ ขั้นวางแผนแก้ไขปัญหา ซึ่งลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา มี 4 ลักษณะ (Cohen, J.M & Uphoff, N.T. 1980 : 213-218) ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นการริเริ่ม ตัดสินใจ ขั้นการดำเนินการตัดสินใจ ขั้นกำหนดนโยบายจากความต้องการ และขั้นตัดสินใจ ดำเนินการ ซึ่งการตัดสินใจอาจอยู่ได้ในทุกช่วงของกิจกรรม

2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นการสนับสนุน ทรัพยากร ขั้นสนับสนุนด้านการบริหาร และขั้นประสานความร่วมมือ รวมถึงการลงมือปฏิบัติด้วย แรงงาน เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ

3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefit) เป็นการร่วมกันรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นหรือการมีส่วนร่วมต่อผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในทุก ๆ ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ผลประโยชน์ด้านวัสดุอุปกรณ์ ผลประโยชน์ด้านสังคม และผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4) การมีส่วนร่วมในการติดตามผล/ประเมินผล (Evaluation) เป็นการร่วมกันควบคุมตรวจสอบผลการดำเนินงานตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน

2.9.3 ระดับการมีส่วนร่วม

ในการมีส่วนร่วมของประชาชน ระดับการมีส่วนร่วมถือเป็นสิ่งที่สามารถบ่งบอกประสิทธิภาพการพัฒนาได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านให้ความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

ถวิลวดี บุรีกุล (2550 : 2) ได้แบ่งระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการพัฒนาชุมชน ออกเป็น 7 ระดับ ดังนี้

1) ระดับการให้ข้อมูล เป็นการให้ข้อมูลกับประชาชนเพื่อประกอบการตัดสินใจ แต่ไม่ได้มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นและสะท้อนความคิดเห็นกลับมา โดยระดับการให้ข้อมูลนี้ถือว่าการมีส่วนร่วมในระดับที่ต่ำที่สุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการดำเนินการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม กิจกรรมในระดับนี้มีหลายวิธี เช่น การแถลงข่าว การโฆษณา การจัดนิทรรศการ เป็นต้น

2) ระดับเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เป็นการเปิดรับข้อมูลและความคิดเห็นสะท้อนกลับจากประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อกิจกรรมและนับได้ว่าเป็นการมีส่วนร่วมในระดับขั้นที่สูงกว่าระดับแรก โดยการดำเนินการในระดับนี้ส่วนใหญ่จะเป็นการสำรวจความคิดเห็น และการบรรยายให้ความรู้ โดยมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ซักถามในประเด็นหรือข้อสงสัยต่าง ๆ

3) ระดับของการให้คำปรึกษาหารือ เป็นการเปิดรับฟังความคิดเห็นที่มาจากประชาชน และการเจรจาพูดคุยกันอย่างเป็นทางการ เพื่อนำไปสู่ประเมินความก้าวหน้าให้ได้ประเด็นหรือข้อสงสัยต่าง ๆ ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมในระดับที่สูงขึ้น โดยกิจกรรมในการดำเนินการในระดับนี้ เช่น การจัดประชุมการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

4) ระดับการวางแผนร่วมกัน เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน และการรับผิดชอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งมีความซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งถกเถียงมากมาย โดยระดับการวางแผนร่วมกันให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สูงขึ้นจากระดับของการให้คำปรึกษาหารือ สำหรับการดำเนินการในระดับนี้ เช่น การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ สร้างเป็นกลุ่มที่ปรึกษาเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งร่วมกัน เป็นต้น

5) ระดับการร่วมปฏิบัติ เป็นระดับที่ผู้มีหน้าที่ดำเนินการต้องดำเนินการร่วมกับประชาชนตามโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่วางไว้ เป็นระดับการมีส่วนร่วมที่สูงกว่าระดับการวางแผนร่วมกัน

6) ระดับการร่วมตรวจสอบติดตามผลประเมินผล เป็นระดับการมีส่วนร่วมที่มีประชาชนเข้าร่วมจำนวนน้อยแต่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก แนวทางในการดำเนินการในระดับนี้คือ การจัดตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลที่มาจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

7) ระดับการควบคุมโดยประชาชน เป็นระดับของการมีส่วนร่วมสูงสุดของประชาชนเป็นไปเพื่อการดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด เช่น การลงประชามติ เป็นต้น

เฉลียว บุรีภักดี และคณะ (2545 : 115) จัดแบ่งระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในงานพัฒนาชุมชนเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมระดับชายขอบ (Marginal participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน คือ ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่าเพราะมีทรัพยากรและความรู้มากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น อีกฝ่ายหนึ่งจึงรู้สึกด้อยอำนาจกว่า

2) การมีส่วนร่วมเพียงบางส่วน (Partial participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นจากการกำหนดนโยบายโดยภาครัฐทั้งที่ไม่รู้ความต้องการแท้จริงของประชาชน ดังนั้น การมีส่วนร่วมดังกล่าวจึงเป็นเพียงการให้ประชาชนได้ร่วมแสดงออกด้านความคิดความเห็นในการดำเนินกิจกรรมบางส่วนหรือบางเรื่องเท่านั้น

3) การมีส่วนร่วมระดับสมบูรณ์ (Full participation) ตามแนวความคิดและหลักการพัฒนาชุมชน การมีส่วนร่วมระดับนี้ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนอย่างแท้จริงของประชาชน เพราะเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกขั้นตอนของการพัฒนาซึ่งทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

Fangence, M (1977 : 122-125) ได้แบ่งระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในงานพัฒนาชุมชน ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมแบบถูกกำหนดให้ทำ (Passive participation) หรือการมีส่วนร่วมเทียม (Pseudo participation) เป็นระดับของการมีส่วนร่วมที่ประชาชนปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้อื่นหรือถูกจัดการปฏิบัติตาม (Manipulation) เช่น หน่วยงานภาครัฐฯ ผู้นำ เป็นต้น โดยประชาชนไม่สามารถตัดสินใจได้เพราะไม่มีอำนาจ กิจกรรมมีส่วนร่วมแบบถูกกำหนดให้ทำ ได้แก่ การชี้แจง (Therapy) การให้ข้อมูลข่าวสาร (Informing)

2) การมีส่วนร่วมเพียงบางส่วน (Partial participation) หรือการมีส่วนร่วมในพิธีกรรม (Tokenism participation) เป็นระดับที่ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น กิจกรรมสำคัญ

ในระดับนี้ คือ การปรึกษาหารือกัน (Consultation) และการให้แสดงความคิดเห็น (Placation) แต่ไม่มีบทบาทหน้าที่หรืออำนาจในการตัดสินใจ

3) การมีส่วนร่วมที่แท้จริง (Genuine participation) หรือการมีส่วนร่วมที่อำนาจเป็นของประชาชน (Citizen power) เป็นการให้อำนาจในการตัดสินใจเป็นของประชาชน ซึ่งอาจจะผ่านตัวแทน (Delegated power) หรือประชาชนโดยตรง (Citizen control) โดยดำเนินการเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ให้ความสำคัญต่อประชาชนในฐานะหุ้นส่วนด้านการพัฒนา ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในระดับสูงสุดและมีความสำคัญอย่างมากต่อการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนและการดำเนินงานพัฒนาชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการและพลเรือน (ก.พ.ร.) ได้กำหนดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตรวจสอบของภาคประชาชนเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 ไว้ 5 ระดับ (พงษ์ธร ธัญญสิริ. 2552 : 48-50) ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในระดับให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับที่ต่ำที่สุด รูปแบบการมีส่วนร่วมขั้นตอนนี้อยู่ในลักษณะการให้ข้อมูลเพียงทางเดียวจากภาครัฐสู่ประชาชน โดยประชาชนรับทราบเพียงว่าเกิดอะไร ที่ไหน ส่งผลให้บทบาทของประชาชนมีน้อยมาก ทั้งนี้ แม้ว่าการให้ข้อมูลระดับนี้เกิดการมีส่วนร่วมต่ำแต่ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นมากต่อการพัฒนาให้เกิดการมีส่วนร่วมในระดับที่สูงขึ้นเพราะถ้าประชาชนไม่ทราบข้อมูลขั้นพื้นฐานที่ครบถ้วนอาจส่งผลถึงการตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างการมีส่วนร่วมในระดับนี้ เช่น การจัดทำสื่อเผยแพร่ การทำวารสาร การจัดทำป้ายนิทรรศการ การพาชมสถานที่จริง การใช้สื่อวิทยุและโทรทัศน์

2) การมีส่วนร่วมในระดับหารือ คือ ประชาชนมีบทบาทในฐานะผู้ให้ข้อมูลส่วนการตัดสินใจเป็นหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น การมีส่วนร่วมประเภทนี้จึงเป็นลักษณะที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึก และความคิดเห็น เพื่อให้ภาครัฐนำไปประกอบการตัดสินใจ โดยรูปแบบการมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ เช่น การสำรวจความคิดเห็น การประชุมสาธารณะ เป็นต้น

3) การมีส่วนร่วมในระดับการเข้ามามีบทบาท โดยภาครัฐนำเอาข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากประชาชนนำไปพิจารณาและสะท้อนเป็นทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งการมีส่วนร่วมระดับนี้เป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกันในการทำงานตลอดทั้งกระบวนการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างภาครัฐกับประชาชนอย่างจริงจัง และมีเป้าหมายชัดเจนอยู่ในรูปแบบของการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยการมีส่วนร่วมระดับการเข้ามามีบทบาทของประชาชนมีความใกล้เคียงกับการมีส่วนร่วมในระดับการร่วมมือ แตกต่างตรงที่การมีส่วนร่วมแบบร่วมมือจะมีลักษณะเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำมากกว่า

4) การมีส่วนร่วมในระดับสร้างความร่วมมือ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนและภาครัฐทำงานร่วมกันในกระบวนการตัดสินใจโดยให้ประชาชนมีบทบาทระดับสูง ส่งผลให้ความคิดเห็นที่ได้จากประชาชนถูกนำมาพิจารณาเป็นข้อเสนอสำคัญเพื่อการตัดสินใจ รูปแบบการมีส่วนร่วมในขั้นนี้ เช่น คณะที่ปรึกษาฝ่ายประชาชน คณะกรรมการร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เป็นต้น

5) การมีส่วนร่วมในระดับให้อำนาจแก่ประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจผ่านการลงประชามติ กระบวนการประชาคม จากนั้นภาครัฐดำเนินการตามผลการตัดสินใจนั้นซึ่งการมีส่วนร่วมในระดับนี้เป็นการให้บทบาทแก่ประชาชนระดับสูงที่สุด ทั้งนี้ ภาครัฐมีบทบาทเพียงจัดหาข้อมูล สร้างความเข้าใจ นำเสนอทางเลือก ส่วนการตัดสินใจเป็นของประชาชนโดยเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง สำหรับประโยชน์ที่ได้รับจากการมีส่วนร่วม คือ การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การสร้างความเข้าใจ

ปรีดี โชติช่วง และคณะ (2536) ได้แบ่งระดับความมีส่วนร่วมของประชาชนออกเป็นระดับ (Degree) ของการมีส่วนร่วมซึ่งเรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้

ระดับที่ 1 ถูกบังคับให้ร่วม โดยมองว่าการที่ประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ เพราะถูกบังคับโดยที่ประชาชนไม่มีทางเลือกเลย

ระดับที่ 2 ถูกหลอกให้ร่วม ลักษณะนี้ประชาชนจะถูกหลอกล่อด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ค่าจ้างแรงงาน หรือการอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ

ระดับที่ 3 ถูกชักชวนให้เข้าร่วม โดยภาครัฐอาศัยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ว่าเป็นโครงการที่ดี ขอให้ประชาชนให้ความร่วมมือ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมในลักษณะดังกล่าวส่วนมากเป็นโครงการที่ภาครัฐคิดขึ้นเองเรียบร้อยแล้วพยายามชักชวนประชาชนให้ร่วมมือในทุกรูปแบบ

ระดับที่ 4 สัมภาษณ์แล้ววางแผนให้ ลักษณะการมีส่วนร่วมในชนิดนี้จะปรากฏว่าปัญหาความต้องการและเสียงเรียกร้องของประชาชนจะได้รับการเอาใจใส่ขึ้นบ้าง กล่าวคือ ผู้ที่จะวางโครงการจะต้องสำรวจปัญหาและความต้องการของประชาชนด้วยการเรียกประชุม สอบถาม สัมภาษณ์ แต่การตัดสินใจว่าปัญหาของชาวบ้านคืออะไร ควรจะแก้ไขด้วยวิธีใด จะวางแผนอย่างไร และจะปฏิบัติตามแผนอย่างไร ยังคงเป็นเรื่องของทางราชการ

ระดับที่ 5 มีโอกาสเสนอความคิดเห็น ในระดับนี้ประชาชนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนโครงการและดำเนินการตามโครงการแต่การตัดสินใจยังเป็นของส่วนราชการอยู่

ระดับที่ 6 โอกาสเสนอโครงการ ในระดับนี้ทางราชการกับประชาชนจะมีการปรึกษารื้อกันอย่างใกล้ชิด ประชาชนมีโอกาสในการตัดสินใจว่าปัญหาของตนเองคืออะไร จะแก้ไขอย่างไร วิธีใดที่ดีที่สุด จนกระทั่งมีสิทธิเสนอโครงการและเข้าร่วมปฏิบัติด้วย

ระดับที่ 7 มีโอกาสในการตัดสินใจ ซึ่งในระดับนี้ประชาชนจะเป็นหลักสำคัญของการตัดสินใจทุกเรื่องตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติแผน และการประเมินผลโครงการ

ตารางที่ 7 ระดับการมีส่วนร่วม (ปัจจัยสู่ความสำเร็จ)

ระดับการมีส่วนร่วม (ปัจจัยสู่ความสำเร็จ)	ถวิลวดี บุรีกุล (2550)	เฉลิมว บุรีภักดี และคณะ (2545)	Fangce (1977)	ก.พ.ว.	ปรีดี โชติช่วง และคณะ (2536)
	ข้อ	ข้อ	ข้อ	ข้อ	ข้อ
1. มีส่วนร่วมระดับน้อยที่สุด		1			1
2. มีส่วนร่วมระดับน้อย	1		1	1	2, 3
3. มีส่วนร่วมระดับปานกลาง	2, 3	2	2	2, 3	4, 5
4. มีส่วนร่วมระดับสูง	4			4	6
5. มีส่วนร่วมระดับสูงที่สุด	5, 6, 7	3	3	5	7

จากระดับการมีส่วนร่วมข้างต้น มีการแบ่งเป็นหลายระดับซึ่งสามารถนำมาประมวลแล้วจัดหมวดหมู่ได้ 5 ระดับ ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การถูกบังคับให้ร่วมในกระบวนการ
- 2) การมีส่วนร่วมระดับน้อย ได้แก่ การได้รับข้อมูลข่าวสารเพียงทางเดียว และไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น
- 3) การมีส่วนร่วมระดับปานกลาง ได้แก่ การมีได้โอกาสปรึกษาหารือกันในกระบวนการ
- 4) การมีส่วนร่วมระดับสูง ได้แก่ การได้แสดงความคิดเห็น การได้ร่วมตัดสินใจ
- 5) การมีส่วนร่วมระดับสูงที่สุด ได้แก่ การได้เข้าไปมีส่วนในการปฏิบัติงานในกระบวนการต่าง ๆ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการติดตามผลประเมินผล การเข้าไปเป็นหุ้นส่วน หรือการเป็นเจ้าของงาน

2.9.4 ปัจจัยการมีส่วนร่วม

องค์การอนามัยโลก (World Health Organization) ได้เสนอปัจจัยพื้นฐานในการระดมการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 2 ประการ (โกวิทย์ พวงงาม. 2562 : 221) คือ

- 1) ปัจจัยของสิ่งจูงใจ เป็นเรื่องของการจูงใจกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมขึ้นโดยเหตุผลที่ใช้กระตุ้นให้ชาวชนบทเข้าร่วมกิจกรรม คือ การกระตุ้นให้มองเห็นว่าสิ่งที่ตนเองได้ทำไปนั้นจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน

2) ปัจจัยโครงสร้างของช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม แม้ว่าชาวชนบทเป็นจำนวนมาก จะเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาแต่ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้เพราะไม่เห็นช่องทางของการเข้าร่วมหรือเข้าร่วมแล้วไม่ได้รับผลดังที่คาดหวังไว้เพราะการเข้ามามีส่วนร่วมนั้น ไม่ได้มีการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ที่เหมาะสม เช่น ภาวะผู้นำ กฎระเบียบ แบบแผน ลักษณะการทำงาน เงื่อนไขการเข้าร่วม เป็นต้น ดังนั้น พื้นฐานทางด้านโครงสร้างของช่องทางในการเข้าร่วมจึงควรมีลักษณะดังนี้

2.1) เปิดโอกาสให้ทุก ๆ คน และทุก ๆ กลุ่มในชุมชนมีโอกาสเข้าร่วมในการพัฒนาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยการเข้าร่วมอาจจะอยู่ในรูปของการมีตัวแทนหรือการเข้าร่วมโดยตรง

2.2) ควรมีเวลากำหนดที่ชัดเจนเพื่อผู้เข้าร่วมจะสามารถกำหนดเงื่อนไขของตนเองได้ตามสภาพเป็นจริงของตน

2.3) กำหนดลักษณะของกิจกรรมที่แน่นอนว่าจะทำอะไร

William W. Reeder (1974 : 49-60) ได้อธิบายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมีความเชื่อว่าปัจจัยภายนอก คือ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจแต่บุคคลจะแปลงสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมเหล่านั้นมาสู่ตัวบุคคลในรูปของความเชื่อ (Beliefs) และความไม่เชื่อ (Disbeliefs) ซึ่งจะเป็นเหตุผลที่จะทำให้บุคคลตัดสินใจเลือกทำพฤติกรรมซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน คือ

1) ปัจจัยที่ดึงดูดให้เกิดการกระทำ

1.1) เป้าหมาย (Goals) การกระทำทุกอย่างต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อาจเป็น ความเชื่อ ความรู้สึก ประการของทางราชการ และอาจจะเป็นจากเงื่อนไขที่ตนเองหรือบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดไว้โดยให้เป็นไปตามแนวทางการความต้องการ

1.2) ความเชื่อ (Belief orientation) ความเชื่อนี้มีอิทธิพลส่งผลต่อการตัดสินใจ เป็นความคิดหรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นได้เองโดยไม่มีต้องการเหตุผลรองรับและคนส่วนมากจะเลือกกระทำตามความเชื่อพื้นฐานที่เขามีอยู่ดั้งเดิม

1.3) ค่านิยม (Value standards) เป็นระบบหนึ่งของความเชื่อ เป็นบรรทัดฐานการดำรงชีวิตในสังคม ซึ่งมีการสร้างเงื่อนไขในการดำรงชีวิตและกำหนดว่าควรหรือไม่ควรทำอะไรจากการตัดสินใจของสังคมแล้วว่าดีหรือไม่ดี

1.4) นิสัยและขนบธรรมเนียม (Habits and custom) เป็นรูปแบบข้อกำหนดแบบแผนบรรทัดฐานหรือข้อตกลงที่สร้างขึ้นภายในกลุ่มและกลุ่มมีความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งคนในสังคมล้วนยอมรับด้วยความเต็มใจซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีแบบและมีความมีเหตุผล การกระทำที่แสดงออกมาเช่นนี้เป็นเพราะความเคยชินและเป็นประเพณีดั้งเดิมยึดถือมานาน

2) ปัจจัยหลักให้เกิดการกระทำ

2.1) ความคาดหวัง (Expectations) เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในตัวเราหรือที่เกิดจากตัวบุคคล กลุ่ม และสังคม ที่ได้คิดหรือคาดหวังให้ตัวของเรานั้นควรมีความเชื่อ มีความรู้สึกหรือแสดงการกระทำออกมาตามที่ต้องการ

2.2) ข้อผูกพัน (Commitments) เมื่อมีการรวมกลุ่มกิจกรรมพิเศษขึ้นในสังคมก็จะมีข้อผูกพันที่สมาชิกในกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามสัญญาหรือข้อตกลงตามที่กลุ่มได้กำหนดขึ้น

2.3) การบังคับ (Force) เป็นความรู้สึกของคนที่จะต้องกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยที่ไม่มีทางเลือกหรือปฏิเสธได้ เพราะอาจจะถูกบังคับโดยกฎหมายหรือกฎหมายก็ได้ ซึ่งการบังคับที่เกิดขึ้นนี้มีความรุนแรงมากกว่าการสมัครใจทำเอง

3) ปัจจัยสนับสนุน

3.1) โอกาส (Opportunity) เป็นความเชื่อของบุคคลที่คิดว่าตนเองนั้นอยู่ในสถานการณ์ที่สามารถจะเลือกทำหรือไม่ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ตามโอกาสและความต้องการของตนเอง แต่บางคนก็ไม่มีโอกาสที่จะสามารถเลือกที่จะทำหรือไม่ทำ เพราะสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย

3.2) ความสามารถ (Ability) การที่คนยอมรับว่าตนเองมีขีดความรู้ความสามารถเพียงใดที่จะสามารถกระทำการที่ตนต้องการให้สำเร็จลุล่วงไปได้

3.3) การสนับสนุน (Support) เป็นส่วนหนึ่งของการช่วยเหลือหรือต่อต้านซึ่งเกิดจากตัวบุคคลหรือกลุ่มให้การสนับสนุนด้านความคิดเห็นหรือเป็นแรงกระตุ้นให้คนกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งลงไป เนื่องจากเขารู้สึกว่ามีผู้สนับสนุนให้เขาทำ

Rogers, E. M (1983 อ้างถึงใน โกวิท พงงาม. 2562 : 223-224) กล่าวว่า ปัจจัยอีกตัวหนึ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลตัดสินใจเข้าร่วมกระทำกิจกรรมใหม่ ๆ ในชุมชนหรือยอมรับสิ่งใหม่ ๆ คือ การติดต่อสื่อสารและลักษณะส่วนตัวของบุคคลนั้น ๆ

1) ปัจจัยช่องทางการสื่อสารเป็นวิธีการที่ผู้ส่งข่าวสารใน 2 ลักษณะ คือ

1.1) ช่องทางสื่อสารมวลชน (Mass media channel) เป็นวิธีในการถ่ายทอดข่าวสารโดยใช้ช่องทางการสื่อสาร เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร และสื่อประเภทอื่น ๆ เช่น ภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ ซึ่งมีความสำคัญในการเพิ่มความรู้ แพร่กระจายข่าวสารและสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลได้

1.2) ช่องทางสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal channel) มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้มากกว่าสื่อประเภทอื่น ๆ เพราะเป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงเพื่อถ่ายทอดข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

2) ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว (Personal characteristic) ประกอบด้วย อายุ สถานภาพทางสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจ ระดับการศึกษา อาชีพรายได้ การถือครองที่ดิน และขนาดของที่ดิน ความสามารถเฉพาะบุคคล

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนดังนี้

1) ปัจจัยเกี่ยวกับกลไกของภาครัฐทั้งในระดับนโยบาย มาตรการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยในการสร้างหรือเปิดช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน จำเป็นที่จะต้องทำให้การพัฒนาเป็นระบบ เปิดมีความเป็นประชาธิปไตย มีความโปร่งใส รับฟังความคิดเห็นของประชาชน และมีการตรวจสอบได้

2) ปัจจัยด้านประชาชนที่มีสำนึกต่อปัญหาและประโยชน์ร่วม มีสำนึกต่อความสามารถ และภูมิปัญญาในการจัดการปัญหาซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ รวมถึงการสร้างพลังเชื่อมโยงในรูปกลุ่มองค์กร เครือข่าย และประชาสังคม

3) ปัจจัยด้านนักพัฒนาและองค์กรพัฒนา ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการส่งเสริมกระตุ้น สร้างจิตสำนึก ผู้เอื้ออำนวยกระบวนการพัฒนา สนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรและร่วมเรียนรู้ กับสมาชิกชุมชน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม คือ การให้โอกาสประชาชนเป็นผู้คิด เป็นผู้ตัดสินใจ โดยการกำหนดปัญหาและความต้องการที่แท้จริง ถือเป็นวิธีการเสริมพลัง (Empowerment) ให้แก่ประชาชน องค์กรชุมชน ชุมชน ให้มีความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่ตนเองมี และตัดสินใจ ควบคุม ดูแล ในกระบวนการ กิจกรรม หรือโครงการที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการทำงานในเชิงรุก โดยผลที่จะได้รับนั้น ประชาชน องค์กรชุมชน ชุมชน สามารถกำหนดวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองได้ และดำรงชีวิตได้อย่างมีศักดิ์ศรี โดยการมีส่วนร่วมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

2.10 แนวคิดเกี่ยวกับทุนทางสังคม

2.10.1 ความหมาย

Putnam, R.D (1993, 35-42) กล่าวว่า ทุนทางสังคมเป็นจุดเด่นหรือลักษณะเฉพาะขององค์กรทางสังคม เช่น ความไว้วางใจ (Trust) เครือข่าย (Networks) บรรทัดฐาน (Norms) สถาบัน (Institution) เป็นต้น ซึ่งช่วยส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างกัน ช่วยปรับปรุงคุณภาพของสังคมโดยเอื้อประโยชน์ในการดำเนินการทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ยังชี้ให้เห็นถึงกระบวนการเกิดขึ้นของทุนทางสังคมโดยเริ่มต้นจากระบบความคิดและค่านิยมร่วมกันในทางที่ดีของประชาชนในสังคม ส่งผลให้เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน สอดคล้องกับ Cohen, D & Prusak, L (2001) ที่กล่าวว่า ทุนทางสังคม ประกอบด้วย การติดต่อระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ (Stock of active connections) ประกอบด้วย ความไว้วางใจ (Trust) ความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

(Mutual understanding) ค่านิยมร่วมกัน (Shared values) พฤติกรรมของสมาชิกในรูปของเครือข่าย (Human network) สอดคล้องกับ Coleman, J.S (1988 อ้างถึงใน นุทิศ เอี่ยมใส. 2555 : 8) กล่าวว่า ทูทางสังคมเป็นชุดรูปแบบของความสัมพันธ์ (Set of relationships) ระหว่างคน โดยเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นผลมาจากความตั้งใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความหวังในสิ่งที่ต้องใช้ร่วมกัน (Common) เป็นชุดรูปแบบของการมีค่านิยมร่วมกัน (Set of shared values) และการมีสำนึกของความไว้วางใจ (Sense of trust) ระหว่างกัน ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับ Fukuyama, F (1995) ที่กล่าวถึงทุนทางสังคมที่ก่อให้เกิดการกระทำที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ได้แก่ ข่าวสาร การไว้วางใจกัน จารีตที่เกี่ยวกับการพึ่งพิงกัน การต่างตอบแทนกัน (Information, Trust, and Norms of reciprocity inhering in one's social networks) โดยเรื่องการต่างตอบแทนและการพึ่งพาอาศัยกัน สอดคล้องกับ Putman, R.D (1993) ที่ได้กล่าวไว้ นอกจากนี้ World Bank (1999) ได้กล่าวถึงเพิ่มเติมในเรื่องของความเป็นสถาบัน (Institutions) ของทุนทางสังคมที่มีบรรทัดฐาน/จารีต (Norms) และความสัมพันธ์ (Relationships) ช่วยให้ผู้คนเกิดความร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด

ในทรรศนะนักวิชาการไทยมีการให้ความหมายทุนดังนี้ เอนก นาคนบุตร (2545) ; ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2542) กล่าวถึงทุนทางสังคม คือ ความเข้มแข็งของชุมชน คือ ความสามัคคี รวมพลัง การรวมกลุ่มกัน ความมีน้ำใจ การเอื้ออาทรแบ่งปันกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นวัฒนธรรมของคนไทย สอดคล้องกับ ชัยอนันต์ สมุทรวานิช (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรม คือ ทุน ที่จะเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ โดยวัฒนธรรมเป็นทุนของสังคมหนึ่ง ๆ ที่มีมาอย่างต่อเนื่อง แต่ถ้าไม่มีการสืบสานขาดการเอาใจใส่ดูแล ทุนทางสังคมก็ลดลงและหมดไป นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (2542) ในเรื่องของการรวมกลุ่มโดยมองว่าทุนทางสังคมเป็นพลังทางสังคมในการแก้ไขปัญหาทางสังคมได้โดยอาศัยการรวมกัน การเอาความดี ความรู้ มารวมกันเพื่อแก้ไขปัญหาของสังคม โดยเรื่องนี้สอดคล้องกับ อัมมาร สยามวาลา (2544) ; อานันท์ กาญจนพันธุ์ (2541) ที่กล่าวถึงทุนทางสังคมในมิติของทรัพยากร โดยมองว่า สติปัญญา ความรู้ วัฒนธรรม ความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคม ทั้งนี้ ในเรื่องของความสัมพันธ์ การอยู่ร่วมกัน การรวมกลุ่มกัน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางสังคม สอดคล้องกับ อมรา พงศาพิชญ์ และเบญจมา ยอดดำเนิน (2543) ; ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2542) ที่กล่าวถึงความเชื่อมโยงของทุนทางสังคมกับความสัมพันธ์ซึ่งหากมีความสัมพันธ์ที่ดีมีคุณภาพจะนำไปสู่การทำให้เกิดทุนทางปัญญาและทุนทางสังคมและกลายเป็นประโยชน์ ในการพัฒนาสังคม สอดคล้องกับ สีนาด ตรีวรรณไชย (2546 : ออนไลน์) ที่กล่าวว่า ทุนทางสังคมเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมหรือโครงสร้างทางสังคมที่เราสามารถเรียกเอาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากมันได้ สอดคล้องกับ ไมตรี อินทรีย์ยะ (2560 : 19) ที่กล่าวว่า ทุนทางสังคมเป็นผลพลอยได้ที่เกิดจากกิจกรรมทางสังคม เป็นสิ่งดั้งเดิมที่มีอยู่แล้วในชุมชน เป็นพลังขับเคลื่อนให้ชุมชนมีการพัฒนาที่เข้มแข็งและยั่งยืน

สรุปได้ว่า ทูทางสังคม หมายถึง ลักษณะขององค์กรทางสังคมที่มีความไว้วางใจกัน บรรทัดฐาน เครือข่าย ความสัมพันธ์อันดี ค่านิยมร่วมกัน การพึ่งพาอาศัย การต่างตอบแทนกัน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปสร้างประโยชน์ในทางเศรษฐกิจได้ สามารถนำไปสร้างผลทางสังคมหรือชุมชน ในด้านของการกระทำร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ อย่างยั่งยืน โดยในทางสังคมไทยอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า วัฒนธรรม ซึ่งเป็นรากฐานของประเทศไทยมาช้านานและเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่ควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาสังคม

2.10.2 ความเป็นมา

ทูทางสังคม (Social capital) ปรากฏขึ้นครั้งแรกในการอภิปรายของ Hanifan, L.J (1920 : 225-249) ในหนังสือ Rural school community centres ซึ่งอธิบายถึงปรากฏการณ์ที่สามารถพบเห็นได้ในชีวิตประจำวัน เช่น การสร้างมิตรภาพ (Fellowship) การเห็นอกเห็นใจ (Sympathy) การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (Good will) และปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social relationships) ที่เกิดขึ้นระหว่างตัวบุคคล ครอบครัว และระหว่างเครือข่าย ซึ่งเป็นจุดกำเนิดหน่วยทางสังคมขึ้นมา เริ่มต้นจากการสะสมทุนทางสังคมในชุมชนก่อนโดยการรวมเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่กว่าครอบครัว มีความเอื้อเฟื้อ มีมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน มีการติดต่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันในรูปแบบของญาติมิตร และรูปแบบเพื่อนบ้าน โดยการดำเนินการดังกล่าวทุนทางสังคมจึงจะสะสมและก่อตัวขึ้น ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นจะช่วยให้คนได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือความต้องการทางสังคม ตามที่ตนเองมีความต้องการได้ และยังเป็นการสนับสนุนให้ทุนทางสังคมมีการพัฒนาศักยภาพ เพียงพอต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพชีวิตที่ดีของคนทั้งชุมชน และชุมชนจะได้รับประโยชน์ สมาชิกเองก็ได้รับประโยชน์ ภายในสังคมเกิดมิตรภาพ ช่วยเหลือเกื้อกูล และเห็นอกเห็นใจกัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2554 : 37-40)

สำหรับสังคมไทยหากพิจารณาแล้วจะสามารถพบเห็นทุนทางสังคมที่เกิดขึ้นในวิถีชีวิตประจำวันของคนไทย เช่น วัฒนธรรม ประเพณี ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความเห็นอกเห็นใจกัน ความเอื้ออาทรต่อกัน ความมีน้ำใจ วัด ศาสนสถาน เป็นต้น จึงทำให้สังคมไทยเกิดความผูกพันกัน อย่างเหนียวแน่นมาช้านาน โดยมีสิ่งเหล่านี้คอยยึดเหนี่ยวไว้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2554 : 37-40) โดยทุนทางสังคมเกิดขึ้นมาจากการมีส่วนร่วมของสังคมรวมตัวกันเกี่ยวพันกันเป็นหนึ่งเดียว และหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมที่ตังามของสังคมไทยผ่านระบบเครือข่ายความสัมพันธ์มีองค์ประกอบ คือ คน สถาบัน วัฒนธรรม และองค์ความรู้ โดยรวมตัวเพื่อร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ อยู่บนพื้นฐานของความมีน้ำใจเอื้ออาทรไว้นื้อเชื่อใจกัน ก่อให้เกิดเป็นพลังในชุมชนและสังคม (ไมตรี อินเดริยะ. 2560 : 19)

ในบริบทไทยทุนทางสังคมถือเป็นทุนสำคัญที่เสริมสร้างวิถีชีวิตที่ดีงามของคนในสังคม และสนับสนุนการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และการปกครอง โดยเฉพาะการเสริมสร้างภาคเศรษฐกิจ ให้มีประสิทธิภาพด้านการบริการและการผลิต ช่วยแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการลดความรุนแรงที่เกิดขึ้น ซึ่งขณะนั้นทุนทางทรัพยากรธรรมชาติและทุนทางเศรษฐกิจมีข้อจำกัด ช่วยลดปัญหาพร้อมทั้งฟื้นฟูคนไทยและสังคมไทยให้กลับมาดำรงสถานะเดิมได้จำเป็นต้องอาศัยทุนทางสังคมช่วยสนับสนุน ยกตัวอย่างเช่น วิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง พ.ศ. 2540 ได้มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิประเมินว่าการที่สังคมไทยมีทุนทางสังคมมากมายส่งผลให้สังคมไทยยังดำรงอยู่ได้ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเนื่องจากทุนทางสังคมนั้นเป็นตาข่ายรองรับที่มีความเชื่อมโยงอย่างหนาแน่นอยู่บนพื้นฐานเอกลักษณ์ความเป็นไทย (สุวรรณี คำมั่น และคณะ. 2551 : 1-2)

2.10.3 ประเภท องค์ประกอบ หรือรูปแบบ ทุนทางสังคม

สินาด ตริวรณไชย (2546 : ออนไลน์) แบ่งทุนทางสังคมอย่างกว้างเป็น 2 ประเภท คือ

1) ทุนทางสังคมภายใน (Cognitive social capital) มีลักษณะที่มองเห็นและประเมินได้ยากเพราะมันอยู่ในจิตใจของเรา ทุนทางสังคมแบบนี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความรู้สึกนึกคิด จิตใจ ความเชื่อ ทศนคติ เช่น ความเชื่อถือไว้วางใจกัน (Trust) คุณค่าร่วมกัน (Share values) ความเกื้อกูลกัน (Reciprocity)

2) ทุนทางสังคมภายนอก (Structural social capital) มีลักษณะที่มองเห็นทำให้สามารถประเมินได้ง่ายกว่าและเข้าใจได้ง่ายกว่าประเภทแรก โดยทุนทางสังคมประเภทนี้เกี่ยวข้องกับบทบาท พฤติกรรม การกระทำหรือความสัมพันธ์ที่บุคคลสร้างขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของเครือข่าย การอุปถัมภ์ หรือรูปแบบเครือข่าย องค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ องค์กรปกครองท้องถิ่น ชมรม สมาคม เป็นต้น รวมถึงสถาบันในรูปของกฎของการเล่นเกม (Rule of the game) เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย รัฐธรรมนูญ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2554 : 37-40) ให้องค์ประกอบทุนทางสังคมดังนี้

1) ทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ ได้แก่ มีความรู้ สติปัญญา ประสบการณ์ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ ระเบียบวินัย ทศนคติที่ดีในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างเครือข่ายและสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวม

2) ทุนที่เป็นสถาบัน ได้แก่ สถาบันครอบครัว ศาสนา การศึกษา การเมือง รวมทั้งองค์กรที่ตั้งขึ้นมา เช่น องค์กรพัฒนาเอกชน (Non Governmental Organizations : NGOs) องค์กร ชุมชน ชมรม สมาคม

3) ทุนทางปัญญาและวัฒนธรรม ครอบคลุมถึงระบบคุณค่า เช่น คุณธรรม ระเบียบวินัย จิตสำนึกเสียสละ ประเพณีวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งประวัติศาสตร์ แหล่งโบราณคดี เป็นต้น

เอนก นาคะบุตร (2545 : 16-19 ; อ้างถึงใน อาทิตย์ บุตดาตวง. 2554 : 23-24) แบ่งทุนทางสังคม ออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

1) จิตวิญญาณ ได้แก่ ระบบคุณค่า สำนักท้องถิ่น สำนักรักบ้านเกิด รวมเรียกว่า Spirit capital โดยสิ่งนี้เป็นลักษณะของสังคมไทย คือ มีความรู้สึกรักบ้านรักเมือง เสียสละ และการดูแล สืบทอดทางจิตวิญญาณ โดยระบบคุณค่าเหล่านี้เป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่อย่างชัดเจนในสังคมไทย ทั้งเรื่อง คุณค่า พิธีกรรม ประเพณี ความภาคภูมิใจที่อยู่ในจิตใจของคนในแต่ละสังคม หรือท้องถิ่น

2) ทุนทางภูมิปัญญา ได้แก่ ความรู้ภูมิปัญญาและวิถีชีวิตวัฒนธรรมของชุมชนที่แสดง ออกมาในรูปแบบของปัจจัยสี่ อาหาร เสื้อผ้า ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย รวมไปถึงอุปกรณ์ เครื่องใช้ เครื่องไม้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินชีวิตสะท้อนให้เห็นความพอดี ความพอเพียง และการอยู่ ร่วมกันของคนกับธรรมชาติโดยไม่เอาเปรียบหรือทำลายกัน

3) ทรัพยากรบุคคล/มนุษย์ เป็นทุนที่มีอยู่ในตัว เช่น ความรักต่อบุคคลใกล้ชิด ความรัก ศักดิ์ศรีความเป็นคนไทยหรือแม้กระทั่งผู้นำทางความคิดผู้นำทางการเกษตร เหล่านี้ล้วนเป็นทุนทางสังคม ที่ไม่มีวันหมดสิ้น โดยบุคคลที่มีความสามารถในระดับหนึ่งนั้นจะต้องมีความพร้อมที่จะปรับตัวและให้ ความร่วมมือ

4) ทุนทางทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ ความหลากหลายทางชีวภาพที่ปรากฏมากมาย ไม่ว่าจะเป็นต้นไม้ หญ้า พืชสมุนไพร พืชพรรณสิ่งมีชีวิตต่าง ๆ แร่ธาตุและผลผลิตที่เกิดขึ้นจาก ธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่าเขา ล้วนเป็นทุนที่สำคัญ หากชุมชนตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ เหล่านี้จะส่งผลให้เกิดมูลค่าตามมาอย่างไม่วันหมด โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของการใช้เป็นการเป็น

5) ทุนโคกทรัพย์ คือ ทุนที่ชุมชนมีส่วนร่วมกันสร้าง ผลิต และสะสมมาจากบรรพบุรุษ เช่น ไร่นา สิ่งปลูกสร้าง เงินที่สะสม กิจกรรม โครงการต่าง ๆ ที่ทำร่วมกัน ล้วนเป็นทุนทางสังคม ของชุมชนอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นกองทุนฌาปนกิจสงเคราะห์ ธนาคารข้าว กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ ธนาคารโคกระบือ เป็นต้น

กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2557 : 3-4 อ้างถึงใน ไผ่ตริ อินทรีย์. 2560 : 22) กล่าวว่า ทุนทางสังคม มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1) ทุนมนุษย์ คือ บุคคลที่มีองค์ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ โดยนำมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ชุมชน สังคม ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรัก ความเมตตา ความเอื้ออาทร มีน้ำใจ ได้แก่ ผู้นำชุมชน แกนนำชุมชน ประชาชนชาวบ้าน อาสาสมัครต่าง ๆ ที่มีความรักความเมตตา ชอบที่จะเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนมนุษย์ มีน้ำใจ ได้รับความไว้วางใจ มีความรู้สติปัญญา ทักษะ คุณธรรม ระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ ทักษะที่ดีในการทำงาน และได้ใช้ศักยภาพ รวมถึงคุณสมบัติทั้งหลาย ให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน

2) **ทุนสถาบัน** คือ การรวมตัวของกลุ่มคนก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งศรัทธามีความเชื่อมั่น และมีจิตสำนึกร่วมกัน มุ่งมั่นในสิ่งเดียวกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสังคมและชุมชนให้เข้มแข็ง เป็นการรวมกลุ่มและเป็นสถาบันทางสังคม เป็นเครือข่ายที่มีพลังมีศักยภาพในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชน ด้วยลักษณะของกลุ่มจึงทำให้มีศักยภาพและพลังมากพอที่จะช่วยเหลือกันเองหรือช่วยกันทำประโยชน์ให้กับชุมชน ตัวอย่างของทุนสถาบันในชุมชน ได้แก่ กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กลุ่มประกอบอาชีพ ศาสนสถาน โรงเรียน สถาบันครอบครัว รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐ เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล สถานีตำรวจ เป็นต้น

3) **ทุนภูมิปัญญาและวัฒนธรรม** ได้แก่ ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปวัฒนธรรมไทย จารีตประเพณีไทย สถาปัตยกรรมต่าง ๆ เช่น แหล่งค้นพบทางประวัติศาสตร์ โบราณสถาน รวมทั้ง ระบบคุณค่า เช่น คุณธรรม ระเบียบวินัย จิตสำนึกเสียสละ ภูมิปัญญา จารีต ประเพณี วัฒนธรรมต่าง ๆ โดยการนำเอาองค์ความรู้จากตัวบุคคล ชุมชน ภูมิปัญญา ปราชญ์ท้องถิ่น มาสร้างให้เกิดกระบวนการนำไปพัฒนาเป็นจารีต ประเพณี วัฒนธรรม นำไปสู่การใช้ประโยชน์ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน เพราะทุนเหล่านี้ได้สะสมและสืบทอดกัน ส่งต่อรุ่นต่อรุ่น สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ในชุมชนให้อยู่ร่วมกันด้วยความรักใคร่สามัคคี มีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ช่วยเหลือกัน เป็นกรอบที่คุมให้คนอยู่มีคุณธรรมจริยธรรม และช่วยสนับสนุนในการดำเนิน กิจกรรมอื่น ๆ ของชุมชน

4) **ทุนทรัพยากรธรรมชาติ** เป็นทุนที่มีอยู่ในชุมชน ทุกคนในชุมชนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน เช่น แม่น้ำ ภูเขา น้ำตก ถ้ำ ป่าไม้ พืชป่า ผลผลิตทางการเกษตรของชุมชน ทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ในชุมชน เป็นทรัพยากรที่ทำให้เกิดความผูกพันกันในชุมชนคอยเชื่อมความสัมพันธ์ คนในชุมชนให้เป็นกลุ่มหรือเครือข่ายเพื่อร่วมกันใช้ประโยชน์และแก้ไขปัญหารวมถึงการพัฒนาชุมชน เช่น การบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โดยใช้ แม่น้ำ น้ำตก ภูเขา เป็นทุน ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมทำให้เกิดการเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่กัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและบรรทัดฐานที่ดีในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

จากการศึกษา ประเภท องค์ประกอบ และรูปแบบทุนทางสังคม พบว่า มีความคล้ายคลึง และสอดคล้องกัน ซึ่งสามารถสรุปประเภทหลักของทุนทางสังคมได้ 2 ประเภท ดังนี้

1) **ทุนทางสังคมภายใน (Cognitive social capital)** เกี่ยวพันกับบทบาท พฤติกรรม การกระทำหรือความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นในรูปแบบ เครือญาติ การอุปถัมภ์ เครือข่าย องค์กร ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มออมทรัพย์ องค์กรปกครองท้องถิ่น ชมรม เป็นต้น รวมถึงสถาบันในรูปของกฎของการเล่นเกม (Rule of the game) เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย รัฐธรรมนูญ ซึ่งทุนทางสังคมภายในมีองค์ประกอบ ได้แก่

1.1) ทุนมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ สติปัญญา ทักษะ คุณธรรม ระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ ทศนคติที่ดีในการทำงาน ความรัก ความเอื้ออาทร มีน้ำใจ มีจิตอาสา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นผู้นำความคิด ผู้นำทางสังคม แกนนำชุมชน ประชาชนชาวบ้าน ส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่ม และสร้างเครือข่ายเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวม

1.2) ทุนทางปัญญาและวัฒนธรรม ได้แก่ ความรู้ภูมิปัญญา และวิถีชุมชนที่แสดงออกทางปัจจัยสี่ อาหาร เสื้อผ้า ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย รวมไปถึงเครื่องใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต ครอบคลุมถึงระบบคุณค่า เช่น คุณธรรม วินัย จิตสำนึกสาธารณะ วัฒนธรรมไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งประวัติศาสตร์ โบราณคดี เป็นต้น ที่สืบทอดกันมา เป็นสิ่งที่ทำให้ชุมชนอยู่ร่วมกันด้วยความรักความสามัคคี มีความเอื้อเฟื้อแบ่งปันกัน เป็นสิ่งที่คุ้มให้คนอยู่ในกรอบจริยธรรมคุณธรรม เป็นตัวช่วยสนับสนุนการทำกิจกรรมอื่น ๆ ของชุมชน

1.3) ทุนจิตวิญญาณ ได้แก่ ระบบคุณค่า สำนึกท้องถิ่น ความภาคภูมิใจที่มีต่อถิ่นฐานบ้านเกิด เป็นสิ่งที่มิในสังคมไทย ซึ่งจิตวิญญาณและระบบคุณค่าเหล่านี้เป็นสิ่งที่ปรากฏในสังคมไทยชัดเจน ทั้งเรื่องคุณค่า พิธีกรรม ความภาคภูมิใจที่อยู่ในจิตใจคน

2) ทุนทางสังคมภายนอก (Structural social capital) เกี่ยวพันกับบทบาท พฤติกรรม การกระทำ ความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้น เช่น เครือญาติ ระบบอุปถัมภ์ เครือข่าย องค์กร รวมถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย รัฐธรรมนูญ ซึ่งทุนทางสังคมภายนอกมีองค์ประกอบ ได้แก่

2.1) ทุนสถาบัน คือ การรวมตัวของกลุ่มคนเป็นองค์กร มีความเชื่อความศรัทธา มีจิตสำนึกร่วมกัน มุ่งมั่นในสิ่งเดียวกัน เพื่อการพัฒนาสังคมชุมชนให้ดีขึ้นให้เข้มแข็งขึ้น กลายเป็นเครือข่ายที่มีพลังมีศักยภาพในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชน ช่วยเหลือกันร่วมกันทำประโยชน์เพื่อชุมชน สถาบัน ได้แก่ สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา ศาสนา การเมือง รวมทั้งองค์กรที่ตั้งขึ้นมา เช่น องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน สมาคมวิชาชีพ กลุ่มออมทรัพย์ต่าง ๆ กลุ่มอาชีพ

2.2) ทุนทรัพยากรธรรมชาติ คือ ความหลากหลายทางชีวภาพในสังคมไทยมีอยู่ มาก ไม่ว่าจะเป็นพืชพรรณ สมุนไพร สิ่งมีชีวิต แร่ธาตุและผลผลิตของธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่าเขา ล้วน เป็นทุนที่สำคัญ เป็นทุนที่มีอยู่ในชุมชนและได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน หากชุมชนมองเห็นคุณค่าก็สามารถพัฒนาให้เกิดมูลค่าขึ้นได้ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นก็จะตามมาไม่มีหมด แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของการใช้เป็นจัดการเป็น

2.3) ทุนโภคทรัพย์ คือ ทุนที่ชุมชนได้ร่วมกันสร้างร่วมกันผลิตขึ้นมา โดยมีการสะสมมาจากบรรพบุรุษ เช่น ไร่นา รูปแบบสิ่งปลูกสร้าง เงินที่สะสม กิจกรรม โครงการต่าง ๆ ที่ทำร่วมกัน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นทุนของชุมชน ได้แก่ กองทุนฌาปนกิจสงเคราะห์ ธนาคารข้าว กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ ธนาคารโคกระบือ เป็นต้น

2.10.5 การวัดทุนทางสังคม

การวัดทุนทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาที่จะบอกได้ว่า ทุนทางสังคมที่มีอยู่นั้นสามารถวัดได้และบอกได้ว่าทุนทางสังคมที่นำมาใช้นั้นประสบผลสำเร็จหรือยัง การวัดทุนทางสังคมคล้ายกับการวัดหรือการประเมินผลความสำเร็จของโครงการหรือการประเมินผลทางสังคมทั่วไป โดยใช้ดัชนีตัววัดและวัดในรูปแบบที่หลากหลาย

John & Catherine (n.d.) กล่าวถึงวิธีการวัดทุนทางสังคม 2 วิธี ได้แก่

1) ทางตรง คือ การสังเกตจากสังคมและรวบรวมจากการสำรวจเพราะว่าทุนทางสังคมมีหลายรูปแบบ เช่น ระดับของความไว้วางใจ บรรทัดฐานและการคว่ำบาตร ความร่วมมือในหมู่ของประชาชน ในรายงานตัวชี้วัดจากเอกสารที่รวบรวมได้จากการสำรวจข้อมูลที่เน้นเกี่ยวกับความไว้วางใจระหว่างบุคคล เช่น ร้อยละของการตอบในชุมชนที่เห็นด้วยว่า “คนส่วนมากไว้วางใจได้”

2) ระดับความร่วมมือของสมาชิกในหมู่ประชาชน ซึ่งรวมทั้งกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มผู้ไปโบสถ์ กลุ่มผู้เล่นกีฬา กลุ่มผู้ทำงานอดิเรก องค์กรที่สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกเหมือนพี่น้องกันและกลุ่มสหภาพผู้ใช้แรงงาน

ปัจจุบันมิติทุนทางสังคมอาจขยายขอบเขตให้กว้างออกไป โดยครอบคลุมในเรื่องจิตวิทยาสุขภาพ (Health psychology) โดยข้อมูลที่บอกว่าเป็นผลมาจากการบูรณาการทางสังคม (Social integration) ถูกวัดจากสิ่งที่ปรากฏขึ้น เช่น เครือข่ายทางสังคม การสนับสนุนทางสังคม และความสามารถในการเข้าสังคม (Social networks, Social support และ Sociability) ซึ่งสามารถวัดได้อีกโดยอาศัยตัวชี้วัดที่เหมาะสม

ตัวชี้วัดของทุนทางสังคม แบ่งวิธีการวัดได้เป็น 2 วิธีการ ได้แก่

1) ศึกษาเฉพาะเจาะจงรายการณ์ โดยมีกรอบกว้าง ๆ พิจารณาเรื่องความสัมพันธ์ของคนกับคน คนกับชุมชน คนกับองค์กร โดยขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

2) ศึกษาโดยการสำรวจลักษณะภาพรวมของชุมชน เมือง และประเทศ ซึ่งจะมีทั้งลักษณะที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ดังนี้

2.1) ตัวชี้วัดจะจำแนกเป็นประเด็นย่อย ๆ จากประเด็นที่เป็นลักษณะ/รูปแบบของความสัมพันธ์ที่ได้ โดย Putnam, Coleman กล่าวถึงตัวชี้วัดที่เน้นในเรื่องของจารีตประเพณี ความไว้วางใจกัน ความเป็นเครือข่าย การมีส่วนร่วมของประชาชน (Norms, Trust, Networks, Civic participation) เป็นต้น โดยมีการนำเสนอตัวอย่างของบางตัวชี้วัด เช่น ความไว้วางใจกันก็จะเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงความไว้วางใจในเพื่อนบ้าน ความไว้วางใจในกลุ่มหรือสถาบัน องค์กร สื่อ รัฐบาล เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าลักษณะตัวชี้วัดดังกล่าวมีความเป็นนามธรรมเพราะส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของทัศนคติและความรู้สึก

2.2) ตัวชี้วัดที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม ส่วนใหญ่จะเป็นผลที่เกิดจากทุนทางสังคม เช่น จำนวนคนที่เข้าเป็นสมาชิกและจำนวนกลุ่ม จำนวนผู้มีสุขภาพดี จำนวนผู้มีการศึกษา จำนวนผู้เข้าถึงแหล่งทุนและข้อมูล เป็นต้น

2.3) ตัวชี้วัดที่มีทั้งลักษณะเป็นรูปธรรมและนามธรรม ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดจากพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสัมพันธ์และก่อให้เกิดทุนทางสังคม เช่น การทักทายเพื่อนบ้าน การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน การเยี่ยมเพื่อนบ้าน และการต้อนรับแขก เป็นต้น

ส่วน Bullen, P & Onyx, J (2005) นำเสนอการวัดระดับทุนทางสังคมดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในเครือข่าย (Participation in network) เป็นความสัมพันธ์ของเครือข่ายที่ยึดติดแน่นภายในระหว่างบุคคลและกลุ่ม คนจะยึดติดกับสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรที่ต้องเป็นทั้งลักษณะสมัครใจและมีความเท่าเทียม

2) การต่างตอบแทน (Reciprocity) เป็นการรวมตัวกันที่เกิดจากความไม่เห็นแก่ตัวในระยะแรกและกลายเป็นความสนใจส่วนตัวในระยะยาว การต่างตอบแทนจะทำให้บุคคลมีการแบ่งปันการบริการกับผู้อื่นหรือทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้กับคนอื่น อย่างไรก็ตาม การต่างตอบแทนนั้นบุคคลจะมีความคาดหวังที่จะได้รับการเอื้ออาทรกลับคืนมาในอนาคตเป็นการตอบแทน และพบว่าในชุมชนที่การต่างตอบแทนได้รับการตอบแทนกลับคืนมา ผู้คนในชุมชนจะมีความสนใจที่จะดูแลผู้อื่นมากขึ้น

3) ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในสังคม ความไว้วางใจกันเป็นสิ่งที่อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจในผู้อื่น โดยมีความคาดหวังว่าผู้อื่นจะตอบสนองด้วยการกระทำกลับมาในวิธีเดียวกัน อย่างน้อยที่สุดความไว้วางใจกันก็จะช่วยให้บุคคลสบายใจว่าคนอื่นจะไม่มาทำอันตรายตนเอง

4) บรรทัดฐานทางสังคม (Social norms) จะเป็นรูปแบบการควบคุมที่ไม่เป็นทางการหรือเป็นการควบคุมทางอ้อม ซึ่งถือว่าการควบคุมแบบนี้มีความจำเป็นมากกว่าแบบที่เป็นทางการหรือการใช้กฎหมายของสถาบัน บรรทัดฐานทางสังคมมีความจำเป็นสำหรับการตรวจสอบพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังในสังคมนั้นรวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่มีคุณค่าที่สังคมยอมรับเพราะบรรทัดฐานทางสังคมเป็นข้อตกลงที่บุคคลในสังคมได้ทำร่วมกันและเป็นที่ยอมรับและเข้าใจร่วมกัน

5) สิ่งที่เป็นสาธารณะ/สิ่งที่ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน (The commons) เป็นการสร้างทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันในชุมชน ไม่มีใครเป็นเจ้าของทุกคนสามารถใช้ร่วมกันได้ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่มีบุคคลหรือกลุ่มคนเข้าไปยึดครองสิ่งที่เป็นสาธารณะสังคมก็จะใช้วิธีการป้องกันอย่างไม่เป็นทางการโดยการต่อต้านหรือคว่ำบาตร (Social sanctions)

จากแนวทางการวัดทุนทางสังคมดังกล่าว จะเห็นว่ามี ความพยายามที่จะวัดทุนทางสังคม โดยให้มีความครอบคลุมในระดับต่าง ๆ ให้มากที่สุดและเท่าที่ผ่านมาได้มีการค้นหาวิธีการวัดแบบต่าง ๆ นับตั้งแต่การวัดทางตรงที่ได้จากการสังเกตปรากฏการณ์ทางสังคม และการรวบรวมจากการสำรวจ

การวัดจากระดับความร่วมมือของสมาชิกในหมู่ประชาชนและกลุ่มต่าง ๆ และมีการขยายขอบเขตการศึกษาออกไปครอบคลุมในวิทยาการสาขาอื่น ๆ อาทิ เรื่องจิตวิทยาสุขภาพ ทำให้ข้อมูลที่ได้เป็นผลจากการบูรณาการทางสังคม ดังนั้น จึงทำให้วิธีการวัดและตัวชี้วัดทุนทางสังคมมีความละเอียดครอบคลุมในมิติต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น เช่น การวัดที่มาจากการศึกษาเฉพาะรายกรณี การวัดที่ได้จากการสำรวจลักษณะภาพรวมของชุมชนเมืองและประเทศทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมและการวัดระดับปัจเจกที่ทำให้เห็นประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น การมีส่วนร่วม การต่างตอบแทน ความไว้วางใจกัน บรรทัดฐานทางสังคม เป็นต้น

สรุปได้ว่า การวัดทุนทางสังคมมีหลากหลายรูปแบบตั้งแต่การวัดทางตรงที่สังเกตจากปรากฏการณ์ทางสังคมและการรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจวัดระดับความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ทั้งนี้ การวัดทุนทางสังคมยังสามารถวัดเฉพาะรายกรณีหรือวัดจากการสำรวจภาพรวมทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เด่นชัดขึ้น เช่น การมีส่วนร่วม การต่างตอบแทน ความไว้วางใจ บรรทัดฐานทางสังคม และความเป็นเจ้าของร่วมกัน

2.11 แนวคิดเกี่ยวกับกองทุนชุมชน (Community Fund Concept) และสถาบันการเงินชุมชน

2.11.1 ความหมายของกองทุนชุมชน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2556) ให้ความหมายคำว่า กองทุน (Fund) คือ เงิน หรือทรัพย์สินที่เอามารวมกันเป็นก้อนเดียวเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่สำหรับกองทุนชุมชน วิชุลตา มาตันบุญ และสมนึก ชัชวาล (2549 : 69) ; วันชัย ธรรมสังการ และคณะ (2552 : 5) กล่าวว่า เป็นการรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อออมเงิน ออมทรัพย์สิน หรือเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อช่วยเหลือสมาชิกในลักษณะของการให้เงินหรือสิ่งของเพื่อกู้ยืม บางกองทุนอาจได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน เช่น โครงการแก้ไขปัญหาความยากจน กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สถาบันการเงินชุมชน และบางกองทุนก็จัดตั้งเองโดยชุมชน เช่น ธนาคารหมู่บ้าน กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ หรือกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ทั้งนี้ แต่ละกองทุนมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไปตามบริบทและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

สำหรับในต่างประเทศ มักนิยมใช้คำว่า Microfinance หรือกลุ่มการเงินขนาดเล็ก การเงินระดับฐานราก ธนาคารคนยาก ธนาคารรายย่อย เป็นต้น ซึ่งมีการให้ความหมายว่า เป็นการให้บริการทางการเงินที่หลากหลาย เช่น การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ การชำระเงิน การโอนเงิน และการประกันภัยแก่คนยากจนครัวเรือนที่มีรายได้ต่ำและวิสาหกิจขนาดย่อม (Asian Development Bank. 2000 : 2 ; Ledgerwood, J. 1998 : 1) นอกจากนี้ Silverman, S. (2017) ได้แบ่ง Microfinance เป็น 2 ประเภท คือ เพื่อแสวงหากำไร (Profit-Making : MFIs) และเพื่อสังคม

(Social-Mission : MFIs) โดยประเภทเพื่อแสวงหากำไรนั้นในทางกฎหมายมีฐานะเป็นบริษัท (Limited Liability Company) ซึ่งตรงข้ามกับประเภทเพื่อสังคม จะดำเนินการในฐานะองค์กรเอกชน (NGOs) และเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อ (Faith-Based Organizations) ระหว่างสถาบันและลูกค้า ได้แก่ เกษตรกร คนจน มาเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน โดยแต่ละประเทศก็มีความแตกต่างกันออกไปตามกฎหมายของประเทศนั้น ๆ เช่น ให้สินเชื่ออย่างเดียว (Credit-Only institution) หรือรับฝากเงิน และให้สินเชื่อด้วย (Second-Tier banks) แต่ไม่ได้รับอนุญาตให้ทำธุรกรรมการเงินระหว่างประเทศ

นอกจากคำว่า Microfinance ยังปรากฏว่ามีการใช้คำว่า Credit union ซึ่งผู้เริ่มก่อตั้ง คือ Friedrich Wilhelm Raiffisen ชาวเยอรมัน คำว่า “เครดิตยูเนียน” ประกอบด้วยคำที่แสดงปรัชญาของสมาคมนี้ไว้ชัดเจน 2 คำ คือ คำว่า “เครดิต (Credit)” หมายความว่า “ความเชื่อถือได้ ความไว้วางใจได้” และคำว่า “ยูเนียน (Union)” หมายความว่า “การรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน” เมื่อรวมความทั้งสองคำเข้าด้วยกันแปลความตามรูปศัพท์ที่ปรากฏจะหมายความว่า การรวมเอาความไว้วางใจซึ่งกันและกันเข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน แต่ที่เรียกกันว่า “สหกรณ์เครดิตยูเนียน” เพราะสมาคมมีลักษณะของสหกรณ์ ซึ่งสามารถแปลตามรูปศัพท์ที่ปรากฏได้ว่า การรวมเอาคนที่ไว้วางใจกัน ไว้วางใจกัน ได้เข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อดำเนินงานร่วมกันให้บรรลุจุดหมาย (กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2549 : 10)

สรุปได้ว่า กองทุนชุมชน สามารถใช้ชื่อเรียกได้หลากหลาย แต่เป้าหมาย คือ การรวมกลุ่มของสมาชิกเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันโดยเฉพาะกิจกรรมด้านการเงินเพื่อใช้ประโยชน์จากกิจกรรมการรวมกลุ่มนี้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่มสมาชิก เพิ่มโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ง่าย มุ่งเน้นลดปัญหาความยากจน และจัดสวัสดิการ ซึ่งสมาชิกจะได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น เงินปันผล สวัสดิการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมกองทุน โดยสมาชิกอาจไม่ได้จำกัดเพียงคนในหมู่บ้านเดียวกัน แต่อาจขยายไปในระดับ ตำบล อำเภอ หรือจังหวัด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของกองทุนชุมชน โดยกองทุนชุมชนที่จัดตั้งขึ้นส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ และสร้างสวัสดิการ

2.11.2 ประเภทของกองทุนชุมชน

1) กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หมายถึง การรวมตัวของประชาชนเพื่อช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการประหยัดอดออมเงินแล้วนำมาสะสมรวมกันทีละเล็กละน้อยเป็นประจำสม่ำเสมอ เรียกว่า เงินสัจจะออมทรัพย์ เพื่อใช้เป็นทุนให้สมาชิกที่มีความจำเป็นเดือดร้อนกู้ยืมไปใช้ในการลงทุนประกอบอาชีพหรือเพื่อสวัสดิการของตนเองและครอบครัว (สำนักงานพัฒนากองทุนและองค์กรการเงินชุมชน. 2552) โดยกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตดำเนินงานภายใต้การดูแลของกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นการรวมชาวบ้านภายในชุมชนเพื่อจัดตั้งกลุ่มขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เน้นการออมเงินรวมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาใช้เป็นทุนให้สมาชิกที่มีความ

ต้องการใช้เงินในการลงทุนประกอบอาชีพมากขึ้น โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา โดยการผสมผสานแนวคิดสหกรณ์การเกษตร กลุ่มเครดิตยูเนียน และสินเชื่อเพื่อการเกษตรเข้าด้วยกัน นอกจากส่งเสริมกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตภายในชุมชน/หมู่บ้าน กรมพัฒนาชุมชนยังได้ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในระดับอำเภอและจังหวัด เพื่อเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ ช่วยเหลือกันและกันเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม (วิชุดา มาตันบุญ. 2550 : 10) มีวัตถุประสงค์นี้ (สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน. 2555 : 3)

1.1) เพื่อพัฒนาคนโดยใช้หลักการความเป็นเจ้าของ หลักการพึ่งตนเอง หลักการควบคุมกันเอง เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองและสมาชิกให้มีคุณธรรม 5 ประการ คือ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจกัน และความไว้วางใจกัน

1.2) เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนโดยการระดมเงินออมจากคนในชุมชนเพื่อจัดตั้งเป็นกองทุนชุมชนเพื่อให้มีแหล่งเงินทุนกู้ยืมเพื่อการประกอบอาชีพ

1.3) เพื่อพัฒนาสังคมโดยมุ่งเน้นการปลูกฝังคุณธรรม วิถีประชาธิปไตย ความสามัคคี การช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกัน ความร่วมมือร่วมใจกัน

แนวคิดการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต (วันชัย ธรรมสังการ และคณะ 2552 : 5) เกิดจากความต้องการแก้ไขปัญหาความยากจนในชนบทของภาครัฐ โดยสนับสนุนให้ประชาชนคิดและแก้ไขปัญหาของตนเองโดยเฉพาะการขาดแคลนเงินทุน แหล่งเงินทุน และปัญหาหนี้สิน ซึ่งเป็นปัญหาที่ทำให้ประชาชนไม่หลุดพ้นจากปัญหาความยากจน เนื่องจากอดีตประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ยาก ซึ่งแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่ คือ การกู้เงินจากธนาคาร ซึ่งมีขั้นตอนยุ่งยาก ซับซ้อนและเข้าถึงได้ยาก ดังนั้น เมื่อเงินทุนซึ่งเป็นปัจจัยในการผลิตมีน้อยจึงทำให้ผลผลิตน้อยและทำให้รายได้น้อยจึงไม่หลุดพ้นจากปัญหาความยากจน

โดยสรุปแล้ว กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนเงินทุนของประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขด้วยตนเองโดยใช้ทรัพยากรในชุมชนมาดำเนินการผ่านการสนับสนุนจากภาครัฐ

2) เงินทุนโครงการแก้ไขปัญหาความยากจน (กข.คจ.)

เป็นโครงการแก้ไขปัญหาความยากจนตามนโยบายของภาครัฐที่ต้องการแก้ไข ปัญหาความยากจนของประชาชนในชนบท และกระจายโอกาสให้กับคนยากจนในระดับครัวเรือน โดยการสนับสนุนด้านเงินทุนในระดับหมู่บ้านสำหรับครัวเรือนที่เป็นเป้าหมายให้สามารถเข้าถึงการยืมเงินไปประกอบอาชีพ เพิ่มรายได้ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นตามเกณฑ์ความจำเป็นขั้นพื้นฐาน (จปฐ.) และมอบหมายให้องค์กรประชาชนในหมู่บ้านเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ เงินทุนให้หมุนเวียนในชุมชน โดยประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการนี้ คือ ชุมชนเกิดจิตสำนึกที่ดีในเรื่อง ความรับผิดชอบ ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ ความมีวินัย การปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลง

อย่างเคร่งครัดของคนในชุมชน สำหรับคณะกรรมการจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาจาก ประสบการณ์จริงในการบริหารจัดการ สำหรับครัวเรือนจะมีเงินทุนในการประกอบอาชีพโดยไม่มี ดอกเบี้ย ทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2536 คณะรัฐมนตรีมีมติ เห็นชอบให้กระทรวงมหาดไทยเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินโครงการ ในระยะที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ. 2536-2539 และขยายถึงปี พ.ศ. 2540 จำนวน 11,608 หมู่บ้าน และมีมติอีกครั้งเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2540 ให้ดำเนินโครงการในระยะที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2541-2544 เพื่อให้ครอบคลุม ทุกหมู่บ้านทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 28,038 หมู่บ้าน จำนวนเงินที่สนับสนุนหมู่บ้านละ 280,000 บาท โดยไม่มีดอกเบี้ย (กรมการพัฒนาชุมชน. 2554 : 6)

3) ธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ

เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาความยากจนของเกษตรกรตามแนวพระราชดำริโดยที่ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ทรงพระราชทานพระราชดำริ แก่ข้าราชการจังหวัดสกลนคร เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2528 โดยควรให้มีการจัดระบบเงินทุน หมุนเวียนในลักษณะศูนย์สาธิตการบริหารการเงิน ดังนั้น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำนงค์ สมประสงค์ ซึ่งดำรงตำแหน่งนายกสมาคมนักพัฒนาหมู่บ้านแห่งประเทศไทยในขณะนั้นได้นำแนวพระราชดำริ มาจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนในรูปแบบธนาคารหมู่บ้าน (วันชัย ธรรมสัจจาร และคณะ 2552 : 11-13) ซึ่งธนาคารหมู่บ้านมีวิธีการดำเนินงานแบบง่าย ๆ ไม่ได้มุ่งเน้นการวางหลักเกณฑ์ให้ชาวบ้าน แต่ให้ ชาวบ้านเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์เองบนพื้นฐานของความสัมพันธ์และความเอื้ออาทรต่อกัน เมื่อดำเนินการ ตั้งกลุ่มออมทรัพย์เป็นธนาคารหมู่บ้านก็สามารถให้บริการกู้เงินได้เลย โดยธนาคารหมู่บ้านนี้ส่งเสริม ให้คนจนในชนบทร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมกันบริหารและร่วมกันรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างเสมอภาค (สุรชัย กังวล. 2552 : 100)

4) กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (กทบ.)

เป็นองค์กรที่อยู่ในการดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี โดยจัดตั้งขึ้นตามพระราช กฤษฎีกาจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (องค์กรมหาชน) พ.ศ. 2544 ซึ่งเป็นนโยบายของรัฐบาล โดยมี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งชาติ. 2556) มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนภายในหมู่บ้านและชุมชนเมืองสำหรับการนำไป ลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ ลดรายจ่าย แก้ไขหรือบรรเทาเหตุฉุกเฉินเร่งด่วนที่เกิดขึ้น ภายในชุมชน

2) เพื่อส่งเสริมกระบวนการพึ่งตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมืองเพื่อให้เกิด การเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาภายในชุมชน เสริมสร้าง ศักยภาพ ส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง

3) เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจในระดับฐานรากของประเทศไทย รวมไปถึงการเสริมสร้างให้เกิดภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมให้กับประเทศไทยในอนาคต

4) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ รัฐบาลได้จัดสรรเงินให้กับหมู่บ้านและชุมชนเมือง ที่ร่วมกันจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง โดยมอบให้กองทุนละ 1 ล้านบาท โดยในครั้งแรกใช้งบประมาณไปทั้งสิ้นกว่า 80,000 ล้านบาท และหากกองทุนใดที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามเกณฑ์ที่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (กทบ.) กำหนด คือ เกณฑ์ในระดับ AAA จะได้รับเงินเพิ่มเติมอีกจำนวน 100,000 บาท ทั้งนี้ ภายในปี พ.ศ. 2549 รัฐบาลได้มอบเงินให้กับกองทุนทั่วประเทศ เป็นเงินจำนวน 90,000 ล้านบาท

แนวคิดหลักของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เน้นการกระจายอำนาจให้กับท้องถิ่น และเป็นการส่งเสริมการพัฒนาประชาธิปไตย โดยให้ชุมชนเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการด้วยทรัพยากรและภูมิปัญญาที่มีในท้องถิ่นของตนเอง โดยการดำเนินงานประกอบไปด้วยการสนับสนุนให้ประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อนำไปประกอบอาชีพ ด้านการบริหารจัดการกำหนดให้มีการคัดเลือกและตั้งคณะกรรมการกองทุน 1 คณะ โดยคณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลรักษาเงินของกองทุน พิจารณาการขอกู้ยืมเงิน ติดตามและรับชำระคืนเงินกู้ยืม และบริหารจัดการให้เงินกองทุนมีการหมุนเวียน โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานกองทุน คือ ด้านเศรษฐกิจทำให้เศรษฐกิจถูกกระตุ้นจากระดับฐานราก ด้านสังคม ทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เกิดการกระจายอำนาจ และกระจายโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน นอกจากนี้ ยังมีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นภายในชุมชนด้วย แต่ในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน พบว่า ประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการเป็นปัญหาที่สำคัญอันเนื่องมาจากทรัพยากรบุคคลที่ทรงความรู้ภายในชุมชนที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการหากมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการก็จะทำให้การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านมีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามหากคณะกรรมการไม่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการย่อมทำให้การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านขาดประสิทธิภาพ (วิชุดา มาตันบุญ. 2550 : 10)

5) สถาบันการเงินชุมชน

สถาบันการเงินชุมชน หมายถึง สถาบันการเงินของชุมชนที่จัดตั้งขึ้นโดยกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยมีวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์ มาตรฐาน และรูปแบบ ซึ่งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนด เพื่อให้บริการทางการเงินที่สามารถตอบสนองความต้องการและให้โอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินแก่ประชาชนในชุมชนที่ขาดโอกาสเข้าใช้บริการทางการเงินของสถาบันการเงินทั่วไป (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. ม.ป.ป. : 1)

แผนภูมิที่ 5 กรอบแนวคิดสถาบันการเงินชุมชน



ที่มา: สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. ม.ป.ป. : 1.

5.1) วัตถุประสงค์สถาบันการเงินชุมชน

- (1) แหล่งเก็บออมเงินที่มีความมั่นคง ปลอดภัย และมีผลตอบแทนที่เหมาะสม
- (2) แหล่งเงินทุน เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและบรรเทาความเดือดร้อนทั้งในระดับบุคคล ครัวเรือน และชุมชน

(3) เสริมสร้างสวัสดิการและสวัสดิภาพของชุมชน

(4) เสริมสร้างวินัยทางการเงินและให้คำปรึกษาทางการเงินแก่ชุมชน

(5) เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน

5.2) รูปแบบการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชน

(1) เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของกองทุนหมู่บ้านหรือกองทุนชุมชนเมือง

(2) กองทุนหมู่บ้านหรือกองทุนชุมชนเมืองหลายกองทุนร่วมกันจัดตั้งขึ้น

(3) เกิดจากการยุบรวมกองทุนหมู่บ้านหรือกองทุนชุมชนเมืองเข้าด้วยกัน

(4) หมู่บ้านร่วมกับกลุ่มการเงินในชุมชนและกองทุนหมู่บ้านร่วมกันจัดตั้ง

5.3) กิจกรรมภายในสถาบันการเงินชุมชน

- (1) ส่งเสริมการออมเงินของชุมชนทั้งสมาชิกและประชาชน
- (2) รับฝากเงินจากสมาชิกและประชาชน
- (3) ให้สินเชื่อแก่สมาชิกและประชาชนหรือองค์กรการเงินอื่น
- (4) กู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนอื่นตามที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนด
- (5) ให้บริการธุรกรรมทางการเงินและธุรกรรมอื่น ๆ ที่อำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการให้แก่สมาชิกและประชาชน
- (6) จัดสวัสดิการและสวัสดิภาพแก่สมาชิกและชุมชน
- (7) จัดสรรรายได้เพื่อดำเนินการให้บริการและพัฒนาศักยภาพ

โดยแนวคิดการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนเริ่มจากการที่รัฐบาลได้ดำเนินงานด้านกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไปแล้วและต้องการให้ธนาคารของรัฐเข้าไปดูแลและพัฒนากองทุนหมู่บ้านเพื่อให้เกิดความยั่งยืนด้านระบบการเงินและความเข้มแข็งให้กับชุมชน โดยมีนโยบายยกระดับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองขึ้นเป็นสถาบันการเงินชุมชน (ธนาคารชุมชน) เพื่อให้เป็นแหล่งบริการด้านเงินทุนสำหรับคนในชุมชนเพราะเมื่อยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนแล้วสามารถที่จะดำเนินการให้บริการด้านการเงินที่หลากหลาย เช่น การรับฝากเงิน การให้กู้ยืมเงิน จากเดิมที่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทำได้เพียงการให้กู้ยืมเท่านั้นซึ่งถือว่าเป็นการให้บริการด้านการเงินที่ไม่ครบวงจรและเมื่อยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนแล้วต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยให้นำระบบธนาคารเข้ามาให้บริการ นอกจากนี้ สถาบันการเงินชุมชนยังสามารถให้บริการอื่น ๆ เช่น การรับชำระค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ ซึ่งสามารถเรียกเก็บค่าธรรมเนียมเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับสถาบันการเงินชุมชนเป็นการสร้างงานสร้างรายได้อีกทางหนึ่ง (ขวัญใจ รุจิเรข และอรัญญา คัมภีรานนท์. 2549 : 28)

6) กลุ่มัจจะสะสมทรัพย์เพื่อพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิต

แนวคิดในการออมทรัพย์ของ ครูชบ ยอดแก้ว บ้านน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา เริ่มทดลองทำกับเด็กนักเรียนเมื่อปี พ.ศ. 2523 จากนั้นก็นำไปทำกับผู้ใหญ่เมื่อปี พ.ศ. 2526 โดยโครงการออมทรัพย์ในโรงเรียนวัดน้ำขาว ครูและนักเรียนจะมาลงหุ้นฝากออมทรัพย์กัน ครูจะฝากเป็นรายเดือนและนักเรียนฝากเป็นรายวัน วันละกี่บาทก็ได้ แต่ไม่ควรเกิน 5 บาท เงินที่ได้มาปล่อยให้ครูกู้ เด็กกู้ไม่ได้ เสียค่าบำรุง ร้อยละ 5 ต่อเดือน ปันผล 1% ให้ผู้ฝาก อีก 4% ใช้เป็นสวัสดิการให้กับเด็กและสนับสนุนกิจกรรมในโรงเรียน หลังจากทำมาได้ระยะหนึ่งชาวบ้านทราบว่ามีเงินออมเยอะก็มาขอกู้ ครูชบ เห็นว่าชาวบ้านต้องเดินทางจากบ้านมาไกลและยุ่งยากเป็นภาระกับครูจึงเสนอให้ตั้งกลุ่มในหมู่บ้าน ดังนั้น ราวปลายปี พ.ศ. 2525 หลังจากทดลองการออมทรัพย์ในโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จแล้วครูชบจึงเริ่มออกให้ความรู้การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ในชุมชน

ครูชบ ร่วมมือกับชุมชน มีผู้ปกครอง คณะกรรมการสภาตำบล เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน เกษตรตำบล เจ้าหน้าที่สาธารณสุข และหัวหน้าชุดหน่วยเฉพาะกิจ เพื่อเผยแพร่กลุ่มออมทรัพย์ในเขต โรงเรียนวัดน้ำขาว 5 หมู่บ้าน เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานทั้งตำบลใช้เวลา 4 ปี ส่งผลให้สามารถตั้งกลุ่ม ออมทรัพย์ประจำหมู่บ้านได้ครบทุกหมู่บ้าน โดยให้ชาวบ้านนำเงินมาร่วมทุนกันประจำทุกเดือนตาม อัตราต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในระเบียบ แล้วสมาชิกก็จะเลือกชาวบ้านด้วยตนเองเป็นคณะกรรมการ ดำเนินงาน ทั้งนี้ ระเบียบต่าง ๆ ในช่วงเริ่มต้น ครูชบ เป็นผู้ช่วยร่างให้มีหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขการเป็น สมาชิก ต่อมาเมื่อชาวบ้านสามารถเรียนรู้เรื่องการออมทรัพย์ได้มากขึ้นจึงได้เปลี่ยนแปลงระเบียบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับหมู่บ้านของตน

รูปแบบสัจจะออมทรัพย์ ครูชบ มีวิธีการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของ หน่วยงานราชการและองค์กรชุมชนรวมทั้งการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยมุ่งไปที่การพัฒนาคนเป็นอันดับแรก ตลอดจนการประหยัดดินเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น ทำให้ครูชบประสบความสำเร็จสามารถจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ กระทั่งถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2542 ตำบลน้ำขาว มีกลุ่มสัจจะออมทรัพย์แบบพัฒนาครบวงจรชีวิต จำนวน 19 กลุ่ม มีสมาชิก 2,653 คน เงินออมยอดรวมทั้งตำบล จำนวน 10,989,500 บาท มีเงินกองทุน สวัสดิการชุมชนรวมทั้งตำบล จำนวน 3,673,163 บาท

กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิตเกิดจากการพัฒนา แนวคิดในการออมทรัพย์ของ ครูชบ ยอดแก้ว บ้านน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา การออมทรัพย์ แบบพัฒนาครบวงจรชีวิต หมายถึง การออมเงินไว้กับกลุ่มเดือนละครึ่ง นำเงินออมที่ได้ปล่อยให้ สมาชิกกู้ยืมช่วยเหลือกัน สิ้นปีนำผลกำไรมาแบ่งเท่ากัน ครั้งหนึ่งปีผลให้สมาชิก อีกครั้งหนึ่งนำมา ตั้งเป็นกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือสมาชิกตั้งแต่เกิดจนตายรวมถึงการช่วยเหลือสาธารณประโยชน์ ในชุมชน รูปแบบดังกล่าวนี้พัฒนาขึ้นโดย ครูชบ ยอดแก้ว

ปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดหลักน้อยมาก คือ ใช้การออมทรัพย์เป็นกิจกรรม เรียนรู้ ช่วยเหลือกัน โดยการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการในชุมชน เมื่อสมาชิกฝากเงินสัจจะแล้วให้สมาชิก บริหารจัดการเงินกันเอง สิ้นปีกำไรเท่าไร 50% แบ่งปันผลตามหุ้นให้สมาชิก อีก 50% จัดตั้งเป็น กองทุนสวัสดิการแล้วคัดเลือกคณะกรรมการขึ้นอีก 1 ชุด เพื่อทำหน้าที่บริหารกองทุนสวัสดิการโดยให้ สมาชิกกู้ แต่ผลกำไรของกองทุนฯ นี้จะไม่ปันผลให้ใคร จะจัดสรรให้กับสมาชิกในเรื่องการรักษาพยาบาล และอื่น ๆ ทำอย่างนี้ทุกปีกองทุนฯ ก็จะโตขึ้น ด้านหลักเกณฑ์การรับสมาชิกเปิดรับปีละครั้งเพียง 4 รุ่น เท่านั้น ตามแนวคิดบัว 4 เหล่า ครูชบ อธิบายว่า คนเรามีธรรมชาติว่าถ้าสิ่งไหนเข้ายากก็อยากเข้า สิ่งไหนเข้าง่ายไม่มีใครอยากเข้า เราทำให้คนอยากเข้าแต่ออกเมื่อไรก็ได้ ซึ่งคนไม่ยอมออกทำให้กลุ่ม มีคุณค่า ถ้ามีคนใหม่อยากเข้าหลังจาก 4 ปีไปแล้ว ก็รวมตัวกันตั้งกลุ่มใหม่ขึ้น ทางจึงไม่ตัน นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น นำผลกำไรที่ได้ตั้งเป็นกองทุนสวัสดิการใช้ในกิจกรรม อนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมประเพณีหรือกลุ่มผู้หญิงที่ยังรักความเป็นอิสระก็รวมตัวกันตั้งกลุ่ม

สัจจะออมทรัพย์ ชื่อ นารีพิทักษ์วัย เป็นต้น ดังนั้น ตำบลน้ำขาว จึงมีกลุ่มออมทรัพย์เกิดขึ้นมากมาย แม้มีเพียง 11 หมู่บ้าน แต่มีกลุ่มออมทรัพย์ถึง 19 กลุ่ม (สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม. 2545 : 4-7)

แนวคิดนี้ได้พัฒนาไปสู่กองทุนหมุนเวียนชาวบ้านสงขลาที่พัฒนาไปสู่กองทุนสวัสดิการที่รัฐสมทบในปี พ.ศ. 2533 ขบวนการองค์กรการเงินชุมชนกลายเป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ธรรมะ เมื่อ พระสุบิน ปณีโต (2555 : ออนไลน์) ได้ตั้งกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อการพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิตขึ้นที่วัดไผ่ล้อม จังหวัดตราด โดยการนำแนวคิดของ ครูชบ ยอดแก้ว มาผนวกเข้ากับหลักธรรมะไปสร้างคุณธรรมพัฒนาครบวงจรชีวิต นั่นคือ การเน้นที่การนำผลกำไรของกลุ่มไปสู่การจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกได้ตั้งแต่เกิดจนตาย กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์นี้เป็นการจัดการองค์กรการเงินที่เน้นทั้ง 3 ระดับ คือ คุณธรรม คุณภาพ และประสิทธิภาพ เรื่องคุณธรรมนั้น ได้แก่ การนำหลักธรรมเข้ามาใช้ในการทำงาน เช่น เรื่องของสัจจะ เรื่องของความเอื้ออาทร เป็นต้น เรื่องคุณภาพนั้นจะเน้นที่ความมีกฎระเบียบที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ในการทำงานที่ทุกคนจะต้องเคารพ ส่วนประสิทธิภาพ คือ การบริหารจัดการที่เน้นประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เช่น การใช้วัดเป็นสถานที่ทำงาน การทำงานเดือนละครั้ง ๆ ละ 2-3 ชั่วโมง เป็นต้น จากกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ได้ขยายไปสู่กิจกรรมพัฒนาอื่น ๆ เช่น การทำปุ๋ย การทำปุ๋ยน้ำชีวภาพ (สุรชัย กังวล. 2552 : 100-101)

7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเกิดขึ้นครั้งแรกในเยอรมันช่วงวิกฤตการณ์ข้าวยากหามากแพงในมลฑลเวสเตอร์วาลด์ (Westerwald) แคว้นไรน์ (Rhine) ในปี ค.ศ. 1847 (พ.ศ. 2390) โดยในขณะนั้นเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปส่งผลให้สถานะเศรษฐกิจตกต่ำประชาชนในมลฑลเวสเตอร์วาลด์อดอยากขาดแคลนอาหารสำหรับการอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐานมีเพียงขนมปังกับมันฝรั่งที่นำมารับประทานได้เท่านั้น แต่มีราคาแพงจนไม่สามารถซื้อหาได้และไม่เพียงพอต่อความต้องการจึงทำให้คนจนมีหนี้สินเพิ่มขึ้น Friedrich Wilhelm Raiffeisen นายเทศมนตรีแห่งเมืองเวเยอร์บัสช์ (Weyerbusch) ในขณะนั้น ได้ขอความร่วมมือจากผู้มีฐานะในเมืองให้นำเงินมาลงทุนช่วยเหลือในสมาคมผู้บริโภคแห่งเมืองเวเยอร์บัสช์ (Weyerbusch Consumers Society) หรือสมาคมขนมปัง (Bread Society) เพื่อแก้ไขปัญหาด้านอาหารและให้การช่วยเหลือคนยากจนให้มีอาหารบริโภค โดยการสร้างโรงงานทำขนมปัง จัดซื้อวัตถุดิบหรือข้าวสาลีมาจากแคว้นอื่นเพื่อนำมาผลิตขนมปังจำหน่ายแก่ประชาชนในราคา ครึ่งหนึ่งของที่ขายในท้องตลาด จนสามารถบรรเทาภาวะวิกฤติเรื่องขาดแคลนอาหารได้มาก (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2549 : 11-14)

แม้ว่าสมาคมขนมปังจะสามารถบรรเทาภาวะวิกฤติเรื่องขาดแคลนอาหารได้มาก แต่ยังพบปัญหาอื่น คือ ชาวชนบทยังมีหนี้สินล้นพ้นตัว ขาดเงินทุนเพื่อซื้อปัจจัยสำหรับการเกษตร ต้องการเงินเพื่อการซ่อมแซมที่อยู่อาศัยหรือซื้อใหม่ ไม่มีสถาบันการเงินที่จะให้บริการในเรื่องดังกล่าว มีการซื้อขายปศุสัตว์เพื่อการใช้งานในไร่นาแบบเอาไรต์เอาเปริียบ ไร่ไฟเฟเช่น ได้อาศัยประสบการณ์

เริ่มจากการดำเนินงานของสมาคมชนมั่งมีมาสร้างสมาคมใหม่เมื่อย้ายไปดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีเมืองแฟลมเมอร์สเฟลด์ (Flammersfeld) ให้ชื่อสมาคมใหม่นี้ว่า สมาคมเพื่อสงเคราะห์ชาวนาผู้ยากไร้แห่งแฟลมเมอร์สเฟลด์ (Flammersfeld Relief Society for the Needy Farmers) ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนธันวาคม ค.ศ. 1849 (พ.ศ. 2392) โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้มีฐานะในเมืองนั้น เป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อจัดระบบการค้าและปศุสัตว์นำมาขายให้ชาวนาอย่างเป็นธรรม แล้วให้ผ่อนชำระคืนภายในระยะเวลา 5 ปี สมาคมนี้จึงมีชื่อเรียกกันว่า สหพันธ์ปศุสัตว์ (Cattles Union) การดำเนินงานของสมาคมเป็นไปอย่างช้า ๆ เพราะใช้เวลานานในการให้เกิดการหมุนเวียนของเงินทุน มีชาวนาต้องการจำนวนมากแต่ไม่สามารถสนองตอบได้อย่างทั่วถึงและทันที สามารถช่วยแก้ปัญหาได้เฉพาะสัตว์สำหรับใช้งานเท่านั้น ส่วนปัญหาความต้องการเงินทุนยังคงมีอยู่สมาคมจึงเริ่มจัดบริการสินเชื่อเพิ่มขึ้นโดยสมาคมกู้ยืมเงินจากแหล่งต่าง ๆ และรับบริจาคมาเป็นกองทุน แต่บริการสินเชื่อนี้เป็นสิ่งใหม่ชาวนาไรรวียนในการใช้บริการสินเชื่อทำให้ผู้มีฐานะที่เคยให้ความร่วมมือกับสมาคมได้ถอนตัวจากสมาคมงานของสมาคมจึงเริ่มมีปัญหาและดำเนินการยากขึ้น

ในปี ค.ศ. 1852 (พ.ศ. 2395) ไรฟ์ไฟเซ่น ได้ย้ายไปดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีเมืองเฮดเดสดอร์ฟ (Heddesdorf Welfare Society) ภารกิจของสมาคมที่ดำเนินการมีหลายประเภท ได้แก่ บริการสินเชื่อแก่คนยากจน การศึกษา ห้องสมุดสาธารณะ เลี้ยงดูเด็กกำพร้าและเด็กที่ถูกทอดทิ้ง บริการหางานแก่ประชาชน โดยเฉพาะอดีตนักโทษ ปรัชญาการดำเนินงานของสมาคมเน้นความเป็นอยู่ที่ดีและพัฒนาด้านความดีด้านคุณธรรมของประชาชนให้มีมากขึ้นหลังจากดำเนินงานไปได้ระยะหนึ่งภารกิจอื่นได้รับความนิยมน้อยลงมีเพียงบริการสินเชื่อที่ได้รับความนิยมมากขึ้นและแยกบริการสินเชื่อเป็นสมาคมใหม่ ในปี ค.ศ. 1864 (พ.ศ. 2407) ชื่อว่า “เฮดเดสดอร์ฟเครดิตยูเนียน” (Heddesdorf Credit Union) นับเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งแรกของโลก

การให้บริการสินเชื่ออยู่บนพื้นฐานที่ต้องการรวมประชาชนเข้าด้วยกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันและพึ่งตนเองตามคำสอนของศาสนาที่ว่า พระเจ้าช่วยผู้ที่ช่วย (God help those who help themselves) การดำเนินงานของสมาคมเน้นไปที่การบริหารองค์กรส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี โดยสนองตอบความต้องการด้านวัตถุควบคู่กับการพัฒนาจิตสำนึกด้านคุณธรรมของประชาชน กิจการเครดิตยูเนียนใช้เวลา 8 ปี พิสูจน์การทำงานและบทบาทในการช่วยเหลือพัฒนาสังคม สร้างประโยชน์เป็นที่ประจักษ์ กิจการเครดิตยูเนียนจึงได้รับความนิยมและแพร่หลายไปทั่วประเทศเยอรมันอย่างรวดเร็ว ไรฟ์ไฟเซ่น ได้ทุ่มเทอุทิศตนทำงานขยายเครดิตยูเนียนและสร้างการยอมรับจากรัฐบาลจนสามารถตรากฎหมายซึ่งนำเอาปรัชญาหลักการและวิธีการของกิจการเครดิตยูเนียนเป็นพื้นฐานของกฎหมาย จากการประสบความสำเร็จของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนชาวเยอรมัน ประเทศต่าง ๆ ในยุโรปได้ให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง อาทิ เนเธอร์แลนด์ เบลเยียม สเปน ฝรั่งเศส เป็นต้น ประเทศเดนมาร์คและสวีเดนก็ได้ประกาศ

เพื่อมอบรางวัลสูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ที่สามารถเผยแพร่และจัดตั้งสหกรณ์เครดิตยูเนียนขึ้นได้ในประเทศ ตั้งแต่นั้นมาสหกรณ์เครดิตยูเนียนก็ได้รับการจัดตั้งขึ้นในประเทศต่าง ๆ ทั้งในยุโรปและในที่อื่น ๆ จนครอบคลุมไปทั่วโลก การเผยแพร่ขยายของสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่สำคัญและมีผลทำให้สหกรณ์ประเภทนี้เป็นขบวนการระดับโลกเป็นการเผยแพร่ขยายใน 3 ประเทศ ดังต่อไปนี้

1. ดร.เลออง วอลเลมเบอร์ก (Dr. Loen Wallemborg) เป็นผู้ริเริ่มนำกิจการสหกรณ์เครดิตยูเนียนไปก่อตั้งในประเทศอิตาลี ในเมืองลอเร็กเกีย (Loreggia) แต่กิจการพัฒนาน้อยมาก เป็นเพียงกลุ่มเล็ก ๆ มีสมาชิกไม่เกิน 100 คน ต่อมา ลุยจิ ลุซซัตติ (Luigi Luzzati) ได้เริ่มก่อตั้งสหกรณ์เครดิตยูเนียนในรูปแบบของธนาคารประชาชนโดยได้มีการปรับปรุงหลักการของ ไรฟ์ไฟเซิน ในเมืองมิลานและให้ชื่อว่า ธนาคารประชาชนแห่งเมืองมิลาน (People's Bank of Milan) ปรากฏว่าเป็นผลสำเร็จมากจนมีการนำเอารูปแบบธนาคารประชาชนไปจัดตั้งทั่วประเทศอิตาลี จำนวนถึง 735 แห่ง ในเวลา 44 ปี

2. อัลฟองส์ เดสจาร์แดงส์ (Alphonse Dejardins) ชาวแคนาดา เชื้อสายฝรั่งเศส ได้นำเอากิจการสหกรณ์เครดิตยูเนียนไปริเริ่มก่อตั้งที่เมืองเลวิส มลฑลควิเบค ประเทศแคนาดา ให้ชื่อสมาคมว่า ลาเซสโปปูลาร์เดอเลวิส (La Caisse Populaire de Lavis) นับเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งแรกในประเทศแคนาดา จากนั้นความนิยมจึงแพร่ไปในหมู่ชาวแคนาดา เชื้อสายฝรั่งเศส อย่างกว้างขวาง และแพร่ไปสู่กลุ่มเชื้อสายอื่น ๆ ทั่วประเทศในที่สุด

3. เคสจาร์แดงส์ ได้นำเอากิจการสหกรณ์เครดิตยูเนียนไปเผยแพร่ในหมู่ชาวอเมริกัน เชื้อสายฝรั่งเศส ที่แมนเชสเตอร์และนิวแฮมเชียร์ ในสหรัฐอเมริกา จนเป็นที่นิยมแพร่หลาย ต่อมา เอ็ดเวิร์ด เอ.ไฟเลน (Edward A. Filene) เศรษฐีแห่งมลรัฐแมสซาชูเซต ได้เข้ามามีบทบาทสนับสนุนส่งเสริมกิจการสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้แพร่ขยายทั่วไปทั้งสหรัฐอเมริกา ร่วมกับทนายความซึ่งต้องการพยายามผลักดันให้รัฐบาลมลรัฐแมสซาชูเซตยอมตรากฎหมายรองรับสหกรณ์เครดิตยูเนียนจนเป็นผลสำเร็จ และกฎหมายของรัฐฉบับนี้ได้กลายเป็นต้นแบบของกฎหมายที่ใช้รองรับสหกรณ์เครดิตยูเนียนในมลรัฐอื่น ๆ ของสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ ไฟเลนและทนายความยังคงดำเนินการเผยแพร่และขยายสหกรณ์เครดิตยูเนียนต่อไปในสหรัฐอเมริกาโดยการก่อตั้งสำนักงานขยายงานเครดิตยูเนียน (Credit Union Extension Bureau) ขึ้น ให้มีบทบาทในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในสหรัฐอเมริกา โดยการสนับสนุนให้มีการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนในมลรัฐต่าง ๆ แล้วรวบรวมความร่วมมือระหว่างชุมนุมระดับมลรัฐเหล่านั้นก่อตั้ง สมาคมเครดิตยูเนียนแห่งชาติ (Credit Union National Association) ที่รู้จักในนามย่อว่า คิวน่า (CUNA) เอ็ดเวิร์ด เอ.ไฟเลน ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งเครดิตยูเนียนในสหรัฐอเมริกา ในขณะที่ เฟรดริช วิลเลียม ไรฟ์ไฟเซิน ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งสหกรณ์เครดิตยูเนียนของโลก

8) กรามีนแบงก์ Grameen Bank

กรามีนแบงก์ (Grameen Bank) เป็นธนาคารที่ก่อตั้งขึ้นในประเทศบังกลาเทศ โดยเปิดโอกาสให้คนจนสามารถกู้ยืมเงินในรูปแบบสินเชื่อรายย่อย (Micro-credit) แล้วให้ผ่อนชำระคืน โดยการสนับสนุนให้ผู้กู้ต้องมีการออมเงินกับธนาคารหรือผู้ไปก่อนค่อยออมทีหลัง โดยคำว่า กรามีน หมายถึง หมู่บ้านหรือเขตชนบท ก่อตั้งโดย มุฮัมหมัด ยูนุส (Muhammad Yunus) และกรามีนแบงก์ เป็นผลงานที่ทำให้เขาได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพปี 2549

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม และพรรณทิพย์ เพชรมาก (2544) ในปี พ.ศ. 2516-2517 Muhammad Yunus หัวหน้าภาควิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยจิดตะกอง ได้ศึกษาปัญหาสังคมชนบท ในประเทศบังกลาเทศ พบว่า ร้อยละ 90 ของประชากรอาศัยอยู่ในชนบทและมีความเป็นอยู่ยากจน ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2519 เขาจึงเริ่มดำเนินการโครงการธนาคารหมู่บ้าน หรือ The Grameen Bank ขึ้น โดยทดลองครั้งแรกที่หมู่บ้านโนบรา เมืองจิดตะกอง และในปี พ.ศ. 2522 ได้ขยายพื้นที่ดำเนินงานไปที่ Tangail จากนั้นจึงตั้งธนาคารขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากธนาคารกลาง และกองทุนเพื่อการพัฒนาการเกษตร (International Fund for Agriculture Development)

8.1) แนวคิดในการดำเนินงานของ Grameen Bank

แนวคิดในการดำเนินงานของ Grameen Bank คือ อาศัยกลุ่มในการระดมเงินออมและการให้สินเชื่อเฉพาะคนที่ยากจนเนื่องจากประชาชนชาวบังกลาเทศส่วนใหญ่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเอง มีฐานะยากจน ขาดปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจ คนยากจนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพขายแรงงาน ระบบสังคมของบังกลาเทศเอื้ออำนวยต่อการขูดรีดค่าจ้างแรงงาน ดังนั้น การให้สินเชื่อจึงเป็นการยกฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ยากจน โดยแนวคิดเกี่ยวกับการให้สินเชื่อมีดังนี้

(1) การให้สินเชื่ออย่างเดียวนั้นไม่พอเพียงต่อการช่วยเหลือผู้ยากจนจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น การฝึกอบรม การตลาด สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เทคโนโลยีและการศึกษา

(2) สินเชื่อจะเป็นภาระสำหรับผู้ชำระหนี้ไม่ได้

(3) ผู้รับสินเชื่อมีแนวโน้มนำเงินไปใช้จ่ายเพื่อการบริโภค

(4) ความยากจนฝังแน่นในจิตใจของผู้ยากไร้จนไม่สามารถจัดการกับชีวิตตนเองได้

(5) การให้สินเชื่อกับคนจนมีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลวมาก

(6) การให้สินเชื่อจะช่วยให้คนยากจนต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ ได้

(7) การส่งเสริมให้คนยากจนเป็นอิสระในการประกอบอาชีพจะช่วยให้ได้รับค่าแรงงานสูงขึ้น

(8) โครงการสำหรับคนยากจนจะช่วยเพิ่มเงินตราในประเทศ

(9) การให้สินเชื่อกับสตรีช่วยปรับเปลี่ยนประเพณีในครอบครัว

(10) สินเชื่อช่วยให้มีการปรับปรุงการผลิต

(11) ความสำเร็จของสินเชื่อขึ้นอยู่กับนโยบายรัฐ

8.2) วัตถุประสงค์ของ Grameen Bank

วัตถุประสงค์หลักของ Grameen Bank คือ การปรับปรุงฐานะทางเศรษฐกิจของคนยากจนในชนบทดังนี้

(1) สนับสนุนด้านการเงินแก่คนยากจนในชนบททั้งผู้หญิงและผู้ชาย

(2) จัดการเอาเปรียบและการทุจริตของนายทุนเงินกู้

(3) สนับสนุนการสร้างสรรค์โอกาสในการช่วยเหลือตนเองให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชนผู้ยากไร้ทั้งหลาย

8.3) การดำเนินงานของ Grameen Bank

Grameen Bank ยึดหลักการพึ่งพาตนเอง ให้สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างสรรค์สังคมของตนเองให้ดีกว่าเดิม ปลูกฝังปรัชญาการดำเนินชีวิตเพื่อต่อสู้กับความยากจน โดยยึดหลักวินัย สามัคคี กล้าหาญ และทำงานหนัก

สมาชิกของ Grameen Bank เป็นผู้ที่ไม่มีที่ดินหรือมีน้อยกว่า 0.5 เอเคอร์ (1.25 ไร่) หรือมูลค่าของทรัพย์สินของครัวเรือนน้อยกว่า 1 เอเคอร์ อายุขั้นต่ำ 18 ปี รวมกลุ่มกันไม่เกิน 5 คน แยกชาย-หญิงออกจากกัน มีการเลือกประธานและเลขานุการกลุ่ม ทุกคนจะหมุนเวียนกันเป็นประธานและเลขาฯ อยู่ในตำแหน่งครั้งละไม่เกิน 1 ปี สมาชิก 6-8 กลุ่ม จะรวมตัวกันเป็นศูนย์ (Center) เพื่อประชุมร่วมกันทุกสัปดาห์โดยมีกิจกรรม คือ

(1) การชำระคืนหนี้รายงวด ในอัตราร้อยละ 2 ของเงินกู้

(2) สะสมเงินเข้ากองทุนต่าง ๆ กองทุนละ 1 ตากา สมาชิกต้องยึดหลักบัญญัติ 16 ประการ พร้อมกล่าวปฏิญาณในที่ประชุมศูนย์ทุกครั้ง

แม้จะให้กู้เงินแก่ประชาชนในชนบทที่ยากจนเพื่อปรับปรุงฐานะความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้นแต่กิจกรรมที่ไม่ใช่การให้บริการเงินกู้ก็เป็นภาระที่สำคัญในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การให้บริการด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย และค่านิยมของสังคม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินงานก่อนกิจกรรมให้เงินกู้ เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจกรรมร่วมกัน

ลักษณะการดำเนินงานของ Grameen Bank ผ่านตามขั้นตอนจาก Branch-Area-Zone-Head Office ทุกสิ้นเดือน Branch จะรายงานผลการดำเนินงานให้ Area ตรวจสอบความถูกต้องก่อนส่งให้ Zone บันทึกข้อมูลเพื่อจัดส่งให้ Head Office ต่อไป

พนักงานของธนาคาร 1 คน จะรับผิดชอบลูกค้าเงินกู้ 300-400 ราย ช่วงเช้า พนักงานจะเดินทางไปร่วมประชุมกลุ่มกับสมาชิกแต่ละ Center ในเขตของตนเพื่อรวบรวมเงินฝาก และรับชำระหนี้เงินกู้จากสมาชิกของกลุ่ม ส่วนในช่วงเวลาบ่ายก็จะกลับมาลงบัญชีและส่งเงินให้พนักงานการเงิน

เงินกู้ของ Grameen Bank เป็นสินเชื่อระยะสั้น ดอกเบี้ยร้อยละ 20 ต่อปี สินเชื่อสร้างบ้านเป็นสินเชื่อระยะยาว (5-10 ปี) ดอกเบี้ย ร้อยละ 8 ต่อปี สมาชิกสามารถกู้เงินจากกองทุนต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นโดยสมาชิกได้อีกด้วย โดยกลุ่มต่าง ๆ จะมีกองทุนให้ความช่วยเหลือสมาชิกในเรื่องต่าง ๆ กองทุนที่สำคัญ ๆ เช่น กองทุนกลุ่ม (Group fund) กองทุนฉุกเฉิน (Emergency fund) กองทุนสวัสดิการเด็ก (Children's welfare fund) และกองทุนพิเศษ (Special fund) ฯลฯ

การกู้เงินจากกองทุนไม่คิดดอกเบี้ย การพิจารณาให้สมาชิกกู้เงินนั้น กลุ่มจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะให้ใครกู้ จำนวนเท่าไร เมื่อใด โดยเฉลี่ยมักจะมีรายละ 1,000-2,000 บาท การกู้จากกองทุนพิเศษ กลุ่มจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่โดยพิจารณาโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก วัตถุประสงค์ของกองทุนพิเศษ คือ การเลี้ยงดู การเลี้ยงแกะ โคนม ทอผ้า ซักจักรเย็บผ้า ร้านค้า ฯลฯ ขณะที่การกู้จากกองทุนอื่น ๆ ศูนย์จะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติเป็นต้น

หลักประกันเงินกู้ คือ สมาชิกในกลุ่มร่วมรับผิดชอบอย่างลูกหนี้ร่วม สมาชิกคนใดไม่สามารถชำระหนี้ได้ สมาชิกในกลุ่มจะพิจารณากันว่าจะช่วยเหลือกันอย่างไร ธนาคารจะให้รางวัลแก่สมาชิกที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดโดยเพิ่มวงเงินกู้ให้ อัตราการชำระหนี้เงินกู้ของธนาคารนี้ร้อยละ 95-98 เนื่องจากธนาคารกำหนดให้ลูกค้าชำระหนี้เสร็จภายในเวลา 1 ปี โดยชำระเงินต้นทุกสัปดาห์เป็นเวลา 50 สัปดาห์ สัปดาห์ละเท่า ๆ กัน (ร้อยละ 2 ของวงเงินกู้) เพื่อไม่ให้ผู้กู้มีเงินสดในมือเหลือมากเกินไปหรือนำไปใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ แทนที่จะนำมาชำระหนี้ ลูกค้าต้องชำระหนี้ตามสัญญาจึงจะเบิกเงินกู้ครั้งต่อไปได้

ระบบการชำระหนี้เงินกู้ที่เข้มงวด ช่วยลดปัญหาค่าใช้จ่ายด้านหนี้สูญ ธนาคารจะใช้ประโยชน์จากกลุ่มทางสังคม โดยอาศัยลูกค้าในกลุ่มช่วยคัดเลือกลูกค้าใหม่และเร่งรัดหนี้ลูกค้า โดยในกลุ่มจะไม่ได้เงินอีกถ้าลูกค้าในกลุ่มเดียวกันไม่ชำระหนี้จึงพยายามเร่งลูกค้าในกลุ่มชำระหนี้

นอกจากสินเชื่อแล้วแนวความคิดในการระดมเงินออมของ Grameen Bank จะเน้นการตั้งกลุ่มโดยตั้งเป็นกองทุนต่าง ๆ เพราะนอกจากจะมีประโยชน์ต่อการลงทุนแล้วยังช่วยสร้างวินัยให้รู้จักออม ช่วยให้สมาชิกเกิดความมั่นใจ สมาชิกกลุ่มสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การออมของกลุ่มจะเพิ่มปริมาณมากขึ้น และช่วยให้สมาชิกรู้จักคิด เพื่อบริหารเงินและสร้างโครงการกองทุนต่าง ๆ เพิ่มขึ้น กองทุนที่สำคัญ ได้แก่

(1) Group fund มีแหล่งที่มาของเงินทุนจากเงินหลายแห่ง คือ สมาชิกในกลุ่ม ออมคนละ 1 ตากาต่อสัปดาห์ สมาชิกที่กู้เงินต้องหักเงิน ร้อยละ 5 ของจำนวนเงินกู้เข้ากองทุน และ ดอกเบี้ยรับ ร้อยละ 8.5 ที่ธนาคารจ่ายให้ มีเบี้ยปรับต่าง ๆ ที่จะนำเข้ากองทุน

(2) Emergency fund เป็นเงินทำประกันชีวิต สมาชิกจะจ่ายเงินเข้า กองทุนนี้ สัปดาห์ละ 1 ตากา และถ้าสมาชิกเสียชีวิตจะได้รับเงินตามอายุการเป็นสมาชิก

นอกจากนี้ ยังมีกองทุนต่าง ๆ ที่สมาชิกแต่ละกลุ่มคิดว่ามีความจำเป็นก็จะ จัดตั้งขึ้นมาสนองความต้องการต่าง ๆ เช่น กองทุนสวัสดิการเด็ก เพื่อจ่ายเงินจ้างครูสอนหนังสือ กองทุนภัยธรรมชาติ (Disaster Fund) เพื่อช่วยเหลือสมาชิกเมื่อเกิดภัยธรรมชาติ

สำหรับเงินฝากของธนาคารมีเงินฝากส่วนบุคคล คือ Current deposits และ Saving deposit เปิดบัญชีครั้งแรกอย่างต่ำ 10 ตากา ไม่มีเงินฝากประจำ ธนาคารให้ดอกเบี้ย ร้อยละ 8.5 จ่ายปีละ 2 ครั้ง ในเดือนมิถุนายนและธันวาคม ธนาคารนี้ไม่รับเงินออมจากคนกลุ่มอื่น นอกจากคนยากจนเพราะเกรงว่าพนักงานจะมุ่งความสนใจไปยังกลุ่มที่มีฐานะดีและละเลยคนยากจน

สรุปได้ว่า กองทุนชุมชนหรือที่ต่างประเทศมักใช้คำว่า Microfinance หรือ Credit Union ก็คือ สถาบันการเงินรายย่อยที่ให้บริการทางการเงินสำหรับคนจนที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงิน ในระบบของธนาคารพาณิชย์ทั่วไปได้ โดยวัตถุประสงค์หลักเพื่อต้องการให้บริการแก่ผู้มีรายได้น้อย มีความยากจนและต้องการยกระดับคุณภาพชีวิตโดยใช้วิธีการรวมกลุ่มกันของคนในชุมชนเพื่อให้ บริการด้านการออม การให้สินเชื่อ และการจัดสวัสดิการชุมชน สำหรับประเทศไทยปรากฏอยู่หลาย รูปแบบ ได้แก่ กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต โครงการแก้ไขปัญหาความยากจน ธนาคารหมู่บ้าน กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สถาบันการเงินชุมชน เป็นต้น และถึงแม้จะใช้ชื่อ ต่างกันและการให้บริการปลีกย่อยบางส่วนที่แตกต่างกัน คือ การออม การให้สินเชื่อ การจัดสวัสดิการ การบริหารจัดการ สถานภาพทางกฎหมาย แต่โดยทั่วไปแล้วมีความเหมือนกันด้านวัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการดำเนินงานที่คล้ายกัน โดยใช้กิจกรรมการออมเป็นวิธีการเพื่อนำไปสู่การพัฒนา คนและสังคมให้ดีขึ้น โดยมียึดหลักคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะสร้างให้เกิดความสุขขึ้นในชุมชนและสังคม โดยเงินที่ได้จากการออมจะถูกนำไปบริหารจัดการเพื่อให้การช่วยเหลือแก่ผู้ที่เดือนร้อนในรูปแบบ ของการให้สินเชื่อและผลตอบแทนที่ได้จากการให้สินเชื่อก็จะถูกนำมาจัดสรรใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ และเป็นสวัสดิการที่ให้กับสมาชิกและชุมชน

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสถาบันการเงินชุมชนซึ่งเป็นผลต่อเนื่องมาจากการดำเนินงาน ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่รัฐบาลได้ใช้งบประมาณไปกว่า 80,000 ล้านบาท เพื่อขับเคลื่อน เศรษฐกิจระดับฐานรากให้เกิดการลงทุน กระตุ้นเศรษฐกิจ โดยการเกิดขึ้นของกองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมืองได้มีการพัฒนาตามนโยบายและกลไกของภาครัฐรวมถึงสภาพบริบทของชุมชนและ

ปรับเปลี่ยนเป็นสถาบันการเงินชุมชนเพื่อให้เกิดระบบการออม ระบบการฝากเงิน ระบบสินเชื่อ ระบบสวัสดิการชุมชน เป็นต้น ทำให้คนที่มีรายได้น้อยที่ไม่สามารถเข้าถึงการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ได้เข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อนำไปลงทุนและเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต

2.12 ข้อมูลพื้นฐานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

2.12.1 ข้อมูลสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน หมู่ที่ 2 ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

1) ประวัติความเป็นมา

สืบเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงปี พ.ศ. 2541 ทำให้สภาพชีวิตความเป็นอยู่ของชาวบ้าน หมู่ที่ 2 ตำบลโป่งน้ำร้อน ต้องประสบปัญหาเป็นอย่างมากต่อค่าครองชีพที่สูงขึ้นแต่รายได้ลดลง ขาดเงินทุนที่จะนำไปประกอบอาชีพและภาวะหนี้สินต่อครัวเรือนที่สูงขึ้นจึงมีกลุ่มชาวบ้านจำนวนหนึ่งได้มีแนวคิดในการจัดตั้งกลุ่มขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในหมู่บ้านมีการออมเงินและส่งเสริมวินัยในทางการเงิน โดยได้จัดตั้งกลุ่มขึ้นเป็น “กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านดอน” ขึ้นเมื่อวันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2541 มีสมาชิกเริ่มแรก 50 คน และมีเงินออมสัจจะเดือนแรก จำนวน 4,040 บาท ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอฝาง และธนาคารออมสินสาขาฝาง โดยมีกิจกรรมในช่วงแรกของกลุ่ม คือ การออมเงินสัจจะรายเดือน การให้สินเชื่อ การเปิดศูนย์สาธิตการตลาด ฯลฯ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2544 ในสมัยของรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้มีการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านขึ้นเพื่อสนับสนุนงบประมาณ หมู่บ้านละ 1 ล้านบาท เพื่อให้แต่ละหมู่บ้านไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในหมู่บ้านของตนเอง ทำให้หมู่ที่ 2 ในขณะนั้นมีกองทุนต่าง ๆ และมีเงินหมุนเวียนเป็นจำนวนมาก แต่เป็นการแยกกันบริหารในแต่ละกองทุนทำให้ยังเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนมีหนี้สินต่อครัวเรือนสูงขึ้น

จนมาถึงปี พ.ศ. 2546 คณะกรรมการหมู่บ้านร่วมกับคณะกรรมการกองทุนต่าง ๆ ในหมู่บ้านจึงประชุมหารือร่วมกันและมีแนวคิดที่จะรวมกองทุนต่าง ๆ ในหมู่บ้านมาบริหารร่วมกันเพื่อความเป็นระบบในการบริหารจัดการโดยให้กลุ่มออมทรัพย์และกองทุนหมู่บ้านเป็นแกนหลักและยึดถือระบบการออมเงินเป็นสำคัญทำให้การบริหารจัดการกองทุนของหมู่บ้านมีระบบมากขึ้นและมีเงินหมุนเวียนในระบบถึง จำนวน 3 ล้านบาท ในขณะนั้น

เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2549 ได้เริ่มเปิดบริการในรูปแบบของสถาบันการเงิน โดยใช้ชื่อในการจัดตั้งว่า สถาบันการเงินชุมชน หมู่ที่ 2 ตำบลโป่งน้ำร้อน ให้บริการรับฝากเงิน-ถอนเงินให้สินเชื่อทุกวันเวลาราชการ ตั้งแต่ 08.30-15.30 น. เว้นวันหยุดราชการ ซึ่งได้รับความสนใจจากประชาชนในหมู่บ้านและหมู่บ้านใกล้เคียงเป็นจำนวนมาก

ในวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2549 ได้มีพิธีเปิดสถาบันการเงินชุมชนอย่างเป็นทางการ โดยมีท่านนายอำเภอฝาง (นายบันลือศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา) มาเป็นประธานในพิธี โดยเรียนเชิญองค์กรชุมชนต่าง ๆ ในเขตอำเภอฝาง แม่ข่าย และไชยปราการมาร่วมเป็นเกียรติ ในปัจจุบันถือได้ว่าสถาบันการเงินชุมชน หมู่ที่ 2 ตำบลโป่งน้ำร้อน เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการกองทุนในรูปแบบสถาบันการเงินของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งในพื้นที่และต่างพื้นที่ ทั้งนี้ สถาบันการเงินชุมชน หมู่ที่ 2 ได้ยึดหลักการทำงานที่ว่า “ประหยัด อดออม พร้อมคุณธรรม นำสู่การพัฒนา” จนกลุ่มมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

ตารางที่ 8 Timeline สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน

ว/ด/ป	เหตุการณ์
2541	สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ชาวบ้านประสบปัญหาค่าครองชีพสูง แต่รายได้ลดลงขาดเงินทุนที่จะนำไปประกอบอาชีพ และภาวะหนี้สินต่อครัวเรือนที่สูง
28 ต.ค. 2541	จัดตั้งกลุ่มขึ้นเป็น “กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านดอน” สมาชิกเริ่มแรก 50 คน และมีเงินออมสัจจะเดือนแรก จำนวน 4,040 บาท
2541	ซื้อที่ดินเพื่อใช้เป็นที่ตั้งกลุ่มออมทรัพย์
2543	รางวัลองค์กรชุมชนดีเด่นด้านการบริหารจัดการและกิจกรรมกลุ่ม
2544	จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านดอน
2545	ซื้อที่ดินมอบให้เป็นสาธารณประโยชน์ของชุมชน กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองดีเด่นระดับจังหวัด
2546	มีแนวคิดที่จะเอากองทุนต่าง ๆ ในหมู่บ้านมาบริหารร่วมกันเพื่อความเป็นระบบในการบริหารจัดการ โดยให้กลุ่มออมทรัพย์และกองทุนหมู่บ้านเป็นแกนหลัก และมีเงินหมุนเวียนในระบบ ประมาณ 3 ล้านบาท
2547	รางวัลกลุ่มที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีวินัยการออมดีเด่น สาขาฝาง
1 พ.ค. 2549	จัดตั้งสถาบันการเงินชุมชน หมู่ที่ 2 ตำบลโป่งน้ำร้อน ให้บริการรับฝาก-ถอนเงินให้สินเชื่อ
12 ต.ค. 2549	เปิดสถาบันการเงินชุมชนอย่างเป็นทางการ
2549	กำหนดเงินปันผลให้แก่สมาชิก ร้อยละ 30
	เงินที่ได้จากผลกำไร ร้อยละ 5 สนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์ในชุมชน
	เงินที่ได้จากผลกำไร ร้อยละ 5 สนับสนุนกิจกรรมของกลุ่มผู้สูงอายุ
	เงินที่ได้จากผลกำไร ร้อยละ 5 สนับสนุนกิจกรรมกลุ่มแม่บ้าน

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ว/ด/ป	เหตุการณ์
	เงินที่ได้จากผลกำไร ร้อยละ 5 สนับสนุนกิจกรรมกีฬา รวมเงินที่จัดสรรเพื่อสนับสนุนกิจกรรมทั้งสิ้น ร้อยละ 20
2554	รางวัลกองทุนหมู่บ้านดีเด่นด้านการบริหารจัดการ ระดับตำบล
	รางวัลกองทุนหมู่บ้านดีเด่นด้านการบริหารจัดการ ระดับอำเภอ
	รางวัลชนะเลิศกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตดีเด่น ระดับจังหวัด
2555	รางวัลชนะเลิศการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนดีเด่น
2556	ประกาศเกียรติคุณ มีการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านด้านการส่งเสริม การออมที่ดี
2557-2563	มอบเงินเพื่อซื้อเครื่องขยายเสียงและอุปกรณ์ เพื่อแจ้งข่าวสารภายในชุมชน และมอบเงินเพื่อการซ่อมบำรุงอย่างต่อเนื่อง
2560-2561	สร้างอาคารสำนักงานของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน (อาคาร 2 ชั้น ชั้นล่าง ให้บริการด้านการเงินแก่สมาชิก ชั้นบนเป็นห้องประชุมพร้อมอุปกรณ์อำนวยความสะดวก)
2561	ปรับเพิ่มเงินปันผลให้แก่สมาชิกจากร้อยละ 30 เป็นร้อยละ 50
	ปรับเปลี่ยนรูปแบบการมอบเงินปันผลรายปีจากการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคาร หรือรับเงินสด เป็นการมอบบัตรสวัสดิการ โดยเงินปันผลรายปีของสมาชิก แต่ละคนจะนำมาเฉลี่ยเป็นรายเดือน จำนวน 12 เดือน เพื่อให้เงินเกิดการ หมุนเวียนในชุมชน และมุ่งใจการออมด้วยการมอบบัตรสวัสดิการเป็นรายเดือน สำหรับผู้ที่มาออมเงินตามกำหนด ส่วนผู้ที่ไม่ได้มาออมเงินตามกำหนดมูลค่า ของบัตรจะถูกนำไปสะสมเป็นรายได้ของสถาบันการเงินชุมชน
	เปลี่ยนเงินที่จัดสรรเพื่อสนับสนุนกิจกรรม เป็นเงินกองทุนเพื่อชุมชน ปรับลด จากร้อยละ 20 เป็นร้อยละ 10 โดยหากไม่มีการใช้จ่ายในกิจกรรม เงินกองทุน เพื่อชุมชนนี้จะถูกสะสมไปเรื่อย ๆ
31 ธ.ค. 2562	จำนวนสมาชิก 376 คน
	งบดุลสุทธิ 26,382,568.18
2564	โครงการในอนาคตสร้างโรงผลิตน้ำดื่มบนที่ดินสาธารณประโยชน์ที่ซื้อ ในปี 2545

2) ระเบียบข้อบังคับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน

หมวดที่ 1 ข้อความทั่วไป

ข้อที่ 1 สถาบันการเงินชุมชนนี้เป็นกิจกรรมหรือผลการขับเคลื่อนส่วนหนึ่งของ “กองทุนหมู่บ้านบ้านดอน” มีชื่อว่า “สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน (กองทุนหมู่บ้านบ้านดอน)” สำนักงานตั้งอยู่ที่ เลขที่ 11 หมู่ที่ 2 ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่ โทรศัพท์ 053-453209

ข้อที่ 2 ตราสัญลักษณ์ของสถาบัน คือ รูปเกลียวศรภายใต้คุณธรรม 5 ประการ หมายถึง ความร่วมมือและความสามัคคีในชุมชนโดยยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินงาน 5 ประการ คือ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจกัน และความเห็นใจกัน โดยมีตัวหนังสืออยู่ในวงกลมสีเหลืองล้อมตราสัญลักษณ์ว่า “สถาบันการเงินชุมชน หมู่ที่ 2 ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่”

ข้อที่ 3 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถาบันการเงิน

- (1) เพื่อเป็นแหล่งทุนหมุนเวียนของสมาชิก
- (2) เพื่อส่งเสริมการออมของสมาชิกในรูปแบบการออมสัจจะและฝากออมทรัพย์
- (3) เพื่อเป็นการให้บริการด้านการเงินแก่สมาชิก บุคคลทั่วไปและจัดระบบกองทุนต่าง ๆ ในหมู่บ้านให้มาอยู่ในระบบเดียวกัน
- (4) เพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของสมาชิกโดยมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำเพื่อช่วยแก้ปัญหาความยากจน ปัญหาหนี้ในระบบ ฯลฯ โดยการรับจำนอง จำนำ ขายฝากหรือกระทำการอื่นใดที่เป็นการช่วยผ่อนภาระให้สมาชิก
- (5) เพื่อสร้างเสริมวินัยทางการเงินของประชาชนในหมู่บ้าน
- (6) เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการของคณะกรรมการให้ดียิ่งขึ้น
- (7) เพื่อพัฒนาเป็นศูนย์เรียนรู้และเป็นแบบอย่างแก่ชุมชนใกล้เคียงและทั่วไป

ข้อที่ 4 แหล่งที่มาของทุน

- (1) เงินออมสัจจะ
- (2) เงินฝากออมทรัพย์
- (3) เงินกองทุนหมู่บ้านที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล
- (4) ดอกผลหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่เกิดจากการบริหารจัดการของสถาบันการเงิน
- (5) เงินสมทบจากกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ในหมู่บ้าน
- (6) เงินหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ที่กองทุนได้รับบริจาคโดยไม่มีเงื่อนไขผูกพัน

หมวดที่ 2 สมาชิก

ข้อที่ 5 คุณสมบัติของสมาชิก

(1) สมาชิกสามัญ

(1.1) เป็นผู้พำนักหรือพักอาศัยในหมู่บ้าน หมู่ที่ 2 ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่ และมีทะเบียนรายชื่อเป็นสมาชิกของหมู่บ้านไม่น้อยกว่า 6 เดือนก่อนวันสมัครเป็นสมาชิก

(1.2) เป็นผู้มิมีนิสัยอันดีงามมีความรู้ความเข้าใจเห็นชอบด้วยหลักการของสถาบันการเงิน

(1.3) เป็นผู้พร้อมที่จะปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของสถาบันการเงิน

(1.4) เป็นผู้ที่คณะกรรมการสถาบันการเงินมีมติเห็นชอบให้เป็นสมาชิก

(1.5) มีเงินฝากสัจจะสะสมโดยสมาชิกต้องมีการออมสัจจะเป็นรายเดือนกับสถาบันการเงิน (กองทุนฯ ตั้งแต่ 100-1,000 บาท เป็นประจำทุกวันที่ 5 ของเดือน ณ สถาบันการเงินชุมชน หมู่ที่ 2)

(2) สมาชิกวิสามัญ

(2.1) เป็นบุคคลที่มีอายุ 7 ปี บริบูรณ์ขึ้นไป

(2.2) เป็นนิติบุคคล ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และกลุ่มองค์กรชุมชนทั่วไป

(2.3) มีเงินฝากออมทรัพย์กับทางสถาบันการเงิน (กองทุนฯ ตั้งแต่ 1 บาทขึ้นไป)

(2.4) เป็นผู้พร้อมที่จะปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของสถาบันการเงิน (กองทุนฯ)

ข้อที่ 6 การคิดค่าธรรมเนียมแรกเข้า ให้คิดเฉพาะสมาชิกสามัญเท่านั้น โดยคิดรายละ 20 บาทซึ่งผู้สมัครจะเรียกร้องคืนไม่ได้ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น

ข้อที่ 7 การพ้นสภาพการเป็นสมาชิก

(1) สมาชิกสามัญ

(1.1) ตาย

(1.2) ลาออกและได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ

(1.3) วิกลจริตจิตฟั่นเฟือนหรือถูกศาลสั่งให้เป็นคนไร้ความสามารถ

(1.4) ที่ประชุมใหญ่มีมติให้ออกด้วยคะแนนเสียง 2 ใน 3 ของเข้าร่วมประชุม

(1.5) จงใจฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) หรือแสดงตนเป็นปรปักษ์หรือไม่ให้ความร่วมมือกับสถาบันการเงิน (กองทุนฯ)

(1.6) ขาดการส่งเงินออมสัจจะติดต่อกันเป็นเวลาเกินกว่า 3 เดือน โดยไม่มีเหตุผล

(1.7) มีลักษณะหรือคุณสมบัติไม่ตรงตามข้อ 5

(2) สมาชิกวิสามัญ

(2.1) ตาย

(2.2) ปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์

ข้อที่ 8 การลาออกจากการเป็นสมาชิกสถาบันการเงิน (กองทุนฯ)

สมาชิกผู้ไม่มีภาระหนี้สินหรือข้อผูกพันใด ๆ กับสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) ทั้งในฐานะผู้กู้หรือผู้ค้ำประกัน ถ้ามีความประสงค์จะลาออกให้ยื่นคำขอต่อคณะกรรมการและให้ขาดจากการเป็นสมาชิกภาพในวันที่คณะกรรมการของสถาบันการเงินกองทุนฯ มีมติอนุมัติและจะกลับเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ได้ก็ต่อเมื่อเกิน 1 ปี นับตั้งแต่วันที่ขาดจากการเป็นสมาชิกภาพ

หมวดที่ 3 การฝากเงิน การถอนเงิน

ข้อที่ 9 การฝากออมสัจจะประจำเดือน

(1) สมาชิกต้องฝากเงินออมสัจจะเดือนละ 1 ครั้ง ในวันที่ 5 ของทุกเดือน หรือออมเงินสัจจะล่วงหน้าได้เป็น 2 ระยะ คือ ระยะ 6 เดือน ภายในเดือนมกราคมและมิถุนายน หรือระยะ 12 เดือน ภายในเดือนมกราคมเท่านั้น ณ สถาบันการเงินชุมชน (กองทุนฯ หมู่ที่ 2 ตั้งแต่เวลา 08.00-15.30 น.)

(2) สมาชิกสามารถออมเงินได้ตั้งแต่ 100 บาทขึ้นไป สูงสุดไม่เกิน 1,000 บาท โดยฝากเป็นจำนวนเท่ากันทุกเดือน

(3) สมาชิกสามารถเปลี่ยนจำนวนเงินออมสัจจะได้ปีละ 1 ครั้ง โดยยื่นคำขอต่อคณะกรรมการในวันประชุมใหญ่สามัญประจำปี ทั้งนี้ ต้องอยู่ในวงเงินที่สถาบันการเงิน (กองทุนฯ) กำหนดไว้

(4) สมาชิกที่ขาดออมเงินสัจจะรวมในรอบปีเกิน 3 ครั้ง สมาชิกผู้นั้นหมดสิทธิ์ที่จะได้รับเงินปันผล

ข้อที่ 10 การฝากเงินออมทรัพย์

(1) รับฝากเงินทั้งจากสมาชิกและบุคคลทั่วไปตาม ข้อ 5 (2)

(2) สามารถฝากได้ตั้งแต่ 1 บาทขึ้นไป

(3) สามารถฝากถอนได้ตลอดไม่จำกัดเวลาในเวลาทำการ ยกเว้นกรณีถอนเงินจำนวนเกินกว่า 50,000 บาท ต้องแจ้งพนักงานให้ทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วัน

(4) คิดดอกเบี้ยให้ตามประกาศของสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) โดยคิดดอกเบี้ยให้เป็นรายวันและจ่ายดอกเบี้ยปีละ 1 ครั้ง ในวันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปี

หมวดที่ 4 การให้สินเชื่อ

ข้อที่ 11 การให้กู้เงินสามัญ

(1) ผู้มีสิทธิกู้ต้องเป็นสมาชิกสามัญ แต่ต้องมีอายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป และส่งเงินออมสัจจะกับกลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน

(2) วงเงินให้กู้

(2.1) กรณีผู้กู้ใช้เงินฌาปนกิจหรือเงินประกันอื่นใดที่มีผู้รับผลประโยชน์เป็นสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) ค่าประกันเพิ่มเติมนอกเหนือจากการใช้บุคคลค่าประกันปกติให้กู้ได้ไม่เกิน 5 เท่าของเงินออมสัจจะสะสม แต่สูงสุดไม่เกิน 100,000 บาท ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการส่งเงินออมสัจจะด้วย

(2.2) กรณีที่ผู้กู้ส่งเงินกู้เกินระยะเวลาที่กำหนดตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป ให้หักลดเงินกู้ในรอบต่อไปลงเดือนละ 5,000 บาท

(2.3) กรณีผู้กู้ขาดการออมสัจจะให้ตัดเงินกู้ลดลง

- ขาดออมสัจจะ 3 ครั้ง ในรอบ 1 ปี กู้ได้ 4 เท่าของเงินออมสัจจะ
- ขาดออมสัจจะ 4 ครั้ง ในรอบ 1 ปี กู้ได้ 3 เท่าของเงินออมสัจจะ
- ขาดออมสัจจะ 5 ครั้ง ในรอบ 1 ปี กู้ได้ 2 เท่าของเงินออมสัจจะ
- กรณีการขาดออมสัจจะเกิน 5 ครั้งขึ้นไป การอนุมัติเงินกู้ให้อยู่

ในดุลพินิจของคณะกรรมการ

- กรณีการขาดส่งเงินกู้ฉุกเฉิน การอนุมัติเงินกู้ให้อยู่ในดุลพินิจ

ของคณะกรรมการ

(2.4) กรณีใช้บุคคลค่าประกันตามระเบียบกำหนดเพียงอย่างเดียว ให้กู้ได้ไม่เกิน 3 เท่าของเงินออมสัจจะสะสม แต่สูงสุดไม่เกิน 100,000 บาท ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการส่งเงินออมสัจจะด้วย

(2.5) กรณีสมาชิกขาดส่งชำระเงินกู้ในรอบปีเกิน 3 เดือน (ส่งชำระเป็นรายเดือน) หรือไม่ส่งชำระภายใน 3 เดือน นับจากวันครบกำหนด (ส่งชำระรายปี) จะไม่ได้รับเงินปันผล

(3) การค้ำประกันเงินกู้ให้ใช้หลักประกันดังต่อไปนี้

- (3.1) บุคคลที่เป็นสมาชิกสามัญค้ำประกัน จำนวน 2 คน
- (3.2) เงินออมสัจจะเงินออมทรัพย์ (ทั้งของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน)
- (3.3) เงินฌาปนกิจสงเคราะห์กองทุนหมู่บ้าน (ทั้งของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน)

(4) ระยะเวลาการส่งชำระ

- (4.1) กรณีส่งชำระเป็นงวดรายเดือน สามารถส่งชำระได้ไม่เกิน 3 ปี

โดยชำระเงินต้นและดอกเบี้ยเป็นงวดรายเดือน

(4.2) กรณีส่งชำระเป็นงวดรายปี สามารถส่งชำระได้ไม่เกิน 3 ปี โดยส่งชำระเงินต้นและดอกเบี้ยภายในกำหนดตามสัญญา

(5) คิดอัตราดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 10 ต่อปี ถ้าหากผิดนัดชำระหนี้ให้คิดดอกเบี้ยปรับอัตราร้อยละ 2 นับจากวันผิดนัดชำระหนี้ เว้นแต่ได้รับการผ่อนผันจากคณะกรรมการ

ข้อที่ 12 การให้กู้เงินกรณีฉุกเฉิน

(1) ผู้มีสิทธิกู้ต้องเป็นสมาชิกสามัญที่ส่งเงินออมสัจจะกับกลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน

(2) กู้ได้ไม่เกินเงินออมสัจจะสะสมของตนเอง สูงสุดไม่เกิน 5,000 บาท

(3) กำหนดชำระไม่เกิน 30 วัน โดยไม่คิดดอกเบี้ย ถ้าเกินกำหนดให้คิดดอกเบี้ย ร้อยละ 12 ต่อปี นับจากวันที่ทำสัญญาเงินกู้ไว้กับทางสถาบันการเงิน (กองทุนฯ)

(4) วัตถุประสงค์ในการให้กู้

(4.1) การเจ็บป่วยเข้าโรงพยาบาล

(4.2) ค่าเล่าเรียนบุตรธิดา (ต้องมีหนังสือแจ้งจากทางโรงเรียนประกอบ)

ข้อที่ 13 การให้กู้เงินประเภทอื่นนอกจากระเบียบกำหนด

(1) ให้นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาเป็นกรณีไปโดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) เป็นสำคัญ

(2) กรณีผู้กู้ไม่สามารถส่งชำระตามกำหนดในสัญญาการกู้ครั้งต่อไปให้อยู่ในดุลพินิจของคณะกรรมการบริหาร

หมวดที่ 5 สวัสดิการ

ข้อที่ 14 กรณีคลอดบุตร ให้มารดา 500 บาท รับขวัญบุตร 500 บาท

ข้อที่ 15 กรณีเจ็บป่วยนอนโรงพยาบาล คินละ 100 บาท ไม่เกิน 5 คินต่อปี ทั้งนี้ต้องมีใบรับรองแพทย์จากโรงพยาบาลประกอบเป็นหลักฐาน

ข้อที่ 16 กรณีเสียชีวิต สมาชิกศพละ 1,000 บาท คนในครัวเรือน 500 บาท

ข้อที่ 17 ชำระค่าจัดเก็บขยะให้สมาชิกหลังคาเรือนละ 20 บาท

ข้อที่ 18 ชำระค่าจัดเก็บด้านสาธารณสุขและประเพณีตามมติของสมาชิก เช่น งานประเพณีประจำปี การระดมเงินทุนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหมู่บ้าน/ชุมชน

หมวดที่ 6 การเก็บรักษาเงินสดและการเบิกจ่ายเงิน

ข้อที่ 19 คณะกรรมการสามารถเก็บรักษาเงินสดไว้ได้ไม่เกิน 200,000 บาท ส่วนที่เหลือต้องนำฝากธนาคาร ยกเว้นมีเหตุจำเป็นต้องเก็บเงินเกินวงเงินที่กำหนดสามารถเก็บไว้ได้ไม่เกิน 5 วัน

ข้อที่ 20 กำหนดให้ผู้จัดการสถาบันการเงิน เหนรัญญิก และคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอีก 1 คน เป็นผู้มีอำนาจเบิกจ่ายเงินจากบัญชีธนาคาร

ข้อที่ 21 ผู้จัดการสถาบันการเงินมีอำนาจอนุมัติเบิกจ่ายเงินไม่เกินวงเงิน 2,000 บาท และต้องรายงานให้ที่ประชุมรับทราบทุกครั้ง ถ้าหากวงเงินเกินที่กำหนดให้นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติ

หมวดที่ 7 คณะกรรมการ

ข้อที่ 22 ให้มีคณะกรรมการบริหารงานของสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) จำนวน 2 ชุด ดังนี้

(1) คณะกรรมการบริหาร ประกอบไปด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิในหมู่บ้าน จำนวน 6 คน ดังนี้

- ตำแหน่ง
- (1.1) ผู้ใหญ่บ้าน (โดยตำแหน่ง) ไม่มีวาระการดำรงตำแหน่ง
 - (1.2) สมาชิก อบต. จำนวน 2 คน (โดยตำแหน่ง) ไม่มีวาระการดำรงตำแหน่ง
 - (1.3) ผู้ทรงคุณวุฒิในหมู่บ้าน จำนวน 3 คน (มาจากการคัดเลือกของที่ประชุมใหญ่) มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี และสามารถกลับเข้ามาเป็นคณะกรรมการได้อีกหากได้รับการคัดเลือก

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารมีดังนี้

- กำหนดนโยบายให้คณะกรรมการดำเนินงานถือปฏิบัติ
- ควบคุมการทำงานของคณะกรรมการดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสถาบันการเงิน (กองทุนฯ)
- มีอำนาจในการพิจารณาตัดสินใจในประเด็นที่นอกเหนือจากระเบียบข้อบังคับโดยให้นำเสนอที่ประชุมใหญ่พิจารณาเห็นชอบ
- มีอำนาจในการพิจารณาคัดเลือกพนักงานประจำสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) และกำหนดอัตราค่าจ้างให้มีความเหมาะสม

(2) คณะกรรมการดำเนินงาน ประกอบไปด้วยสมาชิกที่ได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมใหญ่ จำนวน 10 คน โดยมีตำแหน่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(2.1) ผู้จัดการสถาบันการเงิน เป็นผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อและได้รับการคัดเลือกโดยการลงคะแนนลับจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี โดยมีคุณสมบัติต้องเคยเป็นคณะกรรมการดำเนินงานในสถาบันมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

(2.2) คณะกรรมการร่วมอีก จำนวน 9 คน มาจากที่ประชุมใหญ่คัดเลือก จำนวน 5 คน และผู้จัดการสถาบันการเงินมีสิทธิ์คัดเลือกคณะกรรมการอีก 4 คน โดยมี

ตำแหน่งต่าง ๆ คือ รองผู้จัดการ จำนวน 2 คน เภรัญญิก 1 คน เลขานุการ 1 คน ประชาสัมพันธ์ 1 คน กรรมการฝ่ายเงินฝาก 2 คน และกรรมการฝ่ายเงินกู้ อีก 2 คน โดยในจำนวนนี้จะต้องมีคณะกรรมการชุดเดิมที่ยังไม่หมดวาระร่วมเป็นคณะกรรมการด้วยไม่น้อยกว่า 4 คน

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินงาน

- บริหารงานตามระเบียบข้อบังคับของสถาบันการเงิน (กองทุนฯ)

โดยให้คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

- รายงานผลการดำเนินงานให้กับคณะกรรมการบริหารทราบอย่างน้อย

ไตรมาส ละ 1 ครั้ง

- ควบคุมการทำงานของพนักงานประจำสถาบัน ให้เป็นไปตามระเบียบ

- ดำเนินงานตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหาร

- ร่วมประชุมประจำเดือนในวันที่ 5 ของทุก ๆ เดือน

กำหนดให้คณะกรรมการดำเนินงานอยู่ในวาระ 2 ปี แล้วทำการเลือกตั้งใหม่ ซึ่งคณะกรรมการชุดเดิมสามารถได้รับการคัดเลือกเข้ามาใหม่ได้ ถ้ายังได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก โดยคณะกรรมการดำเนินงานจะได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือนตามประกาศของสถาบันการเงิน (กองทุนฯ)

ข้อที่ 23 การพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินงาน

(1) ตาย

(2) ออกตามวาระ

(3) ลาออกและได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร

(4) ขาดจากการเป็นสมาชิกภาพ

(5) คณะกรรมการบริหารมีมติให้ออก โดยนำเสนอที่ประชุมใหญ่ให้

ความเห็นชอบ

หมวดที่ 8 พนักงานประจำสถาบันการเงิน (กองทุนฯ)

ข้อที่ 24 กำหนดให้มีการจัดจ้างพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวช. หรือเทียบเท่าขึ้นไปเป็นพนักงานประจำสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) จำนวน 1 ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน 7,000 บาท โดยเป็นผู้ที่อาศัยอยู่ในหมู่ที่ 2 ตำบลโป่งน้ำร้อน มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรืออยู่ในดุลพินิจของคณะกรรมการบริหาร มีอายุระหว่าง 21-45 ปี

ข้อที่ 25 ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบปฏิบัติงานของพนักงานตามที่กำหนดปีละ 2 ครั้ง คือ ทุกเดือนมิถุนายนและธันวาคมของทุกปี โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินผลคือ พนักงานจะต้องได้รับคะแนนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60 จึงจะถือว่าผ่านการประเมิน

ข้อที่ 26 ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับพนักงานประจำสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ต้องผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารของสถาบันการเงิน (กองทุนฯ)

หมวดที่ 9 เวลาการทำงานของสถาบันการเงินชุมชน (กองทุนฯ)

ข้อที่ 27 กำหนดให้สถาบันการเงินชุมชน (กองทุนฯ) เปิดให้บริการด้านธุรกรรมการเงิน ทุกวันเวลาราชการ ตั้งแต่เวลา 08.00-15.30 น. หยุดวันเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

ข้อที่ 28 กรณีต้องเปิดให้บริการพิเศษ เช่น วันเด็ก วันออมแห่งชาติ ครบรอบวันเกิดของสถาบันให้สถาบันการเงิน (กองทุนฯ) ประกาศใช้เป็นครั้งคราวไปตามสมควร

หมวดที่ 10 การประชุมสมาชิกและการประชุมของคณะกรรมการ

ข้อที่ 29 ให้มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทุกวันที่ 5 ของทุกเดือน ณ ที่ทำการสถาบันการเงินชุมชน (กองทุนฯ) และให้คณะกรรมการบริหารเข้าร่วมประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

ข้อที่ 30 ให้มีการประชุมสามัญประจำปี ปีละ 1 ครั้ง ภายในเดือนมกราคมของทุกปี

ข้อที่ 31 การประชุมวิสามัญให้มีขึ้นในกรณีต่อไปนี้

- (1) ตามมติของคณะกรรมการบริหารเห็นสมควร
- (2) สมาชิกไม่น้อยกว่าครึ่งลงชื่อให้มีการประชุม

หมวดที่ 11 การปิดบัญชี

ข้อที่ 32 กำหนดให้วันที่ 31 ธันวาคมของทุกปี เป็นวันสิ้นสุดบัญชีและเริ่มปีบัญชีใหม่ ในวันที่ 1 มกราคมของปีถัดไป ให้จัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุน และให้รายงานต่อที่ประชุมทราบ

ข้อที่ 33 ให้จัดสรรกำไรสุทธิดังต่อไปนี้

- (1) ปันผลคืนแก่สมาชิก ร้อยละ 20
- (2) เงินเฉลี่ยคืนผู้กู้ ร้อยละ 10
- (3) ประกันความเสี่ยง ร้อยละ 15
- (4) ทุนสำรอง ร้อยละ 15
- (5) กองทุนเพื่อชุมชน ร้อยละ 15
- (6) งบบริหาร ร้อยละ 5
- (7) สวัสดิการ ร้อยละ 20

ข้อที่ 34 บรรดาประกาศ คำสั่ง ข้อบังคับ และระเบียบต่าง ๆ ซึ่งใช้บังคับอยู่ในวันที่ระเบียบนี้และให้ใช้บังคับต่อไปเท่าที่ไม่ขัดแย้งกับข้อบังคับนี้ ทั้งนี้ จนกว่าจะมีการแก้ไขหรือยกเลิก

ข้อที่ 35 ระเบียบข้อบังคับนี้สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้แต่ต้องผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่จึงจะมีผลบังคับใช้

ข้อที่ 36 ให้คณะกรรมการบริหารสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับฉบับนี้

ข้อที่ 37 ให้คณะกรรมการสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) นัดประชุมใหญ่สมาชิกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยมีวาระการประชุม ดังนี้

- (1) ประธานกล่าวเปิดประชุม
- (2) เรื่องที่แจ้งให้ที่ประชุมทราบ
- (3) รับรองรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา
- (4) พิจารณาเรื่องที่ค้างประชุมครั้งก่อน (เรื่องสืบเนื่องจากการประชุมครั้งก่อน)
- (5) เற்றுญิตรายงานสถานะทางการเงินและงบดุลบัญชีประจำปีนั้น
- (6) วาระที่ต้องขอที่ประชุมพิจารณาตัดสินและลงมติ
- (7) สรุปผลและปิดประชุม

บทเฉพาะกาล

ข้อที่ 38 ภายในหนึ่งปีนับตั้งแต่วันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ ให้คณะกรรมการสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) ประเมินผลการดำเนินงานตามระเบียบนี้ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

ข้อที่ 39 เพื่อเป็นสวัสดิการแก่คณะกรรมการสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) และสมาชิก

- (1) สถาบันการเงิน (กองทุนฯ) ต้องสมัครเป็นสมาชิกเครือข่ายกองทุนตำบล อำเภอ จังหวัด และชำระเงินตามระเบียบของเครือข่ายและต่ออายุของการเป็นสมาชิกเครือข่ายได้ทุกปีตามที่ระเบียบของเครือข่ายทุกระดับกำหนด
- (2) สถาบันการเงิน (กองทุนฯ) ต้องจัดสรรเงินเป็นค่าบำรุงกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือผู้ประสบภัยเป็นปี ๆ ละ 1 ครั้ง ครั้งละ 500 บาท หรือจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง
- (3) สถาบันการเงิน (กองทุนฯ) จะต้องจัดสรรเงินไว้จ้างพนักงานตรวจสอบบัญชี ปีละ 500-1,000 บาท (เมื่อต้องมีการตรวจสอบบัญชี)

ข้อที่ 40 ให้คณะกรรมการสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) เป็นผู้รักษาและถือปฏิบัติตามระเบียบนี้อย่างเคร่งครัด

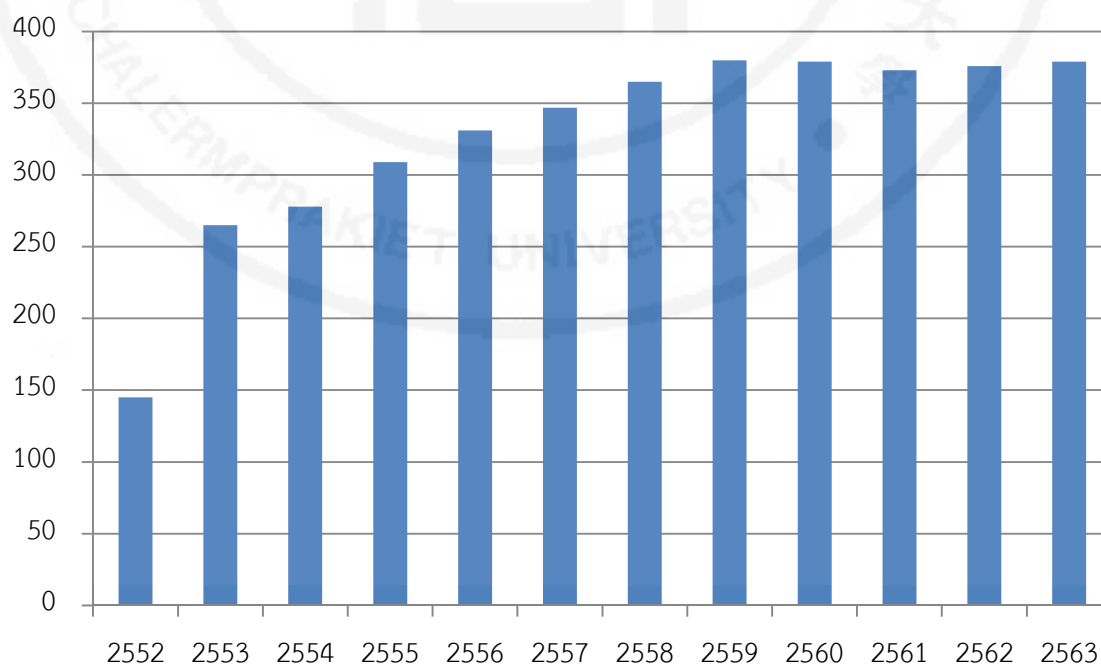
3) สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน

ปัจจุบันสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน มีสมาชิกทั้งหมด 379 คน (พ.ศ. 2563)

ตารางที่ 9 จำนวนสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน พ.ศ. 2552-2563

ปี	จำนวน (คน)
2552	145
2553	265
2554	278
2555	309
2556	331
2557	347
2558	365
2559	380
2560	379
2561	373
2562	376
2563	379

แผนภูมิที่ 6 จำนวนสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน พ.ศ. 2552-2563



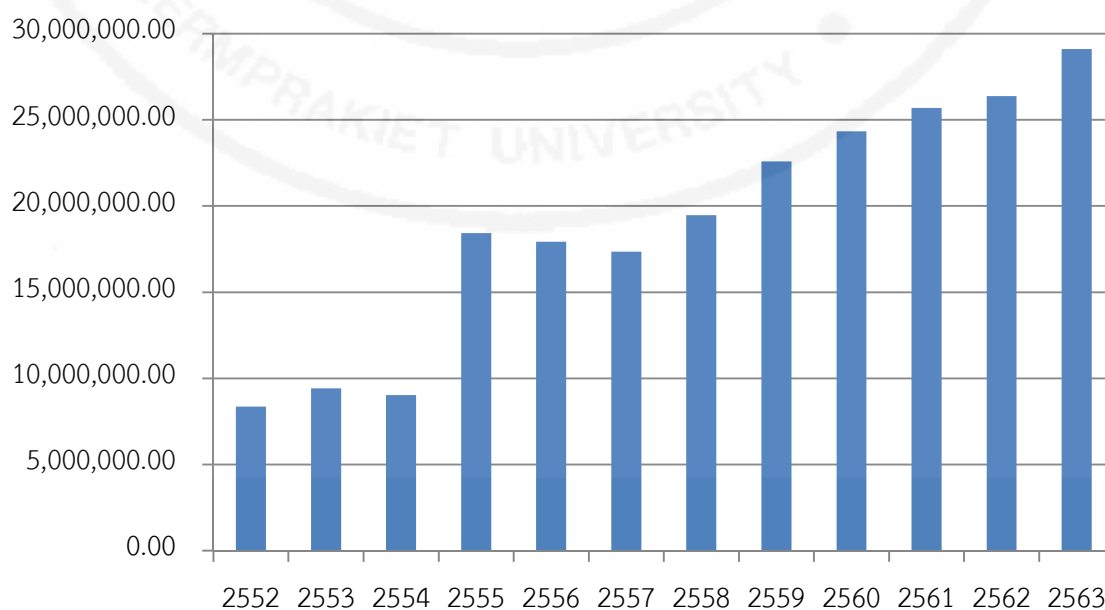
4) ยอดคงບดุล

สิ้นปี 2563 สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนมิ่งบดลสุทธิ 29,106,519.13 บาท

ตารางที่ 10 ยอดคงบดุลสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน พ.ศ. 2552-2562

ปี	จำนวน (บาท)
2552	8,360,451.74
2553	9,412,846.99
2554	9,025,198.84
2555	18,420,818.00
2556	17,922,625.95
2557	17,356,406.23
2558	19,462,504.50
2559	22,597,738.08
2560	24,333,355.72
2561	25,690,933.18
2562	26,382,568.18
2563	29,106,519.13

แผนภูมิที่ 7 ยอดคงบดุลสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน พ.ศ. 2552-2563



5) ประธานคณะกรรมการ

นายสุเชษฐ์ คำฟู ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ภาค 8 ซึ่งภูมิลำเนาเป็นชาวบ้านดอน เมื่อจบการศึกษาได้เข้าทำงานเป็นพนักงานของธนาคารออมสิน และมีส่วนในการช่วยเหลือส่งเสริมการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจากความรู้และประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องด้านการเงินจึงได้เข้ามาช่วยเหลือในด้านการบริหารงานและการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน โดยได้เข้ามาเป็นที่ปรึกษาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กองทุนหมู่บ้าน จนเมื่อมีการยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนจึงได้เข้ามาเป็นประธานคณะกรรมการ ซึ่งยังดำรงตำแหน่งมาจนถึงปัจจุบัน

2.12.2 ข้อมูลสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

1) ประวัติความเป็นมา

ข้อมูลทั่วไปขององค์กรการเงินชุมชน ได้ก่อตั้งขึ้นเป็นกลุ่มออมทรัพย์ เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2548 เริ่มดำเนินงาน วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2549 สมาชิกเริ่มต้น 225 คน ชาย 115 คน หญิง 90 คน ต่อมาได้ยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ.2551 และมีการรับสมัครสมาชิกสมทบทุกวันที่ 5 ของทุกเดือนที่เปิดดำเนินงาน การดำเนินงานสถาบันการเงินแยกออกเป็น 3 ระบบ คือ

- 1.1) บริการด้านฝาก-ถอน รายเดือน (ฝาก 30 บาทขึ้นไป) อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 5/ปี
- 1.2) บริการด้านสินเชื่อ ทุกวันที่ 5 ของเดือน อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ร้อยละ 12/ปี
- 1.3) บริการด้านสวัสดิการชุมชนครอบคลุมตั้งแต่เกิดจนตาย สร้างความเข้มแข็ง

ให้ชุมชน

ทั้ง 3 ระบบ อยู่ภายใต้การบริหารจัดการโดยระบบสถาบันการเงินชุมชน m-FIS หรือ (Micro Financial Information System)

ตารางที่ 11 Timeline สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

ว/ด/ป	เหตุการณ์
2544	จัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน
5 ธ.ค. 2548	จัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เนื่องจากเงินจากกองทุนหมู่บ้านไม่เพียงพอต่อการนำมาหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืม
5 ม.ค. 2549	เริ่มดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์อย่างเป็นทางการ สมาชิกเริ่มต้น 225 คน
5 พ.ค. 2551	ยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ให้บริการฝาก-ถอนเงิน บริการสินเชื่อ บริการด้านสวัสดิการชุมชน

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ว/ด/ป	เหตุการณ์
2554	ซื้อที่ดินเพื่อสร้างสถาบันการเงินชุมชน (ใช้เงินจากโครงการ SML และเงินจากผลกำไรของสถาบันการเงินชุมชน)
	รางวัลชนะเลิศศูนย์การเรียนรู้กองทุนแม่ของแผ่นดินจังหวัดเชียงใหม่
2555	สร้างอาคารสำนักงานสถาบันการเงินชุมชน
	ธนาคารออมสินเข้ามาปรับปรุงและวางระบบการบริหารจัดการ
2556	รางวัลรองชนะเลิศศูนย์การเรียนรู้กองทุนแม่ของแผ่นดินระดับภาค
2556-2557	นำเงินจากผลกำไรสร้างลานกีฬาประจำหมู่บ้าน
2557	รางวัลชนะเลิศการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนดีเด่น
2557-2558	รางวัลชนะเลิศบ้านสวยเมืองสุพรรณบุรีจังหวัด
	รางวัลชนะเลิศบ้านสวยเมืองสุพรรณบุรีเขต
	รางวัลรองชนะเลิศบ้านสวยเมืองสุพรรณบุรีภาค
4 พ.ย. 2563	จำนวนสมาชิกทั้งหมด 951 คน
	ยอดรวมสุทธิของสถาบันการเงินชุมชน 32,709,968.70 บาท

2) รูปแบบการให้บริการทางการเงิน

2.1) รับฝากเงินออม มีหลักเกณฑ์/ระเบียบการฝาก-ถอนเงินออมดังนี้

- สามารถออมทรัพย์ได้ทุกวัน ตั้งแต่ 20 บาทขึ้นไป ในแต่ละเดือนจะต้องมียอดเงินฝากรวม 30 บาทขึ้นไป แต่ขาดการออมติดต่อกัน 3 เดือน ถือว่าสิ้นสุดการเป็นสมาชิก
- การฝากเงินพิเศษรายปี ตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป แต่ไม่เกิน 500,000 บาท จะต้องให้ครบ 1 ปี ถึงจะถอนดอกเบี้ยได้ แต่ถอนเงินฝากก่อนกำหนดได้แต่จะไม่ได้ดอกเบี้ย
- การฝากเงินถือว่าเป็นรายบุคคลไม่ถือเป็นครัวเรือน ทุกคนสามารถฝากได้ทั้งบัญชีเงินออมหรือบัญชีพิเศษรายปีและเงินฝากทรัพย์มั่นคง
- รับฝากทั้งเงินกลุ่มผู้สูงอายุ สมาชิกฅมาปนกิจ วัด โรงเรียน กองทุนคณะสงฆ์ กองทุนกลางพัฒนาหมู่บ้าน โดยทุกรายจะได้รับดอกเบี้ย ร้อยละ 4 บาท/ปี ทุกบัญชี
- อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก ร้อยละ 4 บาท/ปี
- เอกสารประกอบการเปิดบัญชี สำเนาบัตรประชาชน/สูติบัตร
- สามารถถอนเงินได้ทุกวันแต่อัตราดอกเบี้ยเงินฝากจะไม่ได้อัตรา ร้อยละ 4 แต่จะคิดอัตราดอกเบี้ยลดหย่อนตามวันเวลาที่ฝาก ถอน สำหรับผู้ที่กู้เงินจากสถาบันการเงินไม่สามารถถอนเงินฝากได้จนกว่าจะปิดสัญญาเงินกู้

2.2) สินเชื่อ มีหลักเกณฑ์/ระเบียบการกู้ดังนี้

- ผู้ที่จะกู้เงินจะต้องเป็นสมาชิกเงินออมมาก่อนอย่างน้อย 6 เดือนขึ้นไป การยืมครั้งแรกคณะกรรมการจะพิจารณาวัตถุประสงค์ของการกู้เงินเป็นหลักและดูยอดการออมเป็นส่วนเสริม ความสามารถที่จะเก็บได้ในแต่ละเดือนตามความเป็นจริง พิจารณาวางเงินกู้ 1 สัปดาห์
- การทำสัญญากู้ยืมเงินมี 2 ระยะเวลา ให้สมาชิกเลือกทำ ข้อแรก กู้ภายใน 1 ปี ข้อสอง กู้ภายใน 6 เดือน หากทำสัญญาตามที่กำหนดจะต้องจ่ายดอกเบี้ยเต็มตามเวลาที่สัญญาระบุไว้
- การกู้ยืมจำนวนเงินเริ่มต้นตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป แต่ไม่เกิน 100,000 บาท ต่อราย ผู้กู้ยืมเงินสามารถยื่นกู้ได้ 3 เท่าของเงินออม กรณีใช้บุคคลค้ำประกันวงเงินต่อคนไม่เกิน 20,000 บาท กรณีใช้หลักทรัพย์ต้องเป็นหลักทรัพย์ของผู้กู้เท่านั้น และทั้งผู้กู้ผู้ค้ำจะต้องให้คู่สมรสยินยอมให้ทำนิติกรรมทุกคน
- หากสมาชิกต้องการวงเงินกู้เกิน 100,000 บาท และระยะเวลาผ่อนหลายปี ทางคณะกรรมการจะพิจารณาแล้วส่งต่อสินเชื่อรายบุคคลของธนาคารออมสิน แต่ต้องมีหลักฐานค้ำประกันไว้ที่คณะกรรมการ
- ผู้ที่กู้เงินแล้วไม่มีสิทธิ์ถอนเงินฝากจากบัญชี ยกเว้นถอนเพื่อชำระคืนเงินกู้ ถือว่าบัญชีเงินฝากเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันผู้กู้ทุกราย
- กรณีครบกำหนดชำระเงินต้นครบ 1 ปี หากผู้กู้ไม่มีเงินต้นมาชำระทางคณะกรรมการจะให้ใช้เงินฉุกเฉิน OD จากธนาคารออมสิน โดยคิดดอกเบี้ย ร้อยละ 1 บาท แล้วผู้กู้จะต้องนำบัญชีเงินออมมาตัดยอดเงินกู้เพื่อให้ยอดเงินต้นลดลงและสมาชิกจะต้องฝากเงินเพิ่มทดแทนยอดที่ถูกตัดไป
- กรณีค้ำประกันเงินกู้แบบรวมกัน 3 คนขึ้นไป หากคนใดคนหนึ่งไม่สามารถชำระเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยได้ ผู้กู้ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันก็ไม่สามารถทำสัญญาใหม่ได้ถึงแม้จะไม่ติดเรื่องชำระคืน จะต้องชำระให้ครบทุกคนในกลุ่มจึงจะสามารถทำสัญญาใหม่ได้
- คณะกรรมการจะขอดูบัญชีการออมย้อนหลังก่อนที่จะอนุมัติวงเงินกู้ทุกราย หากการออมมีการเพิ่มขึ้นทุกปีก็จะได้รับการอนุมัติที่ขอ แต่หากการออมไม่เพิ่มขึ้นจำนวนอยู่เท่าเดิมวงเงินอนุมัติก็จะน้อยลงตามเหตุผลของการออม
- บุคคลในครัวเรือนเดียวกันไม่สามารถค้ำประกันเงินกู้ให้แก่กันได้ต้องเป็นบุคคลในครัวเรือนอื่น และผู้ที่จะค้ำประกันต้องเป็นสมาชิกเงินออมเท่านั้น
- ผู้ที่ยื่นขอกู้จะต้องเข้าเป็นสมาชิกสมาคมฌาปนกิจของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน อำเภอฝาง และจะต้องเป็นสมาชิกเงินฝากทรัพย์มั่นคงของธนาคารออมสินด้วย
- การมีส่วนร่วมกิจกรรมชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีจิตอาสา ช่วยเหลืองานชุมชน จะมีเครดิตวงเงินเพิ่มค้ำประกันเงินกู้อีกรายละ 10,000 บาท นอกจากบุคคลค้ำและหลักทรัพย์

- สถาบันการเงินชุมชนมีเงินกู้ฉุกเฉินจำเป็นให้รายละเอียดไม่เกิน 10,000 บาท หากชำระภายใน 30 วัน จะไม่เสียดอกเบี้ย ทั้งนี้ จะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ความจำเป็นเร่งด่วนตามนี้

- ฉุกเฉินต้องใช้จ่ายค่ารักษาพยาบาล
- ฉุกเฉินต้องชำระค่าเล่าเรียนบุตร
- ฉุกเฉินต้องเดินทางไกลเนื่องจากมีเหตุจำเป็น

(หมายเหตุ : เงินฉุกเฉินไม่สามารถนำไปใช้กับสิ่งที่ไม่จำเป็นทั้งนี้อยู่ในดุลพินิจของกรรมการสถาบันเท่านั้น)

- วงเงินกู้สูงสุด 100,000 บาท
- อัตราดอกเบี้ยเงินกู้อัตรา 12 บาท/ปี
- เอกสารประกอบการกู้ สมุดบัญชีเงินฝาก/ผู้ค้ำ/คู่สมรส

2.3) การให้บริการด้านอื่น ๆ (การจัดสวัสดิการ)

- สวัสดิการ ใช้สมุดเงินฝากประกันสินเชื่อได้เมื่อฝากเงินได้ครบ 10,000 บาท
- ได้รับผลประโยชน์ ความรู้ จากการรวมกลุ่มสถาบันการเงินจากภาครัฐ และหน่วยงาน

- ทารกแรกเกิดรับสวัสดิการ รายละเอียด 500 บาท
- เด็กปฐมวัยรับสวัสดิการ รายละเอียด 500 บาท (จบ ป.6)
- สมาชิกที่สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 รับสวัสดิการ

การศึกษา 1,000 บาท

- สมาชิกที่สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี รับสวัสดิการการศึกษา 2,000 บาท
- เด็กพิการด้อยโอกาส รับสวัสดิการรายละเอียด 500 บาท (1 ครั้งต่อปี)
- สมาชิกกลุ่มฯ อายุ 60 ปีขึ้นไป รับสวัสดิการรายละเอียด 500 บาท (1 ครั้งต่อปี)
- สมาชิกกลุ่มฯ เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลไม่เกิน 5 คืน รายละเอียด 500 บาท

(ปีละไม่เกิน 5 คืน)

- สมาชิกเสียชีวิตได้รับสวัสดิการค่าบำรุงศพ รายละเอียด 1,000 บาท
- สนับสนุนชมรมกีฬาต้านยาเสพติดของหมู่บ้าน ปีละ 5,000 บาท
- สนับสนุนกิจกรรมชมรมผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาส ปีละ 5,000 บาท
- สนับสนุนด้านฝึกอาชีพเสริมของกลุ่มสตรีแม่บ้าน ปีละ 5,000 บาท
- สนับสนุนคณะกรรมการหมู่บ้านด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ปีละ 5,000 บาท

- สนับสนุน อสม. ในหมู่บ้านรณรงค์กิจกรรมด้านสาธารณสุข ปีละ 3,000 บาท

- สนับสนุนทุนการศึกษาเยาวชนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมประเพณี ปีละ 5,000 บาท
- สนับสนุนกลุ่มเกษตรกรในหมู่บ้านรณรงค์งดการเผาเพื่อลดโลกร้อน ปีละ 2,000 บาท
- สิ้นปีจะมีการปิดบัญชีของกลุ่มมีการปันผลให้สมาชิกตามรูปแบบ ดอกเบี้ย ร้อยละ 4 บาท/ปี
- สวัสดิการกระตุ้นการออม ณ สิ้นปี เป็นถุงยังชีพ เช่น ผ้าห่ม ข้าวสาร ยารักษาโรค รถจักรยาน พัดลม หม้อหุงข้าว เตารีด ฯลฯ
- ฝึกอบรมสร้างเสริมอาชีพกับชุมชนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และทรัพยากรในพื้นที่
- สนับสนุนแผนงานกลุ่มอาชีพที่มีอยู่ในชุมชนเพื่อต่อยอดการสร้างรายได้
- สวัสดิการค่าบำรุงรายปีสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ (กทบ.) สมาชิกรายละ 20 บาท/ปี

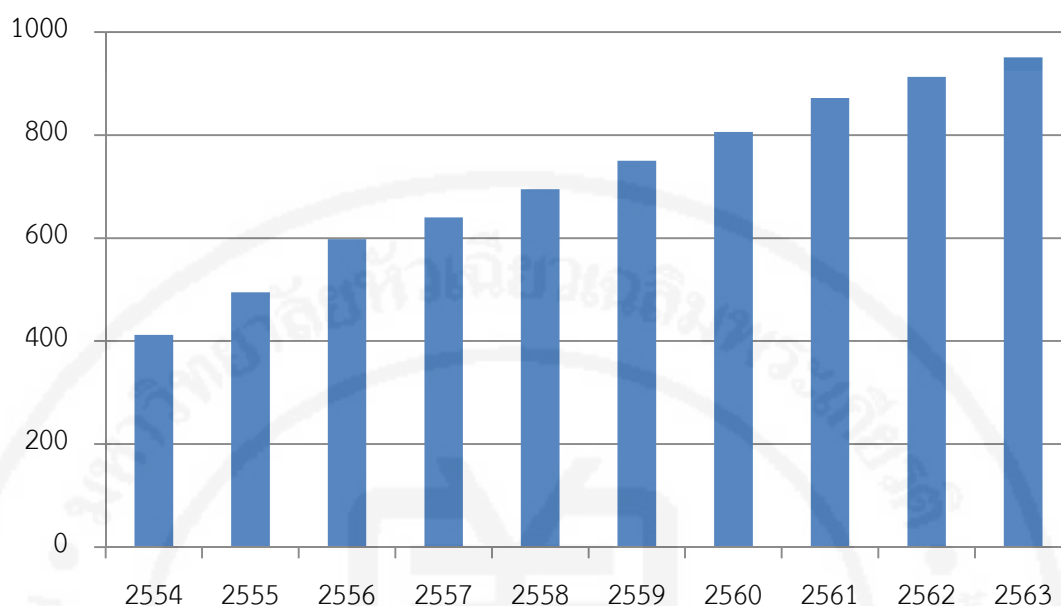
3) สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

ปัจจุบันสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีสมาชิกทั้งหมด 951 คน (4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2563)

ตารางที่ 12 จำนวนสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ พ.ศ. 2554-2563

ปี	จำนวน (คน)
2554	412
2555	495
2556	598
2557	640
2558	695
2559	750
2560	806
2561	872
2562	913
2563	951

แผนภูมิที่ 8 จำนวนสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ พ.ศ. 2554-2563



4) ยอดรวม ณ สิ้นปี

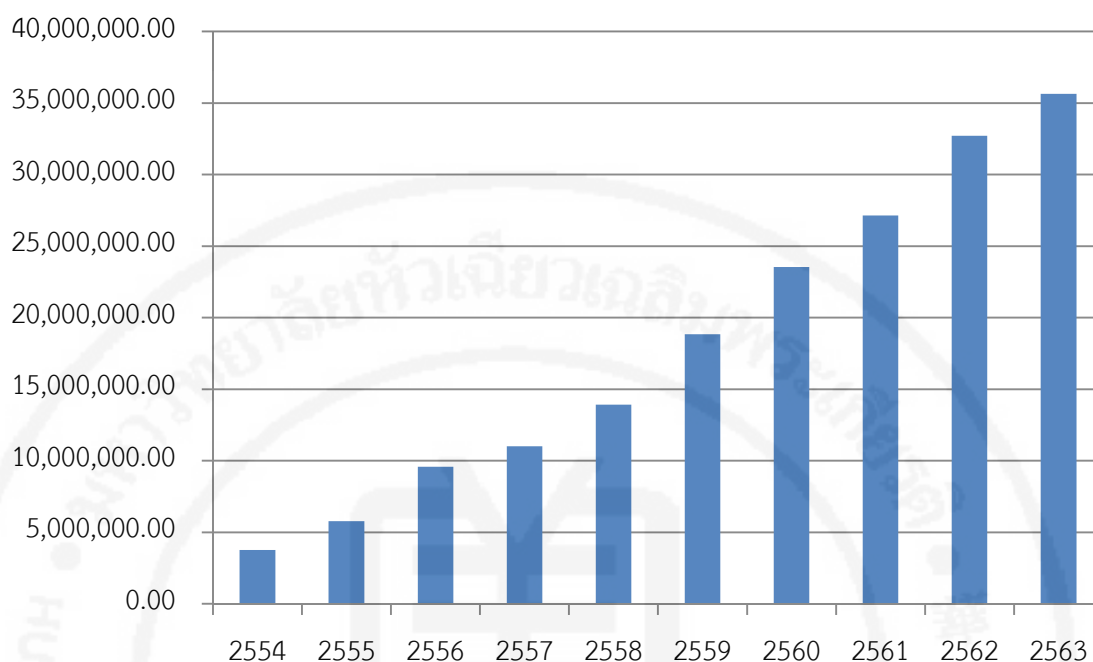
สิ้นปี 2562 สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้มียอดรวมสุทธิ 32,709,968.70 บาท

ตารางที่ 13 ยอดรวมสิ้นปีสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ พ.ศ. 2554-2563

ปี	จำนวน (บาท)
2554	3,766,104.55
2555	5,786,261.49
2556	9,587,086.98
2557	11,007,091.64
2558	13,928,848.94
2559	18,835,776.28
2560	23,544,121.54
2561	27,126,963.72
2562	32,709,968.70
2563	35,628,925.35*

* หมายเหตุ : ยอดรวม ณ วันที่ 4 พฤศจิกายน 2563

แผนภูมิที่ 9 ยอดรวมสิ้นปีสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ พ.ศ.2554-2563



5) ประธานคณะกรรมการ

นายอุดร ปันชุม ปัจจุบันดำรงตำแหน่งกำนัน ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน ตำบลเวียง และประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน อำเภอฝาง โดยภูมิลำเนาเป็นชาวบ้านแม่ใจใต้ ในระยะเริ่มแรกของการก่อตั้งกองทุนหมู่บ้าน นายอุดร ปันชุม ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งกรรมการและเลขานุการ กองทุนหมู่บ้านแม่ใจใต้ โดยในขณะนั้น ยังไม่มีตำแหน่งทางการปกครอง ต่อมาได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้ใหญ่บ้าน เมื่อจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ ก็ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งกรรมการและเลขานุการ ภายหลังจากเมื่อยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชน จึงได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ซึ่งหลังจากดำรงตำแหน่งก็ได้เรียนรู้ด้านการบริหารงานจากหน่วยงานภาครัฐที่เข้ามาส่งเสริมจนมีประสบการณ์ ซึ่งการดำรงตำแหน่งทางการปกครองนี้ได้ช่วยส่งเสริมให้มีความใกล้ชิดกับหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น เมื่อมีข่าวสาร โอกาส หรือทรัพยากรใด ๆ จึงสามารถที่จะนำมาช่วยพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 14 ประวัติการทำงานประธานคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

ปี	เหตุการณ์
2544	ดำรงตำแหน่งกรรมการและเลขานุการ กองทุนหมู่บ้านแม่ใจใต้
2546	ดำรงตำแหน่งผู้ใหญ่บ้านแม่ใจใต้ สมัยที่ 1 (วาระ 5 ปี)
2548	ดำรงตำแหน่งกรรมการและเลขานุการ กลุ่มออมทรัพย์บ้านแม่ใจใต้
2551	ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการ สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้
	ดำรงตำแหน่งผู้ใหญ่บ้านแม่ใจใต้ สมัยที่ 2 (วาระ 5 ปี)
2553	รางวัลผู้ใหญ่บ้านยอดเยี่ยม (แหวนทองคำ)
2556	ดำรงตำแหน่งผู้ใหญ่บ้านแม่ใจใต้ สมัยที่ 3 (วาระ 5 ปี)
2557	ดำรงตำแหน่งประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน ตำบลเวียง
	ดำรงตำแหน่งประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน อำเภอฝาง
2558	รางวัลผู้ใหญ่บ้านยอดเยี่ยม (แหวนทองคำ)
2561	ดำรงตำแหน่งผู้ใหญ่บ้านแม่ใจใต้ สมัยที่ 4
2563	ดำรงตำแหน่งกำนันตำบลเวียง

2.12.3 สรุปข้อมูลพื้นฐานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 15 สรุปข้อมูลพื้นฐานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูล	สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน	สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้
จำนวนสมาชิก	376 คน	951 คน
จุดเริ่มต้น	- ชาวบ้านมีหนี้สินภาคการเกษตร - ส่งเสริมให้เกิดการออมจัดตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต พ.ศ. 2541 - มีกองทุนหมู่บ้านชาวบ้านเริ่มเป็นหนี้ซ้ำซ้อน จึงมีแนวคิดรวมกลุ่มกัน	- จัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน พ.ศ. 2544 ให้กู้ยืมแต่เงินไม่เพียงพอ - จัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ พ.ศ. 2548 โดยนำเงินออมทรัพย์มาหมุนเวียนให้กู้ยืมเพิ่มเติม
การดำเนินงานกับเงินกองทุนหมู่บ้าน	ไม่ใช่ เก็บไว้ในบัญชี	ใช้ นำเงินส่วนนี้มาให้กู้ยืม
พื้นฐานอาชีพ	เกษตรกรรม	ค้าขาย
ลักษณะชุมชน	ชนบท	ชนบทกึ่งเมือง

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อมูล	สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน	สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้
จุดเด่นชุมชน	- พยายามส่งเสริมการท่องเที่ยว - ใกล้กับอุทยานแห่งชาติ (บ่อน้ำพุร้อน)	- เศรษฐกิจพอเพียง - ปลูกผักสวนครัวหน้าบ้าน
รางวัลในฐานะสถาบันการเงินชุมชน	รางวัลชนะเลิศการบริหารจัดการสถาบัน การเงินชุมชนดีเด่น พ.ศ. 2555	รางวัลชนะเลิศการบริหารจัดการสถาบัน การเงินชุมชนดีเด่น พ.ศ. 2557
การบริหาร	คณะกรรมการ 2 ชุด แบ่งเป็น 1. คณะกรรมการบริหาร (กำหนดระเบียบ นโยบาย เรื่องอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากภารกิจของคณะกรรมการดำเนินงาน) 2. คณะกรรมการดำเนินงาน (ดำเนินงานภายใต้กรอบระเบียบนโยบาย)	คณะกรรมการชุดเดียว ดำรงตำแหน่งวาระ 2 ปี
ศักยภาพผู้นำ	สุเชษฐ์ คำฟู ผู้อำนวยการ ธนาคาร ออมสิน ภาค 8 (คนพื้นที่) ริเริ่มผลักดัน ตั้งแต่ต้น มีความรู้ความสามารถ พัฒนางานด้านสถาบันเงินทุนชุมชน มาแล้วหลายอำเภอ	อุดร ปันชุม กำนันตำบลเวียง (คนพื้นที่) ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านอำเภอฝาง ริเริ่มผลักดัน ตั้งแต่ต้น มีความสนิทสนมกับภาครัฐ เนื่องจากเป็นประธานกองทุนหมู่บ้าน ผู้ใหญ่บ้าน และกำนัน
รูปแบบการดำเนินงาน	รูปแบบธนาคาร	รูปแบบธนาคาร
การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	ธนาคารออมสิน	ธนาคารออมสิน
ความโปร่งใสด้านการเงิน	- ระบบฝาก-ถอน ออนไลน์ - มีระบบตรวจสอบภายใน งดการถือเงินสดจำนวนมาก - มีผู้สอบบัญชีรับอนุญาต	- ระบบฝาก-ถอน ออนไลน์ - มีผู้สอบบัญชีรับอนุญาต - มีคณะกรรมการชุมชนตรวจสอบ
เงินหมุนเวียน	26,382,568.18 บาท (งบบุล)	35,628,925 บาท (4/11/2563)

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อมูล	สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน	สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้
บริการฝากประจำ (สัจจะออมทรัพย์)	มี (ได้รับประโยชน์เป็นปันผลแบ่งย่อย ออกเป็น 12 เดือน ในรูปแบบบัตร สวัสดิการ ใช้จ่ายได้ทุกอย่างที่ร้านค้า ประชารัฐของสถาบันการเงิน)	มี (ได้รับประโยชน์เป็นดอกเบี้ย เมื่อสิ้นปี)
บริการฝากเพื่อถอน/ เพื่อเรียก	มี (ได้รับประโยชน์เป็นดอกเบี้ย)	มี (ได้รับประโยชน์เป็นดอกเบี้ย)
บริการสินเชื่อ	มี (1 ครั้วเรือน 1 สัญญา)	มี (1 สมาชิก 1 สัญญา)
รายได้อื่น ๆ ของสถาบัน	ร้านค้าประชารัฐ (ผลกำไรดี) ดอกเบี้ย เงินกู้ อบต. ค่าเช่าพื้นที่ตู้ ATM	ร้านค้าประชารัฐ ค่าเช่าบ้านประชารัฐ ค่าเช่าที่ดิน
สวัสดิการรายบุคคล	ดอกเบี้ยเงินฝาก บัตรสวัสดิการรายเดือน (เงินปันผลรายปีเฉลี่ย 12 เดือน)	ดอกเบี้ยเงินฝาก เงินปันผล
กู้กรณีฉุกเฉิน	มี	มี
คลอดบุตร	มารดา (เป็นสมาชิก) 500 บาท บุตร 500 บาท	บุตร 500 บาท
เจ็บป่วยนอน โรงพยาบาล	100 บาท/คืน ไม่เกิน 500 บาท/ปี	100 บาท/คืน ไม่เกิน 500 บาท/ปี
เสียชีวิต	สมาชิก 1,000 บาท คนในครัวเรือน 500 บาท	1,000 บาท
ค่าขยะ	20 บาท/เดือน/หลังคา	-
ทุนการศึกษา	ไม่มี	มี กรณีจบการศึกษาในแต่ละระดับ
ผู้สูงอายุ	500 บาท/คน/ปี	500 บาท/คน/ปี
เด็กพิการ ด้อยโอกาส	ไม่มี	500 บาท/คน/ปี
สาธารณประโยชน์	ด้านสาธารณประโยชน์และประเพณี ตามมติของสมาชิก	สาธารณประโยชน์ กลุ่มต่าง ๆ ใน หมู่บ้าน
สวัสดิการ คณะกรรมการ	ค่าตอบแทนคณะกรรมการ และ พนักงานรายเดือน	ค่าตอบแทนคณะกรรมการ และ พนักงาน รายปี (เฉพาะพนักงาน บางคนได้รายเดือน เพราะทำหน้าที่ ประจำ)

2.13 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชน

2.13.1 ความหมายของสวัสดิการชุมชน

การทำความเข้าใจในสวัสดิการชุมชน ผู้ศึกษาควรทำความเข้าใจสวัสดิการสังคมเป็นอันดับแรกเนื่องจากเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญ ซึ่งพระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2546 (2546 : 6-12) ระบุว่า “สวัสดิการสังคม” คือ ระบบการจัดบริการทางสังคมซึ่งเกี่ยวกับการป้องกัน การแก้ไขปัญหา การพัฒนา และการส่งเสริมความมั่นคงทางสังคมเพื่อตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพึ่งตนเองได้อย่างทั่วถึง เหมาะสม และเป็นธรรม และให้เป็นไปตามมาตรฐานทั้งด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย ที่อยู่อาศัย การทำงานและการมีรายได้ นันทนาการ กระบวนการยุติธรรม และบริการทางสังคมทั่วไป โดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิที่ประชาชนจะต้องได้รับ และการมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมทุกระดับ ต่อมาพระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 (2550 : 12-20) ได้เพิ่มองค์การสวัสดิการชุมชนไว้ในคำนิยามความหมายขององค์การสวัสดิการสังคม ซึ่งหมายถึง หน่วยงานของรัฐที่ดำเนินงานด้านการจัดสวัสดิการสังคม องค์กรสาธารณประโยชน์ และองค์การสวัสดิการชุมชน โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ คือ องค์การสวัสดิการชุมชนเป็นองค์กรภาคประชาชนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดสวัสดิการสังคมให้แก่คนในชุมชน โดยได้รับการรับรองการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ ซึ่งสอดคล้องกับ Friedlander, W.A (1968 : 4) ; อุทัย ปริญาสุทธีนันท์ (2561 : 287-288) ; สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (2560 : 4) ; ปัทมาวดี โพนกุล ชูชุกิ (2552 : 16) ; ระพีพรรณ คำหอม (2557 : 229) ที่ให้ความหมายคล้ายคลึงกัน คือ สวัสดิการชุมชน เป็นสวัสดิการสังคมที่จัดขึ้นโดยชุมชนบนพื้นฐานของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของคนในชุมชน เป็นการสร้างหลักประกันความมั่นคงเพื่อประโยชน์ของคนในชุมชน และความเป็นอยู่ที่ดี นอกจากนี้ LB Lenhart & Becerra (1995 อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ หน่อรัตน์. 2546 : 10) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า สวัสดิการชุมชนมีความเหมาะสมกับยุคอนาคตเป็นระบบสวัสดิการที่ส่งมอบบริการสังคมให้แก่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสวัสดิการชุมชนจะช่วยเติมเต็มความต้องการของประชาชนให้มีความสมบูรณ์

สรุปได้ว่า สวัสดิการชุมชน คือ สวัสดิการที่จัดขึ้นโดยชุมชนเพื่อเป็นการสร้างหลักประกันความมั่นคง ตอบสนองปัญหาและความต้องการของคนในชุมชน โดยอยู่บนพื้นฐานของการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันของคนในชุมชน เพื่อให้คนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

2.13.2 รูปแบบสวัสดิการชุมชน

ประภาส ปันตบแต่ง, สุภา ไยเมือง และบุญพร แก้วส่อง (2546 : 117-121) ได้จำแนกรูปแบบของสวัสดิการชุมชน 3 รูปแบบ ดังนี้

1) การจัดสวัสดิการฐานทรัพยากร ซึ่งเป็นรูปแบบสวัสดิการความมั่นคงทางสังคม (Social security) โดยชุมชนจัดสวัสดิการให้แก่คนทั่วไปรวมถึงคนในชุมชน ได้แก่

1.1) การใช้ประโยชน์จากป่าสาธารณะ โดยนำมาใช้เป็นปัจจัยในการอุปโภคบริโภค เพื่อการดำรงชีพ หรือพัฒนาเพื่อสร้างเป็นรายได้ให้แก่คนในชุมชน

1.2) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรส่วนบุคคล โดยเน้นการพึ่งพาอาศัยกันและกัน ในชุมชนโดยการใช้ทรัพยากรร่วมกับคนอื่นในชุมชน เช่น การขอเก็บผักผลไม้จากไร่นาของเพื่อนบ้าน ในชุมชน

1.3) การใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำ โดยน้ำถือเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่ถือเป็น ทรัพยากรสาธารณะที่ทุกคนมีสิทธิใช้สอยและถือเป็นแหล่งทรัพยากรสำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นคง ด้านอาหารและรายได้ คือ สามารถหาเลี้ยงชีพหรือสร้างรายได้ด้วยการหาสัตว์น้ำ

1.4) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางทะเล สำหรับชุมชนที่อาศัยติดกับทะเล ทรัพยากรทางทะเลเป็นสิ่งที่สร้างความมั่นคงด้านอาหารและรายได้ ความสมบูรณ์ทางทะเลเป็นสิ่งสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีพของชุมชน โดยเฉพาะชุมชนประมงพื้นบ้านที่ไม่มีปัจจัยด้านเทคโนโลยี

2) สวัสดิการฐานวัฒนธรรม

2.1) การเกื้อกูลของครอบครัวและกลุ่มเครือญาติ เป็นสวัสดิการขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้น เพื่อมาช่วยเหลือกันในครอบครัว เช่น การจัดหาอาหารให้กับบุตรหลานของตนเองที่เข้าไปศึกษาหรือ ทำงานในต่างจังหวัด

2.2) การเกื้อกูลของระบบอุปถัมภ์ ในชุมชนมักจะพบระบบอุปถัมภ์เพื่อให้การ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น การแบ่งกันทำนา นอกจากเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันที่เห็นเป็น รูปแบบธรรมแล้ว ยังปรากฏเป็นความผูกพันระหว่างผู้อุปถัมภ์และผู้รับการอุปถัมภ์อีกด้วย

2.3) การจัดการของศาสนสถาน ศาสนาถือเป็นรากฐานของสวัสดิการสังคม ยกตัวอย่างในชุมชนที่นับถือศาสนาพุทธ วัดเป็นสถานที่ให้บริการทางสังคมแก่ผู้ด้อยโอกาส ที่เห็นได้ชัด คือ สวัสดิการด้านการศึกษา ผ่านการบวเรียนของบุตรหลานของคนในชุมชน ส่วนชุมชนที่นับถือ ศาสนาอิสลาม มีโรงเรียนปอเนาะที่เป็นแห่งเรียนรู้ของเด็กโดยไม่มีค่าใช้จ่าย

2.4) การจัดสรรที่ดินทำกินแก่ผู้ยากไร้โดยชุมชน ในบางชุมชนมีการจัดสรรที่ดิน ทำกินเพื่อสร้างประโยชน์ เช่น กรณีชุมชนในจังหวัดลำพูนที่รวมตัวเรียกร้องสิทธิในที่ดินที่ถูกนายทุน ยึดครอง แล้วนำที่ดินนั้นมาจัดสรรกันเอง โดยมีการจัดกฎเกณฑ์ร่วมกันเพื่อให้สมาชิกในชุมชน ได้รับประโยชน์ในที่ดินอย่างทั่วถึง

3) สวัสดิการฐานงานพัฒนา เกิดจากการที่ชุมชนนำรูปแบบของการจัดสวัสดิการ จากภายนอกเข้าไปดำเนินการให้เกิดขึ้นในชุมชน โดยกิจกรรมบางกิจกรรมเป็นการริเริ่มกันเองในชุมชน บางกิจกรรมได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

3.1) การจัดกลุ่มฌาปนกิจ เป็นการดำเนินการภายในชุมชนและบางส่วนได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือสมาชิกหรือคนในชุมชนที่เสียชีวิตโดยการเก็บเงินจากสมาชิกเพื่อไปช่วยเหลือครอบครัวของผู้เสียชีวิต

3.2) การจัดกลุ่มออมทรัพย์หรือธนาคารท้องถิ่น เป็นการดำเนินการภายในชุมชนและบางส่วนได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของกลุ่มสัจจะออมทรัพย์และเมื่อกิจกรรมออมทรัพย์เป็นที่แพร่หลายมากขึ้น ในบางพื้นที่ได้เริ่มจัดตั้งธนาคารท้องถิ่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่มีปัญหาให้ได้มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อนำไปแก้ปัญหา เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน

3.3) การจัดกลุ่มกองทุนพัฒนาอาชีพ ส่วนใหญ่มีความต่อเนื่องมาจากกลุ่มออมทรัพย์ คือ มีการเห็นความสำคัญของการพัฒนาอาชีพจึงส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มกันเพื่อประกอบอาชีพ โดยการยืมเงินจากกลุ่มออมทรัพย์

3.4) การพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชน เป็นการรวมกลุ่มเพื่อผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของชุมชนเพื่อยกระดับรายได้ โดยรายได้บางส่วนนำมาแบ่งปันให้กับสังคมหรือจัดสรรเป็นสวัสดิการของกลุ่ม

จากรูปแบบสวัสดิการชุมชนที่กล่าวถึงข้างต้นมีความสอดคล้องกับ พรณนทิพย์ เพชรมาก (2554 : 400-406) แต่ด้วยลักษณะของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจึงได้มีการเพิ่มเติมรูปแบบของสวัสดิการชุมชน และสามารถจำแนกออกเป็น 7 รูปแบบ โดยใช้ฐานของทุนชุมชนเป็นเกณฑ์ดังนี้

1) สวัสดิการฐานกลุ่มออมทรัพย์ เป็นการใช้กลุ่มออมทรัพย์ในชุมชน โดยนำผลกำไรมาจัดเป็นสวัสดิการให้กับคนในชุมชน

2) สวัสดิการฐานวิสาหกิจชุมชน เป็นการใช้วิสาหกิจชุมชนสร้างผลิตภัณฑ์จากในชุมชนให้เกิดมูลค่าเพิ่มเพื่อลดการพึ่งพาจากภายนอกชุมชนและนำผลกำไรมาจัดเป็นสวัสดิการให้กับคนในชุมชน

3) สวัสดิการฐานทรัพยากรธรรมชาติ เป็นการใช้ทุนทรัพยากรของชุมชนมาจัดเป็นสวัสดิการโดยเฉพาะความมั่นคงด้านอาหาร

4) สวัสดิการฐานศาสนา วัฒนธรรม และประเพณี เป็นการนำหลักคำสอนทางศาสนา ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ประเพณี มาจัดตั้งเป็นกองทุนเพื่อให้เกิดผลกำไรแล้วนำผลกำไรมาจัดเป็นสวัสดิการ

5) สวัสดิการฐานชุมชนเมือง เป็นการนำกลุ่มออมทรัพย์ของชุมชนแออัด โดยดำเนินการจัดสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยที่มั่นคงแล้วค่อยดำเนินการขยายไปยังสวัสดิการด้านอื่น ๆ ที่หลากหลาย เช่น กองทุนสวัสดิการ ศูนย์ดูแลผู้สูงอายุหรือผู้พิการที่ไม่มีผู้เลี้ยงดู ทั้งนี้ เพราะว่าคนในชุมชนส่วนใหญ่มีอาชีพเป็นแรงงานนอกระบบ ทำให้ขาดโอกาสเข้าถึงแหล่งสวัสดิการด้านต่าง ๆ

6) สวัสดิการฐานผู้สูงอายุ เป็นการใช้งบกองทุนสวัสดิการผู้สูงอายุจังหวัดละหนึ่งล้านบาท มาจัดเป็นกองทุนหมุนเวียนให้ผู้สูงอายุหรือบุตรหลานได้เข้าถึงการกักเงินเพื่อนำไปลงทุนแล้วนำผลกำไรมาจัดเป็นสวัสดิการ โดยผู้สูงอายุจะได้รับประโยชน์โดยตรง และประโยชน์โดยอ้อมในฐานะที่เป็นสมาชิกเครือข่าย

7) สวัสดิการฐานผู้ยากลำบาก เป็นการใช้งบกองทุนของผู้ยากลำบากหรือกองทุนชุมชน โดยเครือข่ายองค์กรชุมชน สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม (Social Investment Fund : SIF) มาจัดเป็นสวัสดิการในรูปแบบการให้เปล่าและเป็นกองทุนหมุนเวียน

สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการชุมชนที่มีฐานกลุ่มออมทรัพย์ ฐานวิสาหกิจชุมชน ฐานทรัพยากรธรรมชาติ และฐานศาสนาด้านธรรมประเพณี เป็นการจัดสวัสดิการชุมชนโดยอาศัยฐานที่เป็นทุนเดิมของชุมชน ส่วนการจัดสวัสดิการชุมชนฐานชุมชนเมือง ฐานผู้สูงอายุ และฐานผู้ยากลำบากเป็นการจัดสวัสดิการชุมชนโดยอาศัยหน่วยงานภายนอกเข้าไปสนับสนุนโดยใช้ฐานที่เป็นทุนเดิมของชุมชนร่วมด้วย ดังนั้น การจัดสวัสดิการชุมชนทั้ง 7 รูปแบบ จึงกระตุ้นให้เกิดการจัดสวัสดิการชุมชนขยายออกไปในวงกว้าง โดยสวัสดิการจะต้องสามารถดำเนินการได้ครอบคลุมทุกคนในชุมชน โดยมีสวัสดิการสังคมพื้นฐานตั้งแต่เกิดจนตาย ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้มีการทบทวนแนวคิดการจัดสวัสดิการทั้ง 7 รูปแบบ และไม่ได้เลือกศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งโดยเฉพาะแต่การวิจัยได้เลือกใช้รูปแบบที่มีการผสมผสานทั้งการจัดสวัสดิการชุมชนโดยอาศัยฐานที่เป็นทุนเดิมของชุมชนและการจัดสวัสดิการชุมชนโดยอาศัยหน่วยงานภายนอกเข้าไปสนับสนุนโดยใช้ฐานที่เป็นทุนเดิมของชุมชนร่วมด้วยเนื่องจากการจัดสวัสดิการชุมชนในปัจจุบันมีทั้งแบบที่ริเริ่มกันเองโดยชุมชน แบบที่หน่วยงานภายนอกเข้าไปสนับสนุน และแบบใหม่ที่ผสมผสานกัน ดังนั้น สวัสดิการชุมชนทั้ง 7 รูปแบบ จึงเป็นรูปแบบที่ไม่ว่าที่แต่รูปแบบนั้นจะเปลี่ยนไปตามบริบทของชุมชน

2.14 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการชุมชนและสถาบันการเงินชุมชน

2.14.1 พระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม

พระราชบัญญัติดังกล่าวมีผลบังคับใช้เมื่อ พ.ศ.2546 (2546 : 6-20) และฉบับที่ 2 พ.ศ.2550 (2550 : 12-20) ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการโดยชุมชน (ปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชุกิ. 2552 : 71-72) มีดังนี้

1) ในเรื่องของประโยชน์ต่อประชาชน ได้แก่ ได้รับการคุ้มครองสิทธิด้านสวัสดิการ มีหลักประกันว่าจะได้รับสวัสดิการ บริการสวัสดิการทางสังคมที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ

2) ชุมชนมีโอกาสร่วมในฐานะกรรมการในการกำหนดนโยบาย มาตรการ แผน และอกระเบียบในเรื่องต่าง ๆ ที่กฎหมายระบุไว้ เช่น การกำหนดเป้าหมายสวัสดิการสังคม กำหนดกลุ่มเป้าหมาย กำหนดมาตรฐานสวัสดิการสังคม

3) การจัดตั้งองค์กรเอกชนเพื่อเป็นองค์กรสาธารณประโยชน์ที่ได้รับรองและได้รับการส่งเสริมสนับสนุนตามกฎหมายฉบับนี้

4) เสนอโครงการเพื่อรับการสนับสนุน โดยร้อยละ 50 สนับสนุนองค์กรสาธารณประโยชน์ ร้อยละ 25 สนับสนุนส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และร้อยละ 25 ใช้ในการส่งเสริมสวัสดิการสังคม เช่น ด้านวิชาการ อบรมสัมมนา จัดทำทะเบียนข้อมูล รับรองมาตรฐาน ซึ่งขนาดกองทุนเดิมตั้งเป้าหมายที่จะขอทุนจากรัฐบาล 300 ล้านบาท และขอจากสำนักงานสลากกินแบ่งเพื่อสมทบกองทุน

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 (2550 : 13) ยังเพิ่มบทนิยามคำว่า “องค์กรสวัสดิการชุมชน” และ “เครือข่ายองค์กรสวัสดิการชุมชน” ดังนี้

องค์กรสวัสดิการชุมชน หมายความว่า องค์กรภาคประชาชนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดสวัสดิการสังคมให้แก่สมาชิกในชุมชนหรือปฏิบัติงานด้านการจัดสวัสดิการสังคมของเครือข่ายองค์กรสวัสดิการชุมชน และได้รับการรับรองให้ดำเนินงานด้านการจัดสวัสดิการสังคมตามพระราชบัญญัตินี้

เครือข่ายองค์กรสวัสดิการชุมชน หมายความว่า องค์กรที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรสวัสดิการชุมชนมากกว่าหนึ่งองค์กรเพื่อร่วมมือ ประสานงาน และเชื่อมโยงในการจัดสวัสดิการสังคมขององค์กรสวัสดิการชุมชนในทุกระดับ

สรุปได้ว่า พระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม เน้นให้หลายภาคส่วนเข้ามามีส่วนในการจัดสวัสดิการสังคม เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการสวัสดิการสังคมที่หลากหลายและตรงกับความต้องการของตนเอง โดยเฉพาะองค์กรสวัสดิการชุมชนที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนและประชาชนมากที่สุด

2.14.2 พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562

ก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 (2562 : 68) องค์กรการเงินชุมชนบางองค์กรที่ดำเนินการให้บริการทางการเงินในระดับชุมชน เช่น สถาบันการเงินชุมชน สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน เป็นต้น เป็นองค์กรที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ทำให้มีข้อจำกัดในการดำเนินงาน บางองค์กรเน้นการพึ่งพาตัวบุคคลเป็นหลัก บางองค์กรเน้นผนวกเป็นกิจกรรมหนึ่งของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ทั้งนี้ ในการดำเนินงานมักขาดความมั่นคงในด้านการจัดการ ด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการบัญชี จึงเกิดแนวคิดยกสถานะองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานเดียวกัน และเกิดความยั่งยืนในการพึ่งพาตนเองภายในชุมชน

จากการศึกษาและวิเคราะห์พบจุดเด่นและข้อจำกัดของพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 (2562 : 45-68) ดังนี้

จุดเด่น

1) การเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายของสถาบันการเงินประชาชน ทำให้มีฐานะเป็นธนาคารประชาชน สามารถให้บริการรับฝากเงิน ให้สินเชื่อ เป็นตัวแทนรับชำระเงิน และรับโอนเงินได้ (กระทรวงการคลัง. ม.ป.ป.) โดยไม่เกิดการกระทำผิดตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 (2551 : 1-58)

2) การเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายของสถาบันการเงินประชาชน ทำให้สามารถทำธุรกรรมการเงินที่องค์กรการเงินชุมชนที่ไม่ได้เป็นนิติบุคคลทำไม่ได้ เช่น การให้กู้ยืมเงินในนามของนิติบุคคล การรับจ้างอสังหาริมทรัพย์ การทำสัญญากู้ยืมเงินโดยใช้อสังหาริมทรัพย์ค้ำประกัน การซื้ออสังหาริมทรัพย์ (พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562. 2562 : 45-68)

3) การเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายของสถาบันการเงินประชาชน ทำให้สถาบันการเงินประชาชนมีความมั่นคง น่าเชื่อถือ (พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562. 2562 : 45-68) ลดความกังวลในการใช้บริการ (ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. 2562 : 6)

4) มีมาตรฐานในการดำเนินงาน เช่น การบังคับให้ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการดำเนินงาน ทำให้ระบบการให้บริการทางการเงินมีประสิทธิภาพ (กระทรวงการคลัง. ม.ป.ป.)

5) มีมาตรฐานในการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบ เนื่องจากมีการกำหนดให้มีการจัดทำบัญชีที่มีมาตรฐาน และต้องได้รับการสอบบัญชีในรอบปีจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562. 2562 : 45-68)

ข้อจำกัด

1) ข้อจำกัดในด้านการบริหารจัดการ ซึ่งต้องทำภายใต้บทบัญญัติของกฎหมาย เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับใดในการบริหารจัดการต้องผ่านที่ประชุมใหญ่ของสถาบันการเงินประชาชน และต้องนำไปยื่นจดทะเบียนต่อนายทะเบียนอีกครั้งจึงจะสามารถบังคับใช้ได้ (พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562. 2562 : 45-68)

2) การจัดทำบัญชีที่ได้มาตรฐาน (พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562. 2562 : 45-68) ซึ่งการจัดทำบัญชีที่ได้มาตรฐานต้องใช้ความรู้ความสามารถจากผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ หากภายในชุมชนไม่มีอาจต้องจ้างบุคลากรจากภายนอกซึ่งเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่าย

3) สถาบันการเงินประชาชน ต้องดำเนินงานอยู่ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาระบบสถาบันการเงินประชาชน (พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562. 2562 : 45-68) ซึ่งอาจทำให้รู้สึกว่าจะไม่มีความเป็นอิสระเพราะนับตั้งแต่การจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง รัฐให้อำนาจแก่ประชาชนเป็นผู้บริหารจัดการ โดยส่วนราชการไม่มีสิทธิหรืออำนาจเข้าไปบังคับเพราะเงื่อนไข

ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง คือ การให้อำนาจแก่ประชาชนในการกำหนดเงื่อนไขและระเบียบ การบริหารจัดการผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่เงื่อนไขของพระราชบัญญัติสถาบัน การเงินประชาชน มีมาตรการ เงื่อนไข และระเบียบที่ทางราชการกำหนด (ประชาไท ธนณรงค์. 2561 : ออนไลน์) จึงอาจเป็นสาเหตุให้องค์กรการเงินชุมชนที่จะเข้าสู่พระราชบัญญัติสถาบันการเงิน ประชาชน รู้สึกขาดความเป็นอิสระในการบริหารงาน

4) การเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน ส่งผลให้ต้อง ปฏิบัติตามกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ.2542 (2542 : 45-63)

5) กรณีการทำกิจการตามมาตรา 26 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน ได้แก่ รับฝากเงิน ให้สินเชื่อ เป็นตัวแทนชำระเงินหรือโอนเงิน เก็บดอกเบียเงินกู้ ซื่ออสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น โดยกิจการเหล่านี้ทำให้มีหน้าที่ต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ ตามที่ประมวลรัษฎากร กำหนด และกรณีที่สมาชิกได้รับเงินหรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากสถาบันการเงินประชาชนก็ต้องมี หน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ซึ่งการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนที่ผ่านมาได้รับการยกเว้น ไม่ต้องเสียภาษี

สรุปได้ว่า พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 เป็นพระราชบัญญัติ ที่ส่งเสริมให้องค์กรการเงินชุมชนเข้าสู่ความเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพ และความสามารถในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี ประกอบกับการส่งเสริมให้มีระบบการให้บริการ ที่มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบเพื่อความโปร่งใส แต่การที่องค์กรการเงินชุมชนจะนำตนเองเข้าสู่ พระราชบัญญัติฯ หรือไม่ อาจมีข้อจำกัดหลายประการที่ทำให้เกิดความกังวล ดังนั้น หากผู้มีส่วน เกี่ยวข้องสามารถชี้แจงให้เข้าใจได้และผ่อนปรนเงื่อนไขบางประการอาจทำให้องค์กรการเงินชุมชน จำนวนมากยอมรับเงื่อนไขและเข้าสู่พระราชบัญญัติฯ โดยหลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติฯ พบว่า มีเพียงองค์กรการเงินเพียงแห่งเดียวที่เข้าสู่พระราชบัญญัติฯ คือ สถาบันการเงินประชาชน ตำบลบ้านเป้า อำเภอพุทไธสง จังหวัดบุรีรัมย์

2.15 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรกนก น้อยเนม (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน ปากเกร็ดร่วมใจ 2 จังหวัดนนทบุรี เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวินัยทางการเงินของสมาชิก การมีส่วนร่วม ของสมาชิก ความเชื่อมั่นต่อคณะกรรมการของสมาชิก ความคิดเห็นของสมาชิกเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และความพร้อมของสถานที่ทำการกับความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน จากการศึกษา พบว่า วินัยทางการเงินของสมาชิกและความคิดเห็นของสมาชิกเกี่ยวกับความพร้อมของสถานที่ทำการ

สถาบันการเงินชุมชนนั้นอยู่ในระดับมาก สมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อคณะกรรมการ และการบริหารจัดการ สถาบันการเงินชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง สมาชิกมีส่วนร่วมอยู่ระดับน้อย และความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะต่อสถาบันการเงินชุมชน คือ ควรสนับสนุนให้สมาชิกได้จัดทำบัญชีรายรับ - รายจ่ายในแต่ละเดือน ควรสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกันให้กับสมาชิก ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการ ควรมีการแจ้งผลการดำเนินงานให้สมาชิกทราบสม่ำเสมอ และการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนควรเอื้อประโยชน์สูงสุดให้กับสมาชิก

ชุตินถน วนษ์คำหาร (2559) ได้ศึกษาความสำเร็จในการนำนโยบายการยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชนไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการนำนโยบายการยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชนไปปฏิบัติเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจึงจะส่งผลให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ สถาบันฯ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ตลอดทั้งกระบวนการ

นันทน์หทัย คำเชื้อ (2556) ได้ศึกษาความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการของสถาบันการเงินชุมชนและทำให้ได้รับรางวัลในการประกวดกองทุนหมู่บ้าน คือ คุณลักษณะของคณะกรรมการจะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มีความสามัคคี ได้รับความไว้วางใจ และมีความรู้ความสามารถ มีการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ส่วนคุณลักษณะของสมาชิกก็มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบในการชำระหนี้เงินกู้ มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจ และมีความซื่อสัตย์ต่อสถาบันการเงินชุมชน ประกอบกับการมีแหล่งเงินทุนในชุมชนอย่างเพียงพอ รวมทั้งมีความพร้อมในสิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการด้านต่าง ๆ จึงทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ สำหรับแนวทางการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน คือ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของสถาบันการเงินชุมชน บริหารงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเงินกู้ สามารถเก็บเงินกู้ได้ตามกำหนด และมีการควบคุมติดตามการใช้เงินกู้

ปิยะวดี ยอดนา (2561) ได้ศึกษาการบริหารแบบบูรณาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนจังหวัดสกลนคร เพื่อศึกษาพัฒนาการ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหาร และศึกษารูปแบบการบริหารที่เหมาะสม จากการศึกษา พบว่า

1. พัฒนาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ระดับประเทศ ระดับจังหวัด และระดับหมู่บ้าน โดยสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่อยู่ในระดับ 3 ระดับดี

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ มี 3 ด้านที่ส่งผลต่อความสำเร็จมากที่สุด คือ คณะกรรมการบริหาร สมาชิก และผู้นำชุมชน รองลงมาเป็นปัจจัยด้านการบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กร ที่อยู่บนพื้นฐานของทุนทางสังคม เครือข่ายภายนอก และนโยบายรัฐ

3. การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหาร พบว่า บ้านเหล่าใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารผสมผสานระหว่างรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐกับรูปแบบการบริหารเชิงสถานการณื ซึ่งกำหนดขึ้นโดยคนในชุมชน ส่วนบ้านบึงโนนไ้ใช้รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐเต็มรูปแบบ และบ้านหนองสะโน้ใช้รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐไม่เต็มรูปแบบ

4. รูปแบบการบริหารที่เหมาะสม คือ รูปแบบการบริหารผสมผสานระหว่างรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐกับรูปแบบการบริหารเชิงสถานการณื ซึ่งกำหนดขึ้นโดยคนในชุมชน เพราะสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการได้ และกลายมาเป็นรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการของชุมชน ซึ่งรูปแบบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของรูปแบบสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนที่มุ่งแก้ไขเฉพาะปัญหาหนี้สิน แต่ชุมชนนั้นต้องการสถาบันการเงินในรูปแบบธนาคารหมู่บ้าน

ไพรัช กาญจนการุณ และคณะ (2558 : 67-81) ได้ศึกษากรณีศึกษา Microfinance เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการระบบให้บริการทางการเงินระดับจุลภาคในชุมชนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน เพื่อศึกษากรณี (Best practice) แนวทางบริหารจัดการระบบให้บริการทางการเงินระดับจุลภาคตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเพื่อนำเสนอรูปแบบ Microfinance ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่เหมาะสม จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จ ดังนี้

1. ผู้นำ ที่มีความเข้มแข็งมีความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด คณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน ต้องบริหารจัดการโปร่งใส มีธรรมาภิบาล เป็นที่ยอมรับของสมาชิก เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ เป็นผู้เสียสละมีจิตสาธารณะเพื่อช่วยเหลือชุมชน

2. ที่ปรึกษากลุ่ม ต้องเป็นบุคคลที่คนในชุมชนให้ความเคารพ มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความเป็นกลาง มีสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานราชการ

3. กฎระเบียบ มีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก และชุมชน ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน

4. สมาชิก มีวินัยทางการเงินที่ดี มีการออมอย่างสม่ำเสมอ ชำระเงินกู้ตามกำหนด เข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ

5. การให้บริการ ต้องให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกับสมาชิกและชุมชน กระตุ้นการออม และให้สินเชื่อตามระดับของการออม และมีการติดตามการใช้เงินของสมาชิก

ไพรินทร์ พลตินอก (2554) ได้ศึกษากระบวนการใช้ทุนทางสังคมในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน กรณีศึกษาหมู่บ้านโนนสังข์ อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ เพื่อศึกษากระบวนการการใช้ทุนทางสังคมและปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ทุนทางสังคมในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน และศึกษาผลของการใช้ทุนทางสังคมในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน จากการศึกษา พบว่า กองทุนหมู่บ้านสามารถขับเคลื่อนไปได้โดยใช้ทุนทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชน ได้แก่ ทุนด้านความเชื่อวัฒนธรรม ประเพณีที่เชื่อมโยงจิตใจคนในชุมชนผ่านกิจกรรมความเชื่อต่าง ๆ ให้เกิดความรัก สามัคคี อยู่กันแบบพี่น้อง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทุนด้านความสัมพันธ์ทางเครือญาติ พบว่า ชุมชนมีความเป็นเครือญาติกันสูง ส่งผลให้เกิดการรวมกลุ่มของกองทุนหมู่บ้านเป็นไปโดยไม่ซับซ้อน คนที่เข้ามาเป็นสมาชิกกองทุนหมู่บ้านมีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม คือ เป็นผู้ค้าประกันให้แก่กัน ส่วนใหญ่ผู้ค้าประกันจะเป็นเครือญาติกันทำให้เกิดการเกาะเกี่ยวระหว่างกัน ส่งผลให้กองทุนหมู่บ้านสามารถขับเคลื่อนการบริหารจัดการไปได้ภายใต้ปัญหาหลาย ๆ ด้าน ทุนด้านการประกอบอาชีพ พบว่า ทุกครัวเรือนประกอบอาชีพทำนา ซึ่งมีความสัมพันธ์กับรายได้และการชำระหนี้กองทุนหมู่บ้านในแต่ละปี ทั้งนี้ การบริหารจัดการคณะกรรมการมีบทบาทในการกำหนดนโยบายเพื่อให้เอื้อต่อบริบทของชุมชนซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าทุนทางสังคมในฐานะที่เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์สามารถสร้างมูลค่า แก้ไขปัญหาเศรษฐกิจในระดับครัวเรือนและชุมชนได้ นอกจากนี้ ทุนทางสังคมยังมีฐานะเป็นวัฒนธรรมของสังคมที่มีพื้นฐานบนความไว้วางใจและมีบรรทัดฐานร่วมกัน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ

สุชา สิริจันทร์ชื่น และศิวัช ศรีโกลางกุล (2560 : 61-72) ได้ศึกษาความสำเร็จของการบริหารงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น เพื่อถอดบทเรียนความสำเร็จกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษา พบว่า

1. กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ คือ มีการคัดกรองสมาชิกโดยเน้นคนในชุมชนเป็นหลัก มีคณะกรรมการมาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ในการทำงาน มีกฎระเบียบข้อบังคับ และมีการปรับปรุงทุกปีเพื่อให้มีความสอดคล้องและเป็นปัจจุบัน

2. ปัญหาอุปสรรคที่พบ คือ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงกรรมการเพราะสมาชิกให้ความเชื่อมั่นคณะกรรมการชุดเดิม ขาดการทบทวนวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการทำงาน ขาดสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานและการแสดงความคิดเห็น ในด้านการบริหารงานคณะกรรมการไม่ได้แบ่งงานกันอย่างแท้จริง

3. แนวทางการพัฒนากลุ่ม คือ พัฒนาองค์ความรู้หรือจัดเวทีทบทวนวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ให้แก่คณะกรรมการและสมาชิก สร้างคนรุ่นใหม่เพื่อมาสืบสานงานของกลุ่ม เน้นการประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานให้ทุกฝ่ายรับทราบ

สุมินทร เบ้าธรรม, ดวงฤดี อุ๋ และฐานันต์ เกสร (2559 : 270-286) ได้ศึกษาทุนทางสังคม การยอมรับจากสังคมภายนอกและความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน มทร. อีสาน วิทยาเขต สกลนคร เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างทุนทางสังคม (ความมีน้ำใจต่อกันของสมาชิก การถ่ายทอดความรู้ การเกาะเกี่ยวกันทางสังคม สมาชิกมีจิตสำนึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของสถาบันการเงินชุมชน) การยอมรับ จากสังคมภายนอก (การเชื่อมโยงเครือข่าย ความสม่ำเสมอในการเข้าร่วมกิจกรรมและการมีส่วนร่วม ชีตความสามารถและบทบาทของภาวะผู้นำ การบริหารจัดการภายในของสถาบันการเงินชุมชน) และ ความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน จากการศึกษา พบว่า ทุนทางสังคมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวก กับการยอมรับจากสังคมภายนอกโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อวิเคราะห์ทุนทางสังคมรายด้าน พบว่า

1. ทุนทางสังคมทุกด้าน ได้แก่ ด้านความมีน้ำใจต่อกันของสมาชิก ด้านการถ่ายทอดความรู้ ด้านการเกาะเกี่ยวกันทางสังคม และด้านสมาชิกมีจิตสำนึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของสถาบันการเงิน ชุมชน มีอิทธิพลทางบวกกับการยอมรับจากสังคมภายนอกโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. การยอมรับจากสังคมภายนอกโดยรวม พบว่า มีอิทธิพลทางบวกกับความเข้มแข็งของ สถาบันการเงินชุมชน และเมื่อวิเคราะห์การยอมรับจากสังคมภายนอกรายด้าน พบว่า การยอมรับ จากสังคมภายนอกด้านความสม่ำเสมอในการเข้าร่วมกิจกรรมและการมีส่วนร่วม ด้านชิตความสามารถ และบทบาทของภาวะผู้นำ และด้านการบริหารจัดการภายในของสถาบันการเงินชุมชน มีอิทธิพล ทางบวกกับความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุภาภรณ์ วงศ์รักตระกูล (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน จังหวัดอุดรธานี เพื่อศึกษาพัฒนาการและผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน เทศบาลตำบล สร้างก่อ และสถาบันการเงินชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบลสร้างก่อ และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน จากการศึกษา พบว่า สถาบันการเงินชุมชน เทศบาลสร้างก่อ เป็นสถาบันการเงินชุมชนที่มีความสำเร็จสูงกว่าสถาบันการเงินชุมชนองค์การบริหารส่วนตำบลสร้างก่อ โดยการวิเคราะห์ พบว่า คณะกรรมการทั้งสองสถาบันมีระดับความรู้มาก ส่วนสมาชิกมีระดับความรู้ ปานกลางทั้งสองสถาบัน ด้านความพึงพอใจสถาบันการเงินชุมชนที่มีความสำเร็จสูงสมาชิกมีความพึงพอใจ ในระดับมาก ส่วนสถาบันการเงินชุมชนที่มีความสำเร็จต่ำสมาชิกมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก พบว่า ทั้งสองสถาบันสมาชิกมีส่วนร่วมระดับปานกลาง และเรื่อง ความเชื่อมั่นของสมาชิกต่อคณะกรรมการ พบว่า สมาชิกมีความเชื่อมั่นในระดับมากทั้งสองสถาบัน สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านผู้นำ ได้แก่ เพศ อายุ และ

ประสบการณ์ในการบริหารงานของคณะกรรมการ ด้านสมาชิก ได้แก่ ความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นที่มีต่อคณะกรรมการ และด้านการบริหารอื่น ๆ ที่ตั้ง อาคารสถานที่

สุรชัย กังวล (2552) ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อศึกษาพัฒนาการของสถาบันการเงินชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ การดำรงอยู่ในปัจจุบันของสถาบันการเงินชุมชน โดยครอบคลุมถึงความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็ง ปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไขปัญหา และสุดท้าย คือ นำเสนอลักษณะการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชน จากการศึกษา พบว่า การก่อตั้งสถาบันการเงินชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่เริ่มจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแล้วจึงพัฒนายกสถานะเป็นสถาบันการเงินชุมชนเพื่อสามารถให้บริการทางการเงินได้หลากหลายมากขึ้นและนำไปสู่การจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชน และจากการศึกษายังพบว่า ความเข้มแข็งในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนมีองค์ประกอบคือ ทุนทางสังคม เครือข่าย ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม กลไกและกระบวนการ บริหารจัดการ ซึ่งคณะกรรมการและสมาชิกให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยคณะกรรมการเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมมากที่สุด คือ กลไกและกระบวนการบริหารจัดการ รองลงมา ทรัพยากรการบริหารด้านการเงิน การมีส่วนร่วม ทรัพยากรการบริหารด้านคน ทรัพยากรการบริหารด้านวัสดุ อุปกรณ์ ทุนทางสังคม ภาวะผู้นำ และเครือข่าย ส่วนสมาชิกเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมมากที่สุด คือ กลไกและกระบวนการบริหารจัดการ รองลงมา ภาวะผู้นำ ทุนทางสังคม การมีส่วนร่วมและเครือข่าย สำหรับปัญหาและอุปสรรค พบว่า ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ สำหรับแนวทางการแก้ไขต้องเสนอที่ประชุมเพื่อขอซื้อหรือขอยืมจากหน่วยงานอื่น เช่น วัด สมาคม ภายในหมู่บ้าน นอกจากนี้ ยังพบว่า ลักษณะการบริหารจัดการที่เหมาะสมควรมีการเน้นไปที่กลไกและกระบวนการบริหารจัดการมากที่สุด กระตุ้นให้สมาชิกเข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ ให้ดำเนินการตามมติที่ประชุมใหญ่ ส่งเสริมให้คณะกรรมการและสมาชิกได้เรียนรู้ การวางแผน การจัดองค์กร และการแบ่งหน้าที่การทำงาน ส่งเสริมให้มีการควบคุมภายในและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอและควรให้การอบรมหรือให้คำปรึกษาเพื่อช่วยเหลือแนะนำด้านการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างยั่งยืน

สุวลังก์ วงศ์สุรวัฒน์, ศิริรัตน์ ชุณคาลัย และวฤชสพร ญัฐรุจิโรจน์ (2562 : 888-898) ได้ศึกษาการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีมาก : กรณีศึกษาจังหวัดนครปฐม เพื่อศึกษากระบวนการ ปัญหา อุปสรรคในการบริหารกองทุนหมู่บ้านที่มีการบริหารจัดการที่ดีมาก และเพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอื่นให้มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า มีแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 4 ด้าน คือ

1. แนวทางการบริหารจัดการด้านผู้นำ
2. แนวทางการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม
3. แนวทางการบริหารจัดการด้านการจัดสรรผลประโยชน์
4. แนวทางการบริหารจัดการด้านการเข้าถึงการตรวจสอบข้อมูลกองทุน

อรรถพล บางปา (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านทุน ด้านความรู้ และด้านพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยการกักขังเงิน การนำเทคโนโลยีมาให้ความรู้ และการมีส่วนร่วม มีผลต่อความสำเร็จ 6 ด้าน คือ การออม หนี้สิน การบริโภคปัจจัย 4 และไม่ใช่ปัจจัย 4 การลงทุนและเงินปันผล ซึ่งจากการเปรียบเทียบ พบว่า หลังจากการเป็นสมาชิกสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน เงินออม การบริโภคปัจจัย 4 และไม่ใช่ปัจจัย 4 การลงทุนและเงินปันผลเพิ่มขึ้น สำหรับประธานและคณะกรรมการสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน มองว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงที่สุด ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน และการเติบโตของสมาชิก มีการเติบโตในระดับที่มากที่สุด รองลงมา คือ อัตราการเติบโตของหุ้น อัตราการเติบโตของทุน อัตราการออมของสมาชิก และความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิก

อุมวาทิ เดชธำรง และวิระพงศ์ จันทร์สนาม (2563 : 72-89) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน : กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ โดยใช้ความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน 3 ด้าน ประกอบด้วย ความมั่นคงของสถาบัน การยอมรับนับถือ และ ความมีชื่อเสียง เป็นตัวแปรในการวัดความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการกลุ่ม และด้านคุณธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า หากสถาบันการเงินชุมชน มีการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำ การบริหารจัดการกลุ่ม และด้านคุณธรรมที่มีคุณภาพจะส่งผลให้มีความสำเร็จในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น

Benjamin, F., Erica, M.F & Rohini, P (2010) ได้ศึกษาการสร้างทุนทางสังคมผ่านไมโครไฟแนนซ์ เพื่อศึกษาทดลองเกี่ยวกับผลตอบแทนทางการเงินต่อความสัมพันธ์ทางสังคมในบริบทของไมโครไฟแนนซ์ และศึกษาทดลองเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ทางสังคมบ่อยครั้งขึ้นช่วยเพิ่มให้ลูกค้ามีส่วนร่วมกับไมโครไฟแนนซ์ จากการศึกษา พบว่า ความถี่ของการประชุมภาคบังคับในกลุ่มผู้กักขังเงินในครั้งแรกทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้กู้กับไมโครไฟแนนซ์มากขึ้น และการเพิ่มจำนวนครั้งของการประชุมใน 1 ปี ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ทางสังคมและช่วยลดการผลิตนัดชำระหนี้ และพบว่า การสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมแบบกลุ่มในกลุ่มผู้กักขังเงินสามารถสร้างความสำเร็จในเรื่องของการลดอัตราการผลิตนัดชำระหนี้ โดยความสำเร็จที่เกิดขึ้นไม่ได้เป็นเพราะการใช้ประโยชน์จากทุนทางสังคมเดิมที่มีอยู่แล้วเท่านั้น แต่เกิดขึ้นจากการสร้างทุนทางสังคมใหม่ในกลุ่มผู้เข้าร่วมกับไมโครไฟแนนซ์อีกด้วย

Huerta, A (2010) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนในชนบทและเขตเมืองในประเทศไทย เพื่อศึกษาการรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการกู้ยืมเงินในประเทศไทย เพื่อวิเคราะห์วิธีการทางสังคม ความสัมพันธ์ และนโยบาย เช่น การออมภาคบังคับ การฝึกอบรม มีส่วนช่วยในการอธิบายความสำเร็จของการกู้ยืมเงินในเรื่องอัตราการชำระหนี้ในชนบทและเขตเมือง จากการศึกษาพบว่า การรับผิดชอบร่วมกันในการชำระหนี้อาจประสบความสำเร็จในพื้นที่ซึ่งมีความแน่นแฟ้นของความสัมพันธ์ทางสังคม เพราะสามารถให้คนในชุมชนสามารถใช้ข้อตกลงของชุมชน หรือวิถีประเพณีในการลงโทษ หรือติดตามการชำระหนี้ในกรณีที่มีผู้ไม่ชำระคืน โดยเฉพาะในชนบทที่มีความแน่นแฟ้นของความสัมพันธ์ เพราะมีขนบธรรมเนียมหรือวัฒนธรรมคอยควบคุมอยู่ ทั้งนี้ ความแน่นแฟ้นทางสังคมนี้สามารถระบุความสำเร็จและความล้มเหลวของระบบการให้กู้ยืมเงินได้ แต่ทั้งนี้ การใช้ระบบข้อตกลงของชุมชน หรือวิถีประเพณีก่อนให้เกิดความรู้สึกเชิงลบ จึงนำการบังคับออมเงิน การฝึกอบรมมาใช้เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งในชนบทและเขตเมือง

Hussain, M.D & Ahmed, I (2020 : 33-45) ได้ศึกษาเรื่องการกำกับดูแลกิจการในองค์กรการเงินรายย่อย โดยการศึกษาเป็นการทบทวนงานวิจัยทางวิชาการที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กรการเงินรายย่อยในช่วง 20 ปี (2000-2019) เพื่อสร้างเป็นวาระการวิจัยในอนาคตจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยหลัก 3 ประการ ที่สำคัญที่สุดสำหรับการกำกับดูแลองค์กรการเงินรายย่อย ได้แก่ 1) คณะกรรมการ ที่เป็นผู้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร 2) ผู้บริหารระดับสูงที่ดำเนินการตัดสินใจและจัดการกับความเสี่ยง และ 3) การกำกับดูแลจากภายนอก เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน นโยบาย และขั้นตอนต่าง ๆ

Rahman, W., Farid, K.S & Mollah, B.R (2016 : 441-462) ได้ศึกษาว่า เพราะอะไรไมโครไฟแนนซ์จึงประสบความสำเร็จในบังกลาเทศและการประยุกต์ใช้รูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อศึกษาบทบาทของลูกค้ำ เจ้าหน้าที่ภาคสนามของสถาบันไมโครไฟแนนซ์ และผู้นำชุมชน โดยศึกษาสัมพันธภาพระหว่างกัน การแสดงออกทางสังคมที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันไมโครไฟแนนซ์ จากการศึกษาสามารถยืนยันได้ถึงแนวคิดที่ว่าบังกลาเทศเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในโครงการไมโครไฟแนนซ์เพราะสัมพันธภาพที่มั่นคงแน่นแฟ้นระหว่างลูกค้ำและพนักงาน

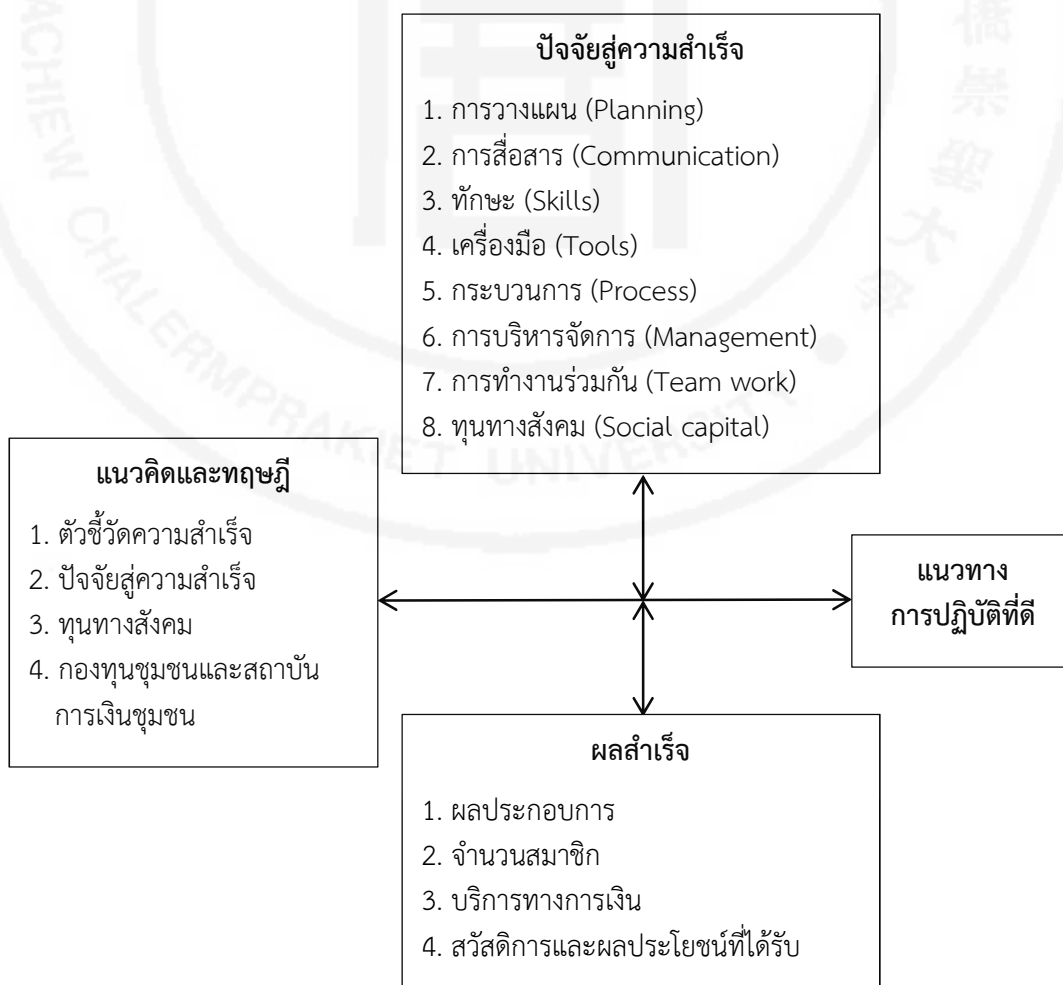
Ussif, R (2020 : 114-123) ได้ศึกษาสถาบันการเงินรายย่อยกับความท้าทายในการลดความยากจนและลดการว่างงานในกานาเพื่อศึกษาความท้าทายที่สถาบันการเงินรายย่อยต้องเผชิญในความพยายามที่จะลดความยากจนและการสร้างงานให้กับคนยากจน จากการศึกษาพบความท้าทายที่สถาบันการเงินรายย่อยของกานาต้องเผชิญ คือ การไม่ชำระหนี้จากลูกค้ำ กฎระเบียบและการกำกับดูแลที่ไม่เหมาะสม ขาดความรู้และทักษะ อัตราดอกเบี้ยสูง ความต้องการกู้เงินขั้นต่ำ แต่ขาดเงินทุนให้กู้ยืมเพราะรัฐบาลไม่สนับสนุนและไม่มีผู้บริจาค การที่ลูกค้ำถอนตัวออกจากสถาบันการเงินรายย่อยเพราะตื่นตระหนกจากการล้มละลายของธนาคารอื่น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ

Ussif, R et al (2020 : 102-117) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการเงินรายย่อยกับการบรรเทาความยากจนและการว่างงานในกานา จากการศึกษา พบว่า สถาบันการเงินรายย่อยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบรรเทาความยากจนและการว่างงานในกานา และพบว่า การให้สินเชื่อมีส่วนกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันการเงินรายย่อย ทั้งนี้ การศึกษาได้ให้คำแนะนำว่าลูกค้าควรมีการชำระคืนเงินกู้เพราะเกี่ยวข้องกับความยั่งยืนของสถาบันการเงินรายย่อย และลูกค้ารายอื่นจะได้รับประโยชน์จากเงินที่ได้ชำระคืน นอกจากนี้ หากต้องการให้สถาบันการเงินรายย่อยยั่งยืนดำรงอยู่ได้นานผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดจะต้องให้การสนับสนุนสถาบันการเงินรายย่อย

2.16 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 10 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ โดยผู้วิจัยเริ่มจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากการลงพื้นที่ศึกษาและสำรวจข้อมูลในชุมชนต่าง ๆ ในขณะที่ศึกษาปฏิบัติด้านสวัสดิการสังคมและสังคมสงเคราะห์ในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ร่วมกับการสอบถามและสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องด้านกองทุนชุมชน พบว่า ในพื้นที่ภาคเหนือ สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นสถาบันการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารจัดการดีเด่น มีรูปแบบการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับสมาชิกรวมถึงสวัสดิการภายในชุมชนที่หลากหลาย และมีความน่าสนใจเกี่ยวกับการนำทุนทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชนมาช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นพื้นที่ในการศึกษาคั้งนี้ โดยศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จ 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การสื่อสาร ทักษะ เครื่องมือ กระบวนการ การบริหารจัดการ และการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยครอบคลุมในประเด็นเนื้อหาด้านสังคมจึงนำปัจจัยด้านสังคม คือ ทุนทางสังคม มาร่วมเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชน

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการศึกษาจากเอกสาร (Documentary research) เพื่อค้นคว้าและสำรวจข้อมูลนำไปสู่การออกแบบการวิจัย (Research design) จากนั้นดำเนินการวิจัยด้วยวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ร่วมกับวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในระดับการบริหารและข้อมูลในระดับสมาชิกผู้มีส่วนได้เสีย โดยวิจัยเชิงคุณภาพเน้นศึกษาข้อมูลเชิงลึกในส่วนของคณะกรรมการ สมาชิกที่เคยเป็นคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐรวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และการสังเกต ส่วนวิจัยเชิงปริมาณเน้นศึกษาข้อมูลในส่วนของสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนเกี่ยวกับความเห็นที่มีต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 เชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มคนผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มแกนนำและสมาชิกจากสถาบันการเงินชุมชนทั้งสองแห่ง ได้แก่ ประธานคณะกรรมการ จำนวน 2 คน เภรัญญิก จำนวน 2 คน คณะกรรมการ จำนวน 2 คน และสมาชิก จำนวน 4 คน
- 2) เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน และ
- 3) ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) กลุ่มแกนนำและสมาชิก

1.1) ประธานคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน

1.2) ประธานคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

1.3) เภรัญญิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน

1.4) เภรัญญิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

1.5) กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน

1.6) กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

1.7) สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน 2 คน คัดเลือกจากผู้มีคุณสมบัติดังนี้

(1) เป็นสมาชิกสถาบันการเงินต่อเนื่องมาแล้วอย่างน้อย 10 ปี จนถึงวันที่ให้ข้อมูล

(2) เคยได้รับเลือกเป็นคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนมาแล้วอย่างน้อย

1 สมัย และดำรงตำแหน่งจนครบวาระ

(3) ปัจจุบันไม่ได้ดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน

(4) ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีคุณสมบัติเดียวกัน

1.8) สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ 2 คน คัดเลือกจากผู้มีคุณสมบัติดังนี้

(1) เป็นสมาชิกสถาบันการเงินต่อเนื่องมาแล้วอย่างน้อย 10 ปี จนถึงวันที่ให้ข้อมูล

(2) เคยได้รับเลือกเป็นคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนมาแล้วอย่างน้อย

1 สมัย และดำรงตำแหน่งจนครบวาระ

(3) ปัจจุบันไม่ได้ดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน

(4) ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีคุณสมบัติเดียวกัน

2) เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

2.1) ผู้แทนพัฒนาการอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

2.2) หัวหน้าสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สาขา 1

3) ผู้เชี่ยวชาญ

3.1) ผู้แทนผู้บริหารธนาคารออมสิน ภาค 8

3.2) ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านอำเภอแม่อรมิ จังหวัดเชียงใหม่

3.3) ประธานเครือข่ายสถาบันการเงินชุมชนอำเภอแม่อรมิ จังหวัดเชียงใหม่

3.1.2 เชงปริมาณ

สมาชิกสถาบันการเงินชุมชน 2 แห่ง ได้แก่

1) สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

2) สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

จำนวนสมาชิกทั้งหมด 1,327 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 307 คน คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร ทาโร ยามาเน่ (Yamane, T. 1970)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนทั้ง 2 แห่ง ได้แก่ สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนสมาชิกทั้งหมด 1,327 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, T. 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 5% ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากการสุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดเป็น .05

สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

$$\text{แทนค่า } n = \frac{1,372}{1+1,327 \times (.05)^2}$$

$n = 307$ คน

การศึกษาครั้งนี้ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่เป็นประชาชนในพื้นที่ 1,327 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 307 คน และทำการกำหนดสัดส่วนจำแนกตามรายชุมชนดังแสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 การแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	สถาบันการเงินชุมชน	จำนวนกลุ่มประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน	376	87
2	สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้	951	220
	รวม	1327	307

3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล

3.2.1 เชิงคุณภาพ

การสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นการซักถามประเด็นเพื่อให้ได้ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัยจากผู้ให้ข้อมูลหลัก แบ่งเป็น 3 ชุด แต่ละชุดประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน

- 1.1) ประวัติส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์
- 1.2) ความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน
- 1.3) ความหมายความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน
- 1.4) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

- การวางแผน (Planning)
- การสื่อสาร (Communication)
- ทักษะ (Skills)
- เครื่องมือ (Tools)
- กระบวนการ (Process)
- การบริหารจัดการ (Management)
- การทำงานร่วมกัน (Team work)

1.5) ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

- ผลประกอบการ
- จำนวนสมาชิก
- บริการทางการเงิน
- สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ
- แนวทางปฏิบัติที่ดี

1.6) ข้อเสนอแนะ

2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสมาชิกสถาบันการเงินชุมชน

- 2.1) ประวัติส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์
- 2.2) การเป็นสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน
- 2.3) ความหมายความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน
- 2.4) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

- การวางแผน (Planning)
- การสื่อสาร (Communication)

- ทักษะ (Skills)
- เครื่องมือ (Tools)
- กระบวนการ (Process)
- การบริหารจัดการ (Management)
- การทำงานร่วมกัน (Team work)

2.5) ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

- ผลประกอบการ
- จำนวนสมาชิก
- บริการทางการเงิน
- สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ
- แนวทางปฏิบัติที่ดี

2.6) ข้อเสนอแนะ

3) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง/ผู้เชี่ยวชาญ

- 3.1) ประวัติส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์
- 3.2) ความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน
- 3.3) ความหมายความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน
- 3.4) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

- การวางแผน (Planning)
- การสื่อสาร (Communication)
- ทักษะ (Skills)
- เครื่องมือ (Tools)
- กระบวนการ (Process)
- การบริหารจัดการ (Management)
- การทำงานร่วมกัน (Team work)

3.5) ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

- ผลประกอบการ
- จำนวนสมาชิก
- บริการทางการเงิน
- สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ
- แนวทางปฏิบัติที่ดี

3.6) ข้อเสนอแนะ

การสังเกต ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมพร้อมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้เครื่องมือ เช่น สมุดจดบันทึก บันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกเสียง สังเกตตามประเด็นคำถาม

3.2.2 เชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-ended question) ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิกที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา จำนวนบุคคลในครัวเรือน อาชีพ รายได้ เงินออม/เงินฝาก จำนวนเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินชุมชน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสำเร็จ ได้แก่

- 1) ด้านการวางแผน
- 2) ด้านการสื่อสารในองค์กร
- 3) ด้านทักษะภาวะผู้นำ
- 4) ด้านเครื่องมือการจัดการ
- 5) ด้านกระบวนการ
- 6) ด้านการบริหารจัดการ
- 7) ด้านการทำงานร่วมกันการมีส่วนร่วม

ลักษณะคำตอบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในการตอบแบบสอบถามดังนี้

กำหนดให้ 5 คะแนน เห็นด้วยมากที่สุด

กำหนดให้ 4 คะแนน เห็นด้วยมาก

กำหนดให้ 3 คะแนน เห็นด้วยปานกลาง

กำหนดให้ 2 คะแนน เห็นด้วยน้อย

กำหนดให้ 1 คะแนน เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยค่าระดับความคิดเห็น โดยกำหนดเป็นช่วงคะแนนตามวิธี Likert ดังต่อไปนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2553 : 77)

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 ประมาณค่าระดับ 5 มีความเห็นด้วยมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 ประมาณค่าระดับ 4 มีความเห็นด้วยมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 ประมาณค่าระดับ 3 มีความเห็นด้วยปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 ประมาณค่าระดับ 2 มีความเห็นด้วยน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 ประมาณค่าระดับ 1 มีความเห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

3.2.3 วิธีการสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

1) ศึกษาแนวทาง ทฤษฎี เอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการลงพื้นที่เกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรการเงินชุมชน สถาบันการเงินชุมชน เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหา

2) สร้างคำถามเพื่อให้ครอบคลุมนิยามศัพท์และตัวแปร แล้วดำเนินการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 ท่าน ประกอบด้วย

2.1) รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ บุญยรัตนสุนทร ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารสวัสดิการสังคม) คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และสวัสดิการสังคม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

2.2) อาจารย์ ดร.นุชนาฏ ยูฮันเงาะ คณบดีคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และสวัสดิการสังคม และประธานหลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

2.3) นายสมชาย เหล็กเพชร ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

2.4) นายปรเมศวร์ อริเดช หัวหน้าสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สาขา 1 (เชียงราย เชียงใหม่ พะเยา แม่ฮ่องสอน ลำปาง และลำพูน)

3) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อหาความเที่ยงตรง(Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โครงสร้างของแบบสอบถาม (Structure and format) การใช้ภาษา (Wording) และอื่น ๆ

4) หลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามโดยได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ จึงดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ แล้วมอบให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

3.3 การทดสอบความแม่นยำและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่ผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยนำไปทดลองใช้กับสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านท่าไคร้ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

2. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach โดยได้ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95

3. นำแบบสอบถามที่ดำเนินการตามขั้นตอนเป็นที่เรียบร้อยแล้วจนเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ

โดยการรวบรวมข้อมูลที่มีผู้ได้จัดทำไว้แล้ว ได้แก่ การสำรวจเอกสารจากวัสดุที่ตีพิมพ์และไม่ได้ตีพิมพ์ หนังสือภาษาไทย หนังสือภาษาต่างประเทศ บทความวิจัย และบทความวิชาการในประเทศและต่างประเทศ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในระบบสารสนเทศ

3.4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ

โดยการรวบรวมข้อมูลจากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลภาคสนาม ได้แก่ การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การสัมภาษณ์ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth interview) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก วันที่สัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

1.1) กลุ่มแกนนำและสมาชิก

- (1) ประธานคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน
วันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2564
- (2) ประธานคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้
วันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2564
- (3) เภรัญญิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน
วันที่ 11 มิถุนายน พ.ศ. 2564
- (4) เภรัญญิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้
วันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2564
- (5) กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน
วันที่ 11 มิถุนายน พ.ศ. 2564
- (6) กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้
วันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ. 2564

- (7) สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน คนที่ 1
วันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2564
 - (8) สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน คนที่ 2
วันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2564
 - (9) สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ คนที่ 1
วันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2564
 - (10) สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ คนที่ 2
วันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2564
- 1.2) เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง
- (1) ผู้แทนพัฒนาการอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่
วันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2564
 - (2) หัวหน้าสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติสาขา 1
วันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2564
- 1.3) ผู้เชี่ยวชาญ
- (1) ผู้แทนผู้บริหารธนาคารออมสิน ภาค 8
วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2564
 - (2) ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านอำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
วันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ. 2564
 - (3) ประธานเครือข่ายสถาบันการเงินชุมชนอำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
วันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2564

2) แบบสอบถาม ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามในพื้นที่สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ โดยให้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ยื่นหนังสือขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์เพื่อขอเก็บข้อมูลจากกลุ่มแกนนำและสมาชิกเป็นลายลักษณ์อักษร

3) การสังเกต ได้ดำเนินการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (Participant observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant observation) ซึ่งทำร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) มีรายละเอียดดังนี้

3.1) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้เข้าร่วมการประชุมประจำปีของสถาบันการเงินชุมชน ในช่วงเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นการประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อรายงานผลประกอบการและผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนตลอดปี พ.ศ. 2563

3.2) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยสังเกตบรรยากาศการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการ สังเกตความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการกับสมาชิก เพื่อดูวัฒนธรรมองค์กร ด้านการวางแผน ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการใช้เครื่องมือการจัดการ และด้านการบริหารจัดการ เพื่อดูวัฒนธรรมชุมชน ด้านการมีส่วนร่วม เพื่อดูระบบการให้บริการ และระบบสวัสดิการ ด้านความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ในช่วงที่สถาบันการเงินชุมชนเปิดให้บริการ ระหว่างเดือนมกราคม – มิถุนายน พ.ศ. 2564

3.5 การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลจากการลงพื้นที่เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ โดยใช้วิธีการตรวจสอบ (ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์. 2554 : 141)

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) ซึ่งเป็นวิธีการตรวจสอบยืนยันข้อมูลในเชิงคุณภาพ โดยใช้ข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลที่มีความแตกต่างกันด้านเวลา สถานที่ และบุคคล ซึ่งข้อมูลจะต้องตรงกัน
2. การตรวจสอบสามเส้าด้านระเบียบวิธีวิจัย (Methodological triangulation) ซึ่งเป็นวิธีการตรวจสอบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกต
3. การตรวจสอบด้านวิธีการวิจัย ซึ่งเป็นวิธีการตรวจสอบข้อมูลจากวิธีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันและอธิบายรายละเอียดด้วยข้อมูลจากวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลที่ได้จากเอกสาร วัสดุที่ตีพิมพ์ และไม่ได้ตีพิมพ์ หนังสือภาษาไทย หนังสือภาษาต่างประเทศ บทความวิจัย และบทความวิชาการในประเทศและต่างประเทศ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในระบบสารสนเทศ การสัมภาษณ์ การสังเกตที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ โดยการจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ และพิจารณาถึงความสัมพันธ์เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลและแยกแยะความสำคัญตามลำดับ โดยให้มีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์
2. ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยการลงรหัสและให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนในแต่ละข้อ จากนั้นบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) มาวิเคราะห์ข้อมูลให้ออกมาในรูปของสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2553 : 147-160)

3.7 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย เริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2565

3.8 ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดเก็บข้อมูลที่ล่าช้าทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวข้างต้นต้องคำนึงถึงพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน คำสั่ง หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง การกักกันโรค การรวมกลุ่มกัน เป็นต้น ซึ่งต้องปฏิบัติตามมาตรการเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ ดังนั้น ด้วยสถานการณ์ดังกล่าวจึงส่งผลให้การจัดเก็บข้อมูลเกิดความล่าช้าเป็นอย่างมาก

บทที่ 4 ผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอดงหลวง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอดงหลวง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนและศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน โดยผลการวิจัยแบ่งเป็น 4 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน

4.2 ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอดงหลวง จังหวัดเชียงใหม่

4.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอดงหลวง จังหวัดเชียงใหม่

4.4 แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอดงหลวง จังหวัดเชียงใหม่

4.1 ความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า องค์กรการเงินชุมชนในโลกมีอยู่หลากหลายรูปแบบ ในต่างประเทศ เช่น สหกรณ์เครดิตยูเนียน (Credit Union) กรามีนแบงก์ (Grameen Bank) เป็นต้น ในประเทศไทย เช่น กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิต กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง เป็นต้น ซึ่งองค์กรการเงินชุมชนเหล่านี้ล้วนมีความเกี่ยวข้องและเป็นรากฐานแนวคิดในการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน และพัฒนายกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนในปัจจุบัน โดยความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน จากการศึกษาศึกษาเอกสารสามารถสรุปความเป็นมาได้ดังนี้

4.1.1 ต่างประเทศ

1) กรามีนแบงก์ (Grameen Bank) หรือธนาคารกรามีน

ธนาคารกรามีน เป็นไมโครไฟแนนซ์และธนาคารพัฒนาชุมชน ก่อตั้งขึ้นในประเทศบังกลาเทศ โดยให้สินเชื่อขนาดเล็ก (Microcredit หรือ Grameencredit) กับคนยากจน โดยไม่ต้องมีหลักประกัน เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2519 โดยศาสตราจารย์มุฮัมหมัดยูนุส แห่งมหาวิทยาลัยจิตตะกอง ผู้เปิดตัวโครงการวิจัยเพื่อศึกษาวิธีการออกแบบระบบการจัดส่งเครดิตเพื่อให้บริการธนาคารแก่คนยากจนในชนบท ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2526 ธนาคารกรามีนได้รับอนุญาตจากกฎหมายระดับชาติให้ดำเนินการในฐานะธนาคารอิสระ

ธนาคารเติบโตอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปี พ.ศ. 2546 ถึง พ.ศ. 2550 ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2554 มีจำนวนผู้กู้ทั้งหมดของธนาคาร 8.4 ล้านคน และ 97% ของจำนวนนี้เป็นผู้หญิง และในปี พ.ศ. 2541 โครงการที่อยู่อาศัยต้นทุนต่ำได้รับรางวัลที่อยู่อาศัยโลก ในปี พ.ศ. 2549 ธนาคารและมุฮัมหมัดยูนุส ได้รับรางวัลโนเบลร่วมกันในสาขาสันติภาพ

มุฮัมหมัดยูนุส ได้แรงบันดาลใจในช่วง พ.ศ. 2517 ที่ประชาชนในบังกลาเทศเกิดภาวะอดอยาก โดยให้ 42 ครอบครัว กู้ยืมเงิน 27 ดอลลาร์สหรัฐ ในอัตราดอกเบี้ยต่ำเป็นเงินทุนตั้งต้นประกอบอาชีพ ซึ่งมุฮัมหมัดยูนุสเชื่อว่าการให้กู้ยืมแก่ประชากรจำนวนมากสามารถกระตุ้นเศรษฐกิจและลดอัตราความยากจนในชนบทที่กำลังขยายตัวในบังกลาเทศได้ (Anand, G. & Keith, B. 2006 : Online)

มุฮัมหมัดยูนุส ได้พัฒนาหลักการของธนาคารกรามีนจากงานวิจัยและประสบการณ์ของเขา โดยเริ่มขยายไม่ใคร่คิดเป็นโครงการวิจัยร่วมกับโครงการเศรษฐศาสตร์ชนบทที่มหาวิทยาลัยจิดตะกอง เพื่อทดสอบวิธีการในการให้บริการสินเชื่อในรูปแบบธนาคารแก่คนยากจนในชนบท ในปี พ.ศ. 2519 หมู่บ้าน Jobra และหมู่บ้านอื่น ๆ ใกล้มหาวิทยาลัยจิดตะกองกลายเป็นพื้นที่แรกที่ธนาคารกรามีนให้บริการและพิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จ โครงการธนาคารกรามีนได้รับการสนับสนุนจากธนาคารบังกลาเทศ และได้ขยายโครงการออกไปในปี พ.ศ. 2522 ไปยังเขตแทนเกล (ทางตอนเหนือของเมืองหลวงธากา) ธนาคารกรามีนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและขยายบริการไปยังเขตอื่น ๆ ของบังกลาเทศ (Rahman, A. 2001 : 4)

รัฐบาลบังกลาเทศ อนุญาตให้ธนาคารกรามีนจัดตั้งเป็นธนาคารอิสระ เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2526 (Rahman, A. 2001 : 4) โครงการได้รับการสนับสนุนจาก Ron Grzywinski และ Mary Houghton แห่ง ShoreBank ซึ่งเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชุมชนในชิคาโกร่วมกับมุฮัมหมัดยูนุส ดำเนินการร่วมกันภายใต้ทุนจากที่มูลนิธิฟอร์ด (Brandon, G. 2006 : Online) ต่อมาอัตราการชำระหนี้ของธนาคารกรามีนได้รับความเดือดร้อนจากการหยุดชะงักทางเศรษฐกิจหลังจากเหตุการณ์น้ำท่วมในบังกลาเทศ ปี พ.ศ. 2541 แต่ก็ฟื้นตัวในปีต่อ ๆ มา เมื่อถึงต้นปี พ.ศ. 2548 ธนาคารได้ปล่อยเงินกู้กว่า 4.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และในปลายปี พ.ศ. 2551 ได้ให้เงินกู้แก่คนยากจน จำนวน 7.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ (Michael, J.P., Arvind, S & Wendy, H.P. 2006 : 72)

ในปี พ.ศ. 2560 ธนาคารกรามีนมีสาขาประมาณ 2,600 แห่ง และผู้กู้ 9 ล้านราย โดยมีอัตราการชำระคืน 99.6% โดย 97% ของผู้กู้เป็นผู้หญิง ธนาคารได้ดำเนินการใน 97% ของหมู่บ้านในบังกลาเทศ (Cosic, M. 2017 : Online) ความสำเร็จของโครงการนี้ได้สร้างแรงบันดาลใจให้กับโครงการที่คล้ายคลึงกันในประเทศต่าง ๆ กว่า 64 ประเทศทั่วโลก รวมถึงธนาคารโลกได้ริเริ่มโครงการเพื่อจัดหาเงินทุนให้กับโครงการประเภทกรามีน (Khandker, S.R., Baqui, M.A & Khan, Z. H. 1995 : 6)

ปัจจุบัน ธนาคารกรามีน กำลังขยายไปสู่ประเทศที่ร่ำรวย โดยในปี พ.ศ.2560 Grameen America มีสาขา 19 แห่ง ใน 11 เมืองของสหรัฐอเมริกา ผู้กู้เกือบ 100,000 คนเป็นผู้หญิงทั้งหมด (Cosic, M. 2017 : Online)

2) เครดิตยูเนียน (Credit Unions)

เครดิตยูเนียนกำเนิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานของ Friedrich Wilhelm Raiffeisen ตั้งแต่เริ่มเป็นนายกเทศมนตรีแห่งเมืองเวเยอร์บัสช์ (Weyerbusch) นายกเทศมนตรีเมืองแฟลมเมอร์สเฟลด์ (Flammersfeld) ซึ่งจากการดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีทั้ง 2 เมือง ทำให้รับทราบปัญหาความยากลำบากของประชาชนและพยายามแก้ไขปัญหาลดลงโดยพัฒนาวิธีการ เช่น การตั้งเป็นสมาคม การขอความช่วยเหลือจากคหบดีเมืองนั้น ๆ แต่การดำเนินงานยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จนถึงในปี ค.ศ. 1852 (พ.ศ. 2395) ไรฟ์ไฟเซิน ได้ย้ายไปดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีเมืองเฮดเดสดอร์ฟ (Heddesdorf Welfare Society) จัดตั้งสมาคมโดยมีภารกิจ เช่น การจัดบริการสินเชื่อแก่คนยากจน ให้การศึกษา ห้องสมุดสาธารณะ เลี้ยงดูเด็กกำพร้าและเด็กที่ถูกทอดทิ้ง และจัดบริการหางานให้แก่ประชาชนโดยเฉพาะการส่งเสริมให้อัตินักโทษมีงานทำ ปรัชญาการดำเนินงานของสมาคมเน้นความเป็นอยู่ที่ดีและพัฒนาด้านคุณธรรมความดีของประชาชนให้เพิ่มขึ้น หลังจากดำเนินงาน พบว่า บริการอื่นได้รับความนิยมน้อยลงมีเพียงบริการสินเชื่อที่ได้รับความนิยมมากขึ้นจนถึงขั้นแยกบริการสินเชื่อออกไปจัดเป็นสมาคมใหม่ ในปี ค.ศ. 1864 (พ.ศ. 2407) ชื่อว่า “เฮดเดสดอร์ฟเครดิตยูเนียน” (Heddesdorf Credit Union) ถือเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งแรกของโลก

การให้บริการสินเชื่ออยู่บนพื้นฐานหลักการที่ต้องการรวมประชาชนเข้าด้วยกัน เพื่อให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันและพึ่งตนเองได้ตามคำสอนของคริสตศาสนา ในระยะเวลา 8 ปี เครดิตยูเนียนพิสูจน์การทำงานและบทบาทในการช่วยเหลือพัฒนาสังคมสร้างประโยชน์เป็นที่ประจักษ์ กิจการเครดิตยูเนียนจึงได้รับความนิยมและแพร่หลายไปทั่วประเทศเยอรมันอย่างรวดเร็ว ไรฟ์ไฟเซิน ได้ทุ่มเทอุทิศตนทำงานขยายเครดิตยูเนียนและสร้างการยอมรับจากรัฐบาลจนสามารถตรากฎหมาย ซึ่งนำเอาปรัชญาหลักการและวิธีการของกิจการเครดิตยูเนียนเป็นพื้นฐานของกฎหมายจากการประสบความสำเร็จของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนชาวเยอรมันส่งผลให้แนวคิดเครดิตยูเนียนได้ขยายไปในประเทศต่าง ๆ ในยุโรป เช่น เนเธอร์แลนด์ เบลเยียม สเปน ฝรั่งเศส เดนมาร์ค สวิสเซอร์แลนด์ เป็นต้น ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาสหกรณ์เครดิตยูเนียนก็ได้รับการจัดตั้งขึ้นในประเทศต่าง ๆ ทั้งในยุโรปและในที่อื่น ๆ จนครอบคลุมไปทั่วโลก (กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2549 : 11-14)

จากข้อมูลของ World Council of Credit Unions (WOCCU) ณ สิ้นปี ค.ศ.2018 มีสหภาพเครดิต 85,400 แห่ง ใน 118 ประเทศ มีสมาชิก 274.2 ล้านคน และดูแลทรัพย์สิน 2.19 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ (Internal Revenue Service. 2022 : Online) ทั้งนี้ ยังไม่รวมข้อมูลจากบางประเทศเพราะถูกมองว่าเป็นผู้บุกเบิกเครดิตยูเนียน เช่น เยอรมนี ฝรั่งเศส เนเธอร์แลนด์ และ อิตาลี โดยจากรายงานสมาคมธนาคารสหกรณ์แห่งยุโรป (European Association of Co-Operative Banks : EACB) ในปี ค.ศ. 2010 รายงานว่า 4 ประเทศดังกล่าว มีสมาชิก 38 ล้านคน (World Council of Credit Unions. 2022 : Online)

ประเทศที่มีกิจกรรมเครดิตยูเนียนมากที่สุดมีความหลากหลายสูง จากข้อมูลของ WOCCU ประเทศที่มีสมาชิกเครดิตยูเนียนมากที่สุด ได้แก่ สหรัฐอเมริกา (101 ล้านคน) อินเดีย (20 ล้านคน) แคนาดา (10 ล้านคน) บราซิล (6.0 ล้านคน) เกาหลีใต้ (5.7 ล้านคน) ฟิลิปปินส์ (5.4 ล้านคน) เคนยาและเม็กซิโก (คนละ 5.1 ล้านคน) เอกวาดอร์ (4.8 ล้านคน) ออสเตรเลีย (4.5 ล้านคน) ไทย (4.1 ล้านคน) โคลอมเบีย (3.6 ล้านคน) และไอร์แลนด์ (3.3 ล้านคน) (Internal Revenue Service. 2022 : Online)

ประเทศที่มีเปอร์เซ็นต์สมาชิกเครดิตยูเนียนสูงสุดในกลุ่มประชากรที่เคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจ ได้แก่ บาร์เบโดส (82%) ไอร์แลนด์ (75%) เกรนาดา (72%) ตรินิแดดและโตเบโก (68%) เบลีซและเซนต์ลูเชีย (รายการละ 67%) เซนต์คิตส์และเนวิส (58%) จาเมกา (53%) แอนติกาและบาร์บูดา (49%) สหรัฐอเมริกา (48%) เอกวาดอร์ (47%) และแคนาดา (43%) หลายประเทศในแอฟริกาและลาตินอเมริกามีอัตราการเป็นสมาชิกเครดิตยูเนียนสูงเช่นเดียวกับออสเตรเลียและเกาหลีใต้ เปอร์เซ็นต์เฉลี่ยสำหรับทุกประเทศที่พิจารณาในรายงาน คือ 8.2% (Internal Revenue Service. 2022 : Online) และสหภาพแรงงานเปิดตัวในโปแลนด์ในปี พ.ศ. 2535 ในปี พ.ศ. 2555 มีสาขาเครดิตยูเนียน 2,000 แห่ง มีสมาชิก 2.2 ล้านคน (Percival, G. 2012 : Online) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ถึงปี พ.ศ. 2559 สหภาพเครดิตในคอซตาริกาเติบโตเกือบสามเท่าของส่วนแบ่งในตลาดการเงิน (เติบโตจาก 3.7% ของส่วนแบ่งการตลาดเป็น 9.9%) และเติบโตเร็วกว่าธนาคารภาคเอกชนหรือธนาคารของรัฐในคอซตาริกา หลังจากการปฏิรูปทางการเงินในประเทศ (Diekmann, F.J. 2012 : 1-22)

4.1.2 ประเทศไทย

1) กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิต

แนวคิดในการออมทรัพย์ของ ครูชบ ยอดแก้ว บ้านน้ำขาว อําเภोजะนะ จังหวัดสงขลา โดยเริ่มทดลองทำกับเด็กนักเรียนเมื่อปี พ.ศ. 2523 จากนั้นก็นำไปทำกับผู้ใหญ่เมื่อปี พ.ศ. 2526 โดยโครงการออมทรัพย์ในโรงเรียนวัดน้ำขาวในนั้นครูและนักเรียนจะมาลงหุ้นฝากออมทรัพย์กันโดยครูจะฝากเป็นรายเดือนและนักเรียนฝากเป็นรายวัน วันละกี่บาทก็ได้ แต่ไม่ควรเกิน 5 บาท เงินที่ได้มาปล่อยให้ครูกู้ เด็กกู้ไม่ได้ เสียค่าบำรุง ร้อยละ 5 ต่อเดือน ปันผล 1% ให้ผู้ฝากอีก 4% ใช้เป็น

สวัสดิการให้กับเด็กและสนับสนุนกิจกรรมในโรงเรียน ประมาณปลายปี พ.ศ. 2525 หลังจากทดลองการออมทรัพย์ในโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จแล้ว ครูชบ จึงเริ่มออกให้ความรู้การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ในชุมชน

รูปแบบสัจจะออมทรัพย์ ครูชบ มีวิธีการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานราชการและองค์กรชุมชนรวมทั้งการวางแผนไว้ล่วงหน้า โดยมุ่งไปที่การพัฒนาคนเป็นอันดับแรก ตลอดจนการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น ทำให้ครูชบประสบผลสำเร็จสามารถจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์กระทั่งถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2542 ตำบลน้ำขาว มีกลุ่มสัจจะออมทรัพย์แบบพัฒนาครบวงจรชีวิตจำนวน 19 กลุ่ม มีสมาชิก 2,653 คน เงินออมยอดรวมทั้งตำบล จำนวน 10,989,500 บาท มีเงินกองทุนสวัสดิการชุมชนรวมทั้งตำบล จำนวน 3,673,163 บาท

นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น นำผลกำไรที่ได้ตั้งเป็นกองทุนสวัสดิการใช้ในกิจกรรมอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมประเพณีหรือกลุ่มผู้หญิงที่ยังรักษาความเป็นอิสระก็รวมตัวกันตั้งกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ชื่อ นารีพิทักษ์วัย เป็นต้น ดังนั้น ตำบลน้ำขาวจึงมีกลุ่มออมทรัพย์เกิดขึ้นมากมายแม้มีเพียง 11 หมู่บ้าน แต่มีกลุ่มออมทรัพย์ถึง 19 กลุ่ม (สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม. 2545 : 4-7)

ซึ่งแนวคิดนี้ได้พัฒนาไปสู่กองทุนหมุนเวียนชาวบ้านสงขลาที่พัฒนาไปสู่กองทุนสวัสดิการที่รัฐสมทบในปี พ.ศ. 2533 ขบวนการองค์กรการเงินชุมชนกลายเป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ธรรมะ เมื่อ พระสุบิน ปณีโต (2555 : ออนไลน์) ได้ตั้งกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อการพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิตขึ้นที่วัดไผ่ล้อม จังหวัดตราด โดยการนำแนวคิดของ ครูชบ ยอดแก้ว มาผนวกเข้ากับหลักธรรมะ ไปสร้างคุณธรรมพัฒนาครบวงจรชีวิต นั่นคือ การเน้นที่การนำผลกำไรของกลุ่มไปสู่การจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกได้ตั้งแต่เกิดจนตาย (สุรชัย กังวล. 2552 : 100-101)

ในปี พ.ศ. 2555 เครือข่ายสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิตจังหวัดตราด ได้ดำเนินการมายาวนานกว่า 21 ปี มีสมาชิกรวมกันกว่า 62,000 คน มีเงินหมุนเวียนกว่า 1,300 ล้านบาท เป็นต้น แบบกลุ่มการเงินชุมชนที่นับได้ว่าประสบความสำเร็จและสร้างความเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้อย่างน่าสนใจโดยการผนวกหลักธรรมเข้ากับการบริหารจัดการจนสามารถแก้ปัญหาหนีนอกกระบอบได้ ทั้งนี้ การบริหารกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์มีที่มาจากคนที่คนในหมู่บ้านเคยประสบปัญหาการขาดทุนจากการเลี้ยงกุ้ง มีหนี้รวมกว่า 20 ล้านบาท จึงทำให้เกิดความพยายามในการร่วมมือกันเพื่อบริหารจัดการกองทุนของชุมชนมาแก้ปัญหาหนี้ที่เกิดขึ้นจากการประกอบอาชีพ โดยใช้แนวทางบริหารจัดการหนี้ภายในหมู่บ้านและนำเอาผลกำไรที่ได้ จัดทำเป็นสวัสดิการดูแลคนในหมู่บ้าน (พระสุบิน ปณีโต. 2555 : ออนไลน์)

2) กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

ดำเนินการโดยกรมการพัฒนาชุมชน ส่งเสริมสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 เริ่มทดลองที่ตำบลขามเฒ่า อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ และที่ตำบลละงู อำเภอละงู จังหวัดสตูล เป็น 2 แห่งแรก โดยต้องการใช้เงินเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน ทั้งนี้ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดของเครดิตยูเนียน สหกรณ์การเกษตร และสินเชื่อเพื่อการเกษตร (สำนักพัฒนาทุนและองค์การการเงินชุมชน. 2552 : 6) รูปแบบการจัดการกลุ่มเป็นรูปแบบอย่างง่ายและไม่เป็นทางการมากนัก โดยกลไกของกรมการพัฒนาชุมชนสามารถทำให้เกิดการออมได้อย่างกว้างขวางทั่วประเทศ แต่การเติบโตนั้นในช่วงแรกมีการเติบโตตามรูปแบบเพราะเป็นการส่งเสริมจากหน่วยงานรัฐที่เป็นทางการและมีการกำหนดนโยบายมาจากภายนอก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมของชุมชนในเรื่องการออมได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นจุดเริ่มต้นแนวคิดในการออมให้กับองค์กรการเงินชุมชน เมื่อเริ่มก่อตั้งเน้นการออมโดยนำเงินไปฝากธนาคารไว้ก่อนเมื่อมีเงินมากพอจึงเริ่มปล่อยกู้ ในช่วงต่อมาได้มีการนำไปพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพของแต่ละพื้นที่โดยชุมชนเองจนเกิดรูปแบบที่หลากหลาย เช่น กลุ่มออมทรัพย์ตำบลคลองเปียง อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา พ.ศ. 2525 กลุ่มออมทรัพย์บ้านศรีวัง พ.ศ. 2523 เป็นต้น ปัจจุบันกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตกระจายไปทั่วประเทศ ประมาณ 32,000 กลุ่ม เงินออมรวมกันประมาณ 6,700 ล้านบาท สมาชิก 3.6 ล้านราย ในช่วง 2-3 ปี ของการตั้งกลุ่มเริ่มมีการเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย โดยใช้ชื่อว่าชมรมกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ซึ่งมีทั้งระดับอำเภอ จังหวัด และระดับเขต แต่ความเป็นเครือข่ายส่วนใหญ่ยังไม่ชัดเจนนัก (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. ม.ป.ป. : 13-14)

3) กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

เป็นองค์กรที่อยู่ในการดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี โดยจัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2544 ซึ่งเป็นนโยบายของรัฐบาล โดยมี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. 2556)

ในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ รัฐบาลได้จัดสรรเงินให้กับหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ร่วมกันจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง กองทุนละ 1 ล้านบาท โดยในครั้งแรกใช้งบประมาณไปทั้งสิ้นกว่า 80,000 ล้านบาท และหากกองทุนใดที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามเกณฑ์ที่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (กทบ.) กำหนด คือ เกณฑ์ในระดับ AAA จะได้รับเงินเพิ่มเติมอีกจำนวน 100,000 บาท ทั้งนี้ ภายในปี พ.ศ. 2549 รัฐบาลได้มอบเงินให้กับกองทุนทั่วประเทศ เป็นเงินจำนวน 90,000 ล้านบาท (วิบูลดา มาตันบุญ. 2550 : 10)

4) สถาบันการเงินชุมชน

ภายหลังจากที่รัฐบาลได้ดำเนินงานด้านกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไปแล้ว ต่อมาต้องการให้ธนาคารของรัฐเข้าไปดูแลและพัฒนากองทุนหมู่บ้านเพื่อให้เกิดความยั่งยืนด้านระบบการเงินและความเข้มแข็งให้กับชุมชน ในปี พ.ศ. 2549 จึงมีนโยบายยกระดับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองขึ้นเป็นสถาบันการเงินชุมชน (ธนาคารชุมชน) เพื่อให้เป็นแหล่งบริการด้านเงินทุนสำหรับคนในชุมชนเพราะเมื่อยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนแล้วสามารถที่จะดำเนินการให้บริการด้านการเงินที่หลากหลาย เช่น การรับฝากเงิน การให้กู้ยืมเงิน จากเดิมที่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทำได้เพียงการให้กู้ยืมเท่านั้น (ขวัญใจ รุจิเรข และอรุณญา คัมภีรานนท์. 2549 : 28)

4.1.3 สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

จากการศึกษาเอกสาร สามารถสรุปความเป็นมาได้ดังนี้ สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ แรกเริ่มมีการพัฒนาแนวคิดมาจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต และคล้ายคลึงกับกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิต ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ ครูชบ ยอดแก้ว โดยให้ชาวบ้านนำเงินมาร่วมทุนกันประจำทุกเดือนตามอัตราต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในระเบียบแล้วสมาชิกก็จะเลือกชาวบ้านด้วยตนเองเป็นคณะกรรมการดำเนินงานโดยเน้นการออมเงินไว้กับกลุ่มเดือนละครั้ง นำเงินออมที่ได้ปล่อยให้สมาชิกกู้ยืมช่วยเหลือกันสิ้นปีผลกำไรมาแบ่งเท่ากัน (สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม. 2545 : 4-7)

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน แรกเริ่มมีการรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กำหนดให้มีกิจกรรมสัจจะออมทรัพย์ขึ้นในกลุ่มเพื่อรวมเงินแล้วให้สินเชื่อแก่สมาชิก จนกระทั่งมาถึงปี พ.ศ. 2544 รัฐบาลกำหนดนโยบายมอบเงินให้หมู่บ้านละ 1 ล้านบาท เพื่อให้แต่ละหมู่บ้านนำไปบริหารจัดการให้คนในหมู่บ้านสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ประกอบกับในขณะนั้นหมู่บ้านดอนไม่ได้มีเฉพาะกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเพียงกลุ่มเดียวแต่ยังมีการรวมกลุ่มด้านการเงินหลายกลุ่มส่งผลให้เมื่อมีกองทุนหมู่บ้านจึงทำให้ในหมู่บ้านมีเงินหมุนเวียนเป็นจำนวนมากแต่เป็นการแยกกันบริหารในแต่ละกองทุนยังเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนมีหนี้สินต่อครัวเรือนสูงขึ้น ด้วยปัญหาดังกล่าวจึงมีการปรึกษากันภายในชุมชนเพื่อบูรณาการกลุ่มการเงินต่าง ๆ เข้าด้วยกัน แล้วบริหารภายใต้คณะกรรมการเพียงชุดเดียว โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ พ.ศ. 2546 จนกระทั่งมีนโยบายยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชน จึงได้จัดตั้งเป็นสถาบันการเงินชุมชนในปี พ.ศ. 2549 (สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. ม.ป.ป. : แผ่นพับ)

ด้านสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีความเป็นมาแตกต่างจากสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน คือ ไม่ได้เริ่มดำเนินการมาจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตแต่เริ่มดำเนินการมาจากกองทุนหมู่บ้านก่อนใน พ.ศ. 2544 แต่ในการดำเนินงาน พบว่า มีเงินทุนสำหรับให้สมาชิกกู้ยืมไม่เพียงพอ จึงจัดตั้งเป็นกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ขึ้นใน พ.ศ. 2548 เพื่อเป็นการระดมเงินทุนโดยบริหารจัดการ

กองทุนการเงินทั้ง 2 ด้วยคณะกรรมการชุดเดียวกัน จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2551 จึงยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนตามนโยบายของรัฐบาล (สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. ม.ป.ป. : แผ่นพับ)

จากการสัมภาษณ์ พบความเป็นมาโดยภาพรวม ดังนี้ สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนที่รวมกลุ่มการเงินในชุมชนและกองทุนหมู่บ้านจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินชุมชนเพื่อให้การบริการทางการเงินที่หลากหลายให้กับคนในชุมชน โดยมีกองทุนหลัก คือ กองทุนหมู่บ้านและกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตหรือกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ โดยบูรณาการการบริหารจัดการร่วมกันภายใต้คณะกรรมการชุดเดียวเพื่อต้องการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ปัญหาเงินทุนไม่เพียงพอต่อความต้องการกู้ยืมของสมาชิก ปัญหาหนี้สินของสมาชิกที่มากเกินไปเนื่องจากการกู้ยืมเงินจากหลายกลุ่มการเงินในชุมชน ปัญหาการขาดวินัยทางการเงิน เป็นต้น

เมื่อดำเนินการบริหารจัดการแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างกลุ่มการเงินในชุมชนภายใต้ชื่อสถาบันการเงินชุมชนเพื่อสร้างระบบการให้บริการทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างวินัยทางการเงิน ส่งเสริมการออมให้กับคนในชุมชน ลดหนี้ที่เกิดขึ้นจากการกู้ยืมที่มากเกินไปจนความจำเป็นจึงส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนเกิดการพัฒนาดังต่อไปนี้ทั้งในด้านการให้บริการและสวัสดิการ โดยปัจจุบันสถาบันการเงินชุมชนให้บริการด้านการเงิน ได้แก่ ออมทรัพย์ ฝาก-ถอนเงิน กู้ยืมเงิน นอกจากนี้ สมาชิกยังได้รับประโยชน์ในรูปแบบปันผล ดอกเบี้ย และสวัสดิการ ทั้งนี้ รูปแบบการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 11

“... ส่งเสริมให้สมาชิกมีการออมเงิน ออมเงินเพิ่มเข้ามา เพราะว่าเงินที่ออมก็จะเป็นเงินก้อนหนึ่งที่จะสามารถให้สมาชิกกู้ได้ เราก็เลยมีการประชุมและตั้งกลุ่มออมเงินของกองทุนหมู่บ้านขึ้น นั่นก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เงินออม เราเริ่มต้นกันที่การออมวันละบาท เขาก็ได้วันละบาท เดือนหนึ่งก็ซัก 30 บาท สมาชิกมีความเข้าใจ เราทำมาได้จนถึงปี 2551 ก็ทำให้สมาชิกมีความประทับใจแล้วก็มีความเชื่อมั่นว่าการออมเงินไว้กับชุมชนเป็นทุนให้กับสมาชิกได้ ทั้งคนออมก็จะมีการปันผลดอกเบี้ย คนกู้ก็ต้องจ่ายดอกเบี้ย และสิ้นปีเราก็จะมีการสรุปให้สมาชิกได้รับรู้ว่า การออมเงินเพิ่มขึ้นก็จะได้ออมดอกเบี้ย ได้สวัสดิการ ดังนั้น สมาชิกก็จะสมัครเข้ามาเพิ่มขึ้นทุกปี เงินออมก็เยอะขึ้นเพิ่มขึ้นจาก 30 บาทต่อเดือน ก็เป็น 50 บาท 100 บาท มาจนถึงปัจจุบัน...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...แต่ก่อนก็เป็นออมทรัพย์ที่ออมวันละบาทนั่นแหละ ครั้งแรกเดือนละ 30 บาท เพื่อป้องกันปัญหาเรื่องหมวกกันน็อก ให้คนมาออมเงิน เมื่อมาออมกันเยอะก็ปล่อยให้กู้ไป เรื่องหมวกกันน็อกมันรุนแรงคือว่า มันทำให้คนหมดตัวไปเลย จนไม่มีเก็บไม่มีใช้ ส่งดอกเยอะครับ เงิน 4,000-5,000 บาท ก็ส่งค่าดอกวันละ 200-300 บาทแล้ว แล้วคนไม่ไหว ต้องไปกู้เพิ่มหลายที่ ทำให้ติดหนี้เยอะ หนี้เพิ่มไม่ลด บางคนไม่ไหวก็ต้องขายบ้านขายรถไปใช้หนี้ แต่ปัจจุบันไม่มีแล้ว ตอนนี้ได้ปลดหนี้ทุกคนเรียบร้อยแล้ว ชาวบ้านคุณภาพชีวิตดี เขาก็ใช้ชีวิตปกติได้ สบายใจขึ้น...” (เหรียญสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...มีการหารือในผู้นำชุมชนนี้แหละ เอาตั้งแต่ผู้ใหญ่บ้าน อบต. สมัยนั้นนะ แล้วก็ผู้นำกลุ่มแต่ละกลุ่ม ก็มีทางผู้บริหารกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน ผู้สูงอายุ แม่บ้านอะไรต่าง ๆ ที่มีเงิน พอมารวมกันเสริมมันเยอะครับ ก็เลยมองว่าถ้าเราไม่บริหาร บูรณาการร่วมกัน มันก็จะกลายเป็นชาวบ้านเขามีหนี้ทุกอย่างเลย ออมทรัพย์ก็กู้ เงินล้านก็กู้ แม่บ้านก็เอา คือ วันนี้นั้นยังไปได้เพราะว่าสายป่านมันยังไปได้ไง ถึงเวลาก็กู้อันนี้มาจ่ายอันนี้ ถึงเวลากู้อันนี้มาจ่ายอันนี้ แต่ถ้าเราลองมองในอนาคต ถ้าในวันหนึ่งตัวสุดท้ายมันติดขัดขึ้นมา มันจะล้มกันทั้งหมดเลยไง อันนี้ก็ไม่มีจ่าย อันนี้ก็ไม่มีจ่าย ก็เลยว่าเราควรจะต้องมาบริหารในรูปแบบ จุด ๆ เดียวในหมู่บ้าน คล้าย ๆ เหมือนเป็นธนาคารประจำหมู่บ้าน มาบริหารภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

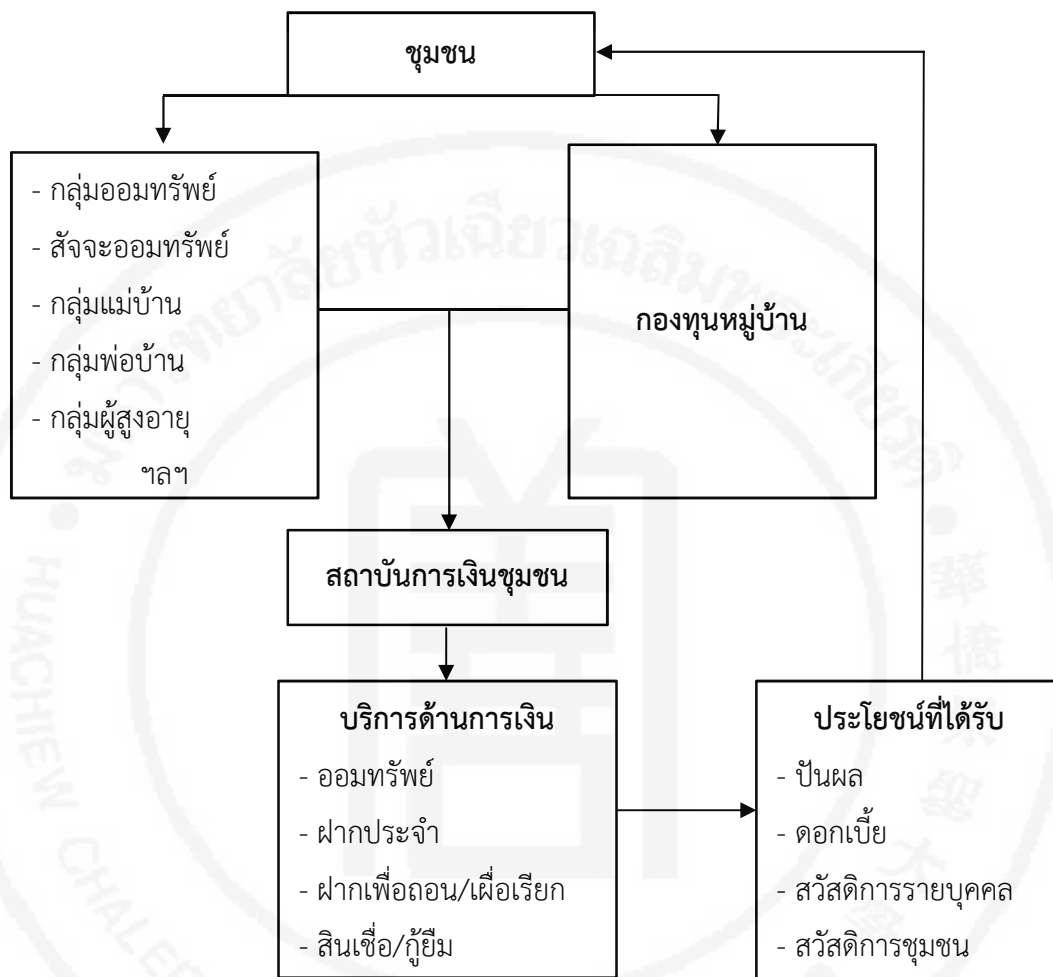
“...ปี 2544 มีกองทุนหมู่บ้านเข้ามา โดยเขาให้เงินเรามา 1 ล้าน ทุกหมู่บ้านได้รับเงิน พอมันมีเงินในหมู่บ้านจนกลายเป็นเงินออมทรัพย์ เงินกองทุนหมู่บ้าน เงินกลุ่มแม่บ้าน โดยแต่ละส่วนแต่ละกลุ่มมีเงินกระจัดกระจาย แต่พอทำไปเรื่อย ๆ กลายเป็นคนหนึ่งคนเป็นหนี้หลายที่ เงินออมทรัพย์ก็กู้ เงินล้านก็กู้ ถึงเวลาใช้หนี้ก็เกิดปัญหา พอต่อมามองเห็นปัญหาว่าปัญหามาจากสมาชิกที่ทำการกู้เงิน หมุนเวียน กู้เงิน ใช้หนี้เวียนกันไป ปี 2546 โดยการบูรณาการร่วมกัน นำกองทุนต่าง ๆ ที่อยู่ในหมู่บ้านเอามารวมกันในรูปแบบที่นำ

คณะทำงานแต่ละกองทุนมาทำงานร่วมกัน เพื่อบูรณาการร่วมกัน ภายใต้อำนาจว่า สถาบันการเงินชุมชน...” (เหรียญกษาปณ์สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...ปัญหาการเงินในหมู่บ้านของเรา คือ ภาระหนี้สินที่กู้เงินหลายที่ บางท่านกู้เงินจากกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มเงินล้าน กลุ่มออมทรัพย์ เมื่อครบกำหนดชำระไม่มีเงินส่งคืน ก็กู้เงินจากกองทุนนั้นมาส่งคืน กองทุนนี้หมุนเวียนกันเป็นปัญหาที่แก้ไขไม่จบ...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...กลุ่มของเรามีเงินออม มีเงินกู้ มีดอกเบี้ยย มีปันผล ก็ได้นำเงินส่วนนี้มาช่วยสมาชิกรวมถึงงานแต่ง งานศพ นำมาช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สมัยก่อนหลาย ๆ หมู่บ้าน เมื่อทางวัด โรงเรียน อ.ส.ม. ต้องการฝากเงินจะต้องเดินทางเข้าตัวเมืองไปฝากที่ธนาคารซึ่งค่อนข้างไกล เดินทางลำบาก ไม่มีเวลาไปฝากเงิน เมื่อเราจัดตั้งกลุ่มนี้ในหมู่บ้าน พวกเขาจึงนำเงินมาฝากที่เรา รวมถึงผู้สูงอายุเมื่อได้เบี้ยยังชีพก็นำมาฝากกับเราเช่นกัน หากต้องการใช้เงินก็สามารถถอนได้ ด้วยระยะทางที่ใกล้จึงทำให้สะดวกและง่ายกับผู้ฝาก จึงเป็นจุดเริ่มต้นของสถาบันการเงิน...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

แผนภูมิ 11 รูปแบบการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชน กลุ่มการเงินในชุมชนร่วมกับกองทุนหมู่บ้าน จัดตั้งเป็นสถาบันการเงินชุมชน



ตารางที่ 17 Timeline องค์การการเงินชุมชนในต่างประเทศ

ปี	เหตุการณ์
2407	การเกิดขึ้นของเครดิตยูเนียน
2519	การเกิดขึ้นของกรามีนแบงก์
2526	รัฐบาลบังกลาเทศตรากฎหมายรองรับกรามีนแบงก์
2549	กรามีนแบงก์ได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ
2560	กรามีน มีสาขาประมาณ 2,600 แห่ง ในบังกลาเทศ และสร้างแรงบันดาลใจให้ 64 ประเทศทั่วโลก ก่อตั้งโครงการลักษณะที่คล้ายกัน Grameen America มีสาขา 19 แห่ง ใน 11 เมืองของสหรัฐอเมริกา
2561	มีสหภาพเครดิตยูเนียน 85,400 แห่ง ใน 18 ประเทศ

ตารางที่ 18 Timeline องค์กรการเงินชุมชนในประเทศไทย

ปี	เหตุการณ์
2517	เริ่มจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต
2526	ครูชบ ยอดแก้ว ขยายแนวคิดการออมทรัพย์สู่ชุมชน
2533	พระสุบิน ปณีโต ได้ตั้งกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อการพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิต โดยใช้แนวคิดของ ครูชบ ยอดแก้ว
2544	นโยบายจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
2549	นโยบายยกระดับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองขึ้นเป็นสถาบันการเงินชุมชน

ตารางที่ 19 Timeline สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

ปี	เหตุการณ์
2541	หมู่บ้านดอน จัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต
2544	หมู่บ้านดอน จัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน
	หมู่บ้านแม่ใจใต้ จัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน
2546	หมู่บ้านดอน บูรณาการการบริหารจัดการกลุ่มการเงินชุมชนร่วมกัน
2548	หมู่บ้านแม่ใจใต้ จัดตั้งกลุ่มสัจจะออมทรัพย์
2549	หมู่บ้านดอน ยกกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชน
2551	หมู่บ้านแม่ใจใต้ ยกกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชน

4.2 ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

4.2.1 ความหมายความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ความหมายความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนสามารถแบ่งได้ 2 มิติ คือ

1) มิติความสำเร็จของการเป็นสถาบันการเงิน คือ ในฐานะองค์กรการเงินชุมชน จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของชุมชนรวมถึงการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและสร้างวินัยทางการเงินให้กับคนในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินชุมชน คือ

1.1) เป็นแหล่งเก็บออมเงินที่มีความมั่นคง ปลอดภัย และมีผลตอบแทนที่เหมาะสม

1.2) เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและบรรเทาความเดือดร้อนทั้งในระดับ

บุคคล ครัวเรือน และชุมชน

1.3) ช่วยให้เกิดการเสริมสร้างสวัสดิการและสวัสดิภาพของชุมชน

1.4) เสริมสร้างวินัยทางการเงินและให้คำปรึกษาทางการเงินแก่ชุมชน

2) ด้านมิติความสำเร็จของชุมชนต่อสถาบันการเงินชุมชน คือ การที่สถาบันการเงินชุมชน กลายเป็นจุดศูนย์รวมด้านเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนผ่านความร่วมมือของคนในชุมชนโดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อเรียนรู้ร่วมกันและร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของตนเองเพราะสถาบันการเงินชุมชนได้กลายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินชุมชน คือ เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน

ดังนั้น ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน คือ การที่สถาบันการเงินชุมชนสามารถดำเนินงานได้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนนั่นเอง

1) มิติความสำเร็จของการเป็นสถาบันการเงินชุมชน

ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน หมายถึง การที่สถาบันการเงินชุมชนสามารถทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการของคนในชุมชนครบ 4 ประการ คือ

1.1) การสนับสนุนให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน

1.2) การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งออมเงิน เก็บเงิน หรือฝากเงิน

1.3) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน นำไปสู่การจัดสวัสดิภาพ สวัสดิการ รวมถึงสาธารณประโยชน์

1.4) เสริมสร้างวินัยทางการเงิน และเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน

“...สูตรสำเร็จ คือ มันเป็นที่พึ่งทางการเงินของพี่น้องชาวบ้านพี่น้องบ้านนี้ผมเชื่อว่าน้อยที่จะไปติดต่อแบงก์ เขามาที่นี่เขาจบเลย การให้ออกาสทางการใช้บริการทางการเงินนะ วันนี้เขาจะมา เขาเดินเข้ามาปุ๊บ จบเลยฮะ ทำไมผมถึงต้องเปิดทุกวัน ก็เพราะว่าความต้องการของชาวบ้านมันไม่ได้มีเฉพาะวันใดวันหนึ่งไง มันมีทุกวันครับ เพราะฉะนั้นตอบโจทย์ คือ ต้องเปิดทุกวัน ส่วนการเข้าหาแหล่งทุน จากเดิมชาวบ้านต้องไปกู้หนี้ยืมสินข้างนอก ร้อยละห้า ร้อยละสิบ ผมว่า ณ วันนี้ มันก็ผ่อนคลายลงไป ถามว่ามีไหม มีครับ แต่ว่าพอเรามีตรงนี้ มันก็ช่วยในเรื่องปัญหาเรื่องนี้สิน เพราะฉะนั้น เราก็ช่วยได้แค่ระดับหนึ่ง เรื่องบริหารการเงินอย่างที่ผมบอก ถ้าเราไม่เสริมในเรื่องของสวัสดิการเข้าไป เสริมให้ชาวบ้านได้ประโยชน์อะไรจากการมีสถาบันการเงิน อันนี้ต่างหากที่น่าจะเป็นหัวใจสำคัญของการตั้ง

สถาบันการเงินนี้แหละ...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน.
12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...1 ก็คือว่าถ้าส่วนของสถาบันการเงินนี้มีระบบ กระบวนการที่ทำให้
ส่วนของคนในหมู่บ้านในชุมชนได้มีโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน
ในการประกอบอาชีพ ในการลงทุน ผมก็ถือว่าประสบผลสำเร็จ 2 ก็คือ
ในเรื่องของสถาบันการเงินชุมชนนั้นสามารถที่จะสร้างกระบวนการ
หรือจัดกระบวนการหรือให้บริการกับสมาชิกในการมีโอกาสในการ
ที่จะออมเงิน ฝากเงิน ตามความต้องการของหมู่บ้านของชุมชนก็ถือว่า
ผลในส่วนนี้สถาบันการเงินชุมชนสามารถที่จะทำตามเป้าหมาย
ของตัวเองได้ 3 ที่เป็นของสถาบันการเงินชุมชนที่เราวางไว้ก็คือในเรื่อง
ของการนำไปสู่การสร้างสวัสดิการและสาธารณประโยชน์ ถ้าสถาบัน
การเงินชุมชนส่วนเหล่านี้สามารถที่จะสร้างสวัสดิการหรือ
สาธารณประโยชน์ให้ได้ เราก็ถือว่า 3 ส่วนนี้ เป็นกระบวนการที่ดี
เป็นความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน...” (หัวหน้าสำนักงานกองทุน
หมู่บ้านและชุมชนแห่งชาติ สาขา 1. 16 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...หนี้สินกับความสำเร็จทั้งสองสิ่งนี้ต้องควบคู่กัน ตัวอย่างเช่น
สมาชิกต้องการประกอบอาชีพแต่ไม่มีเงินทุนสนับสนุนจึงจำเป็นต้อง
หากู้ยืมเงิน ต้องเป็นหนี้เพื่อนำไปประกอบอาชีพ สถาบัน
การเงินชุมชนก็สามารถเป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกได้เพื่อให้
สมาชิคนำเงินไปต่อยอด สร้างรายได้ พัฒนาการอาชีพ สิ่งนี้ถือเป็น
ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน แต่เรามีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา
ให้กู้เราต้องการลดภาระหนี้สินของสมาชิกไม่ให้หนี้สินที่เยอะเกินไป
การให้กู้ยืมเงินต้องสัมพันธ์กับเงินออมและรายได้จากการประกอบอาชีพ
หรือธุรกิจของเขาคู่ประกอบต่าง ๆ ต้องสัมพันธ์กัน พิจารณานู๋มิติ
เพื่อให้อยู่ในความสามารถไม่เกินกำลังของสมาชิกในการผ่อนชำระ
หนี้สิน สมาชิกบางส่วนต้องการสินเชื่อเพื่อนำไปขับเคลื่อนทางการเงิน
จึงต้องมีหนี้กับทางสถาบันการเงินชุมชน จุดประสงค์เราตั้งขึ้นมาเพื่อ
เป็นแหล่งเงินทุนให้กับพี่น้องประชาชนเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์
สูงสุดในการประกอบอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ เพื่อคุณภาพชีวิต
ที่ดีของประชาชนคนในหมู่บ้านในชุมชน...” (ประธานเครือข่าย
สถาบันการเงินชุมชนอำเภอแมริม. 20 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

2) มิติความสำเร็จของชุมชนต่อสถาบันการเงินชุมชน

ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน หมายถึง การที่คนในชุมชนให้ความร่วมมือ และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ของตนเอง จนส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนเป็นจุดศูนย์กลางด้านการเงินและสวัสดิการของชุมชน

“...ความสำเร็จ ก็คือ การมีส่วนร่วมของชาวบ้านที่เข้ามามีส่วนร่วมกับสถาบันการเงินชุมชน...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้.

4 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...ความสำเร็จ คือ การที่สถาบันการเงินชุมชนกลายเป็นศูนย์รวมน้ำใจของคนในชุมชน เป็นศูนย์รวมในการพัฒนาทุกอย่าง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม นอกจากตัวเงิน สร้างความมีส่วนร่วมของคนในชุมชน จนสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนได้...” (พัฒนาการอำเภอฝาง. 8 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...ผลลัพธ์ที่เกิดจากการมีคนมาดูงานนะ ก็แสดงว่า มันสำเร็จ เหมือนบ้านนี้มันสำเร็จ มันมีคนมาศึกษาดูงาน อะไรต่าง ๆ พวกนี้ครับ เพราะฉะนั้นมันก็ทำให้ หรือแม้แต่ชาวบ้านเองนะ เขาว่าเขาเห็นว่า ใครมาดูงาน มันก็จะมีความรู้สึก คือมันสร้างความศรัทธาไปเรื่อย ๆ นะ บ้านเราไม่ธรรมดา ถูกไหม มีแต่คนเขายอมรับนะ มันเลยทำให้เราอยู่บ้านนี้เราจะไม่ยอมรับได้ยังไง ก็ขนาดเขาอยู่ไหนก็ไม่มีภาคใต้ ภาคอีสานเขายังมาดูงานกัน ก็แสดงว่ามันไม่ธรรมดา...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน, 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

4.2.2 ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

1) ผลประกอบการ

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า ผลประกอบการ (สูตร Compound Annual Growth Rate : CAGR) (อินเวทซิมพลิ (Invesimply). 2559 : ออนไลน์) สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน มีอัตราการเติบโตของงบดุล คิดเป็นร้อยละ 12 เฉลี่ยต่อปี (พ.ศ. 2552-2563) และมีอัตราการเติบโตของงบดุล พ.ศ. 2562-2563 คิดเป็นร้อยละ 10 ส่วนสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้มีอัตราการเติบโตของยอดรวมสิ้นปี คิดเป็นร้อยละ 28 เฉลี่ยต่อปี (พ.ศ. 2554-2563) และมีอัตราการเติบโตของยอดรวมสิ้นปี พ.ศ. 2562-2563 คิดเป็นร้อยละ 9

จากแผนภูมิยอดงบดุลสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ระหว่างปี พ.ศ. 2552-2563 และยอดรวมสิ้นปีของสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ ระหว่างปี พ.ศ. 2554-2563 ทำให้เห็นภาพการเติบโตของผลประกอบการสถาบันการเงินชุมชน โดยแผนภูมินี้สะท้อนให้เห็นว่า สถาบันการเงินชุมชนมีอัตราการออมเงินของสมาชิกเพิ่มสูงขึ้น อัตราการฝากเงินของสมาชิกเพิ่มสูงขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมั่นของสมาชิกที่ให้ความมั่นใจในสถาบันการเงินชุมชนจึงออมเงินเพิ่มขึ้นและฝากเงินเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 20 อัตราการเติบโตของงบดุล สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน

ปี	จำนวน (บาท)
2552	8,360,451.74
2553	9,412,846.99
2554	9,025,198.84
2555	18,420,818.00
2556	17,922,625.95
2557	17,356,406.23
2558	19,462,504.50
2559	22,597,738.08
2560	24,333,355.72
2561	25,690,933.18
2562	26,382,568.18
2563	29,106,519.13
อัตราการเติบโตของงบดุลเฉลี่ยต่อปี	12%
อัตราการเติบโตของงบดุล ปี พ.ศ. 2562-2563	10%

ตารางที่ 21 อัตราการเติบโตของยอดรวมสิ้นปี สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้

ปี	จำนวน (บาท)
2554	3,766,104.55
2555	5,786,261.49
2556	9,587,086.98
2557	11,007,091.64
2558	13,928,848.94

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ปี	จำนวน (บาท)
2559	18,835,776.28
2560	23,544,121.54
2561	27,126,963.72
2562	32,709,968.70
2563	35,628,925.35
อัตราการเติบโตของบุคคลเฉลี่ยต่อปี	28%
อัตราการเติบโตของบุคคลปี พ.ศ. 2562-2563	9%

จากการสัมภาษณ์ พบว่า นอกจากการออมเงินและการฝากเงินแล้ว ระดับของผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นเกิดจากผลกำไรจากการดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชน โดยรายได้เกิดจากการดำเนินงาน 2 ส่วน

1.1) รายได้จากดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืม เป็นรายได้ที่เกิดจากกิจกรรมหลักตามวัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินชุมชน คือ ต้องการให้คนในชุมชนเข้าถึงแหล่งเงินทุน การกำหนดอัตราดอกเบี้ยต้องอยู่ในเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด โดยสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน กำหนดอัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 10 บาทต่อปี สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ กำหนดอัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 12 บาทต่อปี

1.2) รายได้จากการลงทุน โดยสถาบันการเงินชุมชนมีการนำเงินไปลงทุนเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ ได้แก่ ลงทุนในเงินฝากประจำดอกเบี้ยสูงกับธนาคารพาณิชย์ ลงทุนซื้อสลากออมสินหรือสลาก ธกส. โดยการลงทุนดังกล่าวเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำและมีโอกาสได้รับผลตอบแทนที่สูง นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนในกิจการต่าง ๆ ในชุมชน โดยกิจการนั้นต้องตอบสนองความต้องการของชุมชน และส่งเสริมด้านสวัสดิการให้กับสมาชิก เช่น สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ดำเนินกิจการร้านค้าชุมชน โรงผลิตน้ำดื่ม โรงผลิตน้ำประปา สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ดำเนินกิจการร้านค้า 0 บาท โรงผลิตน้ำประปา ร้านปุ๋ยแพะทอง บ้านพักให้เช่า โดยกิจการเหล่านี้ส่งเสริมให้สมาชิกได้รับสินค้าที่มีมาตรฐาน ราคาเป็นธรรม บางส่วนจัดสรรเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิก และชุมชนบางกิจการมีผลตอบแทนในรูปแบบเงินปันผลของกิจการ ผลกำไรจากการดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของรายได้สถาบันการเงินชุมชนซึ่งจะถูกจัดสรรเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชนต่อไป

“...คือ มันต้องสรรหาอะไรใหม่ ๆ บริการใหม่ ๆ ที่มันตอบสนองต่อผลประโยชน์ที่มันดีขึ้นนะ ถ้าอะไรที่มันเดิม ๆ เช่น เพื่อลงเงินเพื่อกู้เงิน ผมไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องกู้เงินเลยนะ กู้เงินก็แค่ส่วนหนึ่ง

แต่พยายามหากิจกรรมอื่นเข้ามา อย่างเช่นตอนนี้ สถาบันการเงิน เราดูแล้ว 1) ร้านค้า ร้านค้าก็จะมีรายได้ ดอกผล เดือนหนึ่ง ๆ หักค่าใช้จ่ายทุกอย่างแล้วก็เหลือประมาณเดือนละสองหมื่น 2) น้ำประปา หมู่บ้านนะครับ ได้กำไรเดือนหนึ่งก็ร่วมหมื่นกว่าบาทนะครับ ที่หักอะไรแล้วนะ 3) ก็คือเรื่องของน้ำดื่มครับ ก็เชื่อมโยงมาจากน้ำประปา นี่แหละ ก็เอาน้ำประปาผลิตน้ำดื่มด้วย สวัสดิการชุมชน ก็มีรายได้ เดือนหนึ่งประมาณหลักหมื่นกว่าบาทเหมือนกัน เพราะฉะนั้นจากสถาบันเราก็มีรายได้ของมัน เพราะฉะนั้นเอารายได้แต่ละตัว ๆ มารวมกัน พอมันมีอะไรใหม่ ๆ เข้ามา แล้วยิ่งมันเกี่ยวพันกับการใช้ชีวิตประจำวันนะ อย่างน้ำประปาก็ใช้ทุกวัน น้ำดื่มก็กินทุกวัน ของก็เป็นสิ่งที่ต้องซื้ออยู่แล้วครับ เพราะฉะนั้นเราใส่กิจกรรมพวกนี้เข้าไป เพราะฉะนั้นมันก็เป็นอะไรที่ทุกคนก็ต้องมาใช้บริการ เพราะอะไรไปใช้บริการที่อื่นคุณไม่ได้อะไรเลยนะครับ เงินคุณก็จะหายไปเลย แต่ถ้าคุณมาใช้บริการที่นี้ ง่ายน้อยกว่าแต่ได้รับอะไรที่มากกว่า...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...ในอนาคตเราจะพยายามทำสิ่งที่มันเกิดรายได้้นอกจากดอกเบี้ย เราต้องมีรายได้เหมือนธุรกิจของสถาบันการเงิน ตอนนี้เราก็ไปทำร้านค้า ทำบ้านเช่า ที่เราได้เงินประชารัฐมา เราทำประปาหมู่บ้าน ก็ภูมิใจแล้ว 2-3 ปีนี้ จากที่เราเคยได้แค่ดอกเบี้ย ตอนนี้เราก็รับกำไรจากร้านค้า มีรายได้จากร้านค้า มีรายได้จากบ้านเช่า มีรายได้จากค่าน้ำประปาหมู่บ้านซึ่งเราเก็บถูกที่สุดแล้ว ก็ยังได้เดือนละ 1,000 กว่าบาท นี่คือแนวคิดที่สถาบันเราต้องมีเหมือนธนาคารเพราะธนาคารก็ไม่ได้เก็บดอกเบี้ยจากผู้กู้อย่างเดียว ดังนั้น มันเป็นแผนที่เราจะต้องพัฒนาให้เกิดรายได้สูงสุด...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

2) จำนวนสมาชิก

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า จำนวนสมาชิก (สูตร Compound Annual Growth Rate : CAGR) (อินเวทซิมพลี (Invesimply). 2559 : ออนไลน์) สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน มีอัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 9 เฉลี่ยต่อปี (พ.ศ. 2552-2563) และมีอัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิก พ.ศ. 2562-2563 คิดเป็นร้อยละ 1 ส่วนสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

มีอัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 10 เฉลี่ยต่อปี (พ.ศ. 2554-2563) และมีอัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิก พ.ศ. 2562-2563 คิดเป็นร้อยละ 4

จากแผนภูมิแสดงจำนวนสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ในแต่ละปีมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นตามลำดับแสดงให้เห็นว่าสมาชิกมีความพึงพอใจและมั่นใจในสถาบันการเงินชุมชนจึงเข้ามามีส่วนร่วมโดยการเป็นสมาชิกและใช้บริการด้านการเงินเพิ่มจำนวนขึ้นในแต่ละปี ทั้งนี้ อาจสังเกตได้ว่าในปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นน้อยลงเนื่องจากคนในชุมชนเข้ามาเป็นสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนเกือบทั้งหมดแล้ว

ตารางที่ 22 อัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิก สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน

ปี	จำนวน (คน)
2552	145
2553	265
2554	278
2555	309
2556	331
2557	347
2558	365
2559	380
2560	379
2561	373
2562	376
2563	379
อัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิกเฉลี่ยต่อปี	9%
อัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิก ปี พ.ศ. 2562-2563	1%

ตารางที่ 23 อัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิก สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

ปี	จำนวน (คน)
2554	412
2555	495
2556	598
2557	640
2558	695
2559	750

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ปี	จำนวน (คน)
2560	806
2561	872
2562	913
2563	951
อัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิกเฉลี่ยต่อปี	10%
อัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิก ปี พ.ศ. 2562-2563	4%

จากการสัมภาษณ์ พบว่า เงื่อนไขของสถาบันการเงินชุมชนกำหนดว่าสมาชิกต้องเป็นผู้ที่พักอาศัยในชุมชนเท่านั้น ชุมชนอื่นจึงไม่สามารถเข้ามาเป็นสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนได้ เนื่องจากแต่ละชุมชนมีกองทุนหมู่บ้านและสถาบันการเงินชุมชนเป็นของตนเอง การที่รับสมาชิกจากต่างชุมชนเข้ามาเป็นสมาชิกนั้นอาจส่งผลให้กองทุนหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนอื่นได้รับผลกระทบได้ แม้ว่าสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ไม่สามารถรับสมาชิกจากต่างชุมชนได้แต่ก็ยังเปิดให้บริการด้านอื่น ๆ เช่น บริการฝาก-ถอน โดยมีอัตราดอกเบี้ยตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้บริการดังกล่าวสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนยังให้บริการเพิ่มเติม คือ บริการจำหน่ายสินค้าในร้านค้าชุมชนและสิทธิลุ้นรับรางวัลจากการซื้อสินค้า สำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นสามารถขอกู้ยืมเงินกับสถาบันการเงินชุมชนได้ เป็นต้น

“...ปัจจุบันคนในหมู่บ้านก็สมัครเป็นสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนแทบทุกหลังคาเรือน 100 เปอร์เซ็นต์ คนจากภายนอกชุมชนก็มีเข้ามาติดต่อขอสมัครเป็นสมาชิกสนใจออมเงินกับเรา แต่เราไม่ได้รับเพราะแต่ละหมู่บ้านจะมีโครงการนี้ประจำแต่ละหมู่บ้านอยู่แล้ว ไม่ต้องการขัดผลประโยชน์ของหมู่บ้านอื่น แต่คนภายนอกสามารถใช้บริการฝาก-ถอน เงินกับเราได้...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...นอกพื้นที่คงยังไม่รับเพราะแต่ละหมู่บ้านเขาก็จะมีกองทุนที่สร้างการออมกัน เราก็อยากให้เขาไปออมที่กองทุนเขา แต่ในสมาชิกของเราเราก็พยายามจะให้ป็นสมาชิกกัน 100% อันนี้เป็นแผนของเราตอนนี้ที่อยู่ในหมู่บ้านคงจะครบหมดแล้ว นอกนั้น คือ อยู่ต่างจังหวัดไปเรียนหนังสือหรือทำงาน ที่เรารณรงค์กันมาจาก 2-3 ร้อยกว่า

จนถึง 800 กว่าคน...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้.

5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...ร้านค้าถ้ามาใช้ที่เรา อย่างรอบนั้นนะคะ ถ้าซื้อครบ 500 จะได้
คูปอง จะได้มาลุ้นรางวัลกันเพราะว่าอันนี้เราทำมาหลายครั้งแล้วคะ
แล้วคนนอกพื้นที่เขาก็ได้รางวัลเราไปหลายครั้งแล้วคะ...”

(กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 :
สัมภาษณ์)

3) บริการทางการเงิน

จากการสัมภาษณ์ อธิบายโดยแบ่งเป็น 3 บริการ ดังนี้

3.1) ออมทรัพย์/สัจจะออมทรัพย์ เป็นบริการที่สถาบันการเงินชุมชนให้การส่งเสริมสมาชิกเก็บออมเงินเพื่อสร้างวินัยทางการเงิน ซึ่งสถาบันการเงินชุมชนกำหนดให้สมาชิกทุกคนต้องออมเงินตามเงื่อนไขที่กำหนด เมื่อออมเงินครบกำหนดในแต่ละปีสมาชิกจะได้รับเงินปันผลตามเงื่อนไขที่สถาบันการเงินชุมชนกำหนดไว้ หากสมาชิกขาดการออมเงินตามกำหนดจะส่งผลให้สมาชิกเสียสิทธิประโยชน์หรือสวัสดิการที่จะได้รับ

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน กำหนดให้สมาชิกออมเงินทุกวันที่ 5 ของเดือนขั้นต่ำ 100 บาท ไม่เกิน 1,000 บาทต่อเดือน สมาชิกที่ขาดการออมติดต่อกันเป็นเวลา 3 เดือน โดยไม่ชี้แจงเหตุผลจะขาดจากสภาพการเป็นสมาชิก หหมดสิทธิรับได้เงินปันผล และส่งผลให้วงเงินขอกู้ยืมเงินลดลง ทั้งนี้ สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนมีการจูงใจสมาชิกไม่ให้ขาดการออมโดยนำบัตรสวัสดิการเข้ามาใช้เป็นระบบ คือ เงินปันผลของสมาชิกจะถูกแบ่งเป็น 12 งวด จำนวนเงินอยู่ในบัตรสวัสดิการซึ่งจะมอบให้สมาชิกในวันครบกำหนดออมในแต่ละเดือน นอกจากนี้ ยังรวมถึงเงินสวัสดิการค่าจัดเก็บขยะและสวัสดิการด้านอื่น ๆ ที่มอบเป็นตัวเงิน สถาบันการเงินชุมชนจะมอบให้ในรูปแบบของบัตรสวัสดิการด้วยวิธีการนี้จึงเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกไม่ขาดการออมเงินกับสถาบันการเงินชุมชน

“...สัจจะออมทรัพย์ตอนนี้ก็ไม่ค่อยมีปัญหาค่ะ เราเอาสวัสดิการนี้เข้ามาให้เขา ก็เลยไม่ค่อยมีปัญหาเท่าไร จากแต่ก่อนนี้ อยากรอออมก็ออม ไม่อยากรอออมก็ไม่ออม แต่ตอนนี้ถ้าไม่ออมเกินก็ครั้ง ๆ ก็จะไม่ได้ออมส่วนนี้แล้วนะ ก็เลยไม่มีปัญหา ตอนนี้ คือ ออมเต็มเลยคะ...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...พึงพอใจมากค่ะ ปัจจุบันในครอบครัวมียอดเงินฝากสัจจะออมทรัพย์ 80,000 กว่าบาทขึ้นไป เงินปันผลต่อปี สำหรับปีนี้ก็ได้รับปันผล 387 บาทต่อเดือน จากบัตรสวัสดิการทุกเดือน บัตรนี้จ่ายค่าน้ำ ค่าไฟ

ค่าขยะ เติมเงิน ชื่อของในร้านค้า...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชน บ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ กำหนดให้สมาชิกออมเงินทุกวันที่ 5 ของเดือน ขั้นต่ำ 100 บาทขึ้นไป ไม่เกิน 500,000 บาทต่อเดือน สมาชิกที่ขาดการออมติดต่อกันเป็นเวลา 3 เดือน จะขาดจากสภาพการเป็นสมาชิก หมดสิทธิได้รับเงินปันผล สำหรับกิจกรรมกระตุ้นการออมเงิน สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้กำหนดให้เดือนกุมภาพันธ์ของทุกปีเป็นเดือนแห่งการออมหากสมาชิก คนไหนออมเงินในเดือนนี้ครบ 5,000 บาท ถึง 100,000 บาท จะมีการมอบของรางวัลเป็นแรงจูงใจ เช่น ข้าวสาร น้ำปลา รถจักรยานยนต์ เป็นต้น

“...ถ้าอันนี้ถือว่าประสบผลสำเร็จเพราะตอนแรกเริ่มออมอยู่ที่ 30 บาท 50 บาท 70 บาท ตอนนี้อยู่เป็น 100 บาท พอขึ้นมาเป็นเลขสามตัว เราก็ดีใจแล้ว เดือนนี้เรามาดูผลเฉลี่ยหลักพันก็มีเยอะขึ้นแล้ว ตอนนี้มีคนออมเพิ่มขึ้น จากโควิดก็ยังมีความสุขอยู่ ยังมีเงินใช้สบาย ๆ อยู่ ไม่ได้เดือดร้อนอะไร...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

3.2) ฝากเงิน-ถอนเงิน เป็นบริการที่สถาบันการเงินชุมชนให้สมาชิกมีแหล่งเก็บเงิน ที่มั่นคง สะดวกสบาย มีรายได้เพิ่มจากดอกเบี้ยเงินฝาก ซึ่งแบ่งเป็น 2 บริการ คือ 1) ฝากกระยะสั้น/ฝากเพื่อถอน/ฝากเผื่อเรียก และ 2) ฝากประจำ/ฝากกระยะยาว โดยสถาบันการเงินชุมชนกำหนดอัตราดอกเบี้ยแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสม โดยบริการฝากเงิน-ถอนเงิน นอกจากให้บริการสำหรับสมาชิกสถาบันการเงินชุมชน ยังให้บริการแก่บุคคลทั่วไปที่ไม่ใช่สมาชิกที่อยู่ต่างชุมชนอีกด้วย

“...ฝากเผื่อเรียกดิฉันจะใช้บริการฝาก 2-3 ครั้งต่อเดือน เมื่อลูกส่งเงิน ให้ใช้ก็นำเงินมาฝากเพื่อควบคุมการใช้จ่ายของตัวเองและไม่ต้องกังวลปัญหาเรื่องเงินหายเพราะเมื่อเงินอยู่กับตัวก็ทำให้เราใช้เงินได้ง่ายขึ้น หากเราฝากไว้ที่สถาบันอย่างน้อยวันเสาร์-อาทิตย์ เราก็ยังเบิกไม่ได้ ทำให้มีความยับยั้งชั่งใจในการใช้เงิน...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...ฝากประจำก็มีเยอะครับ ก็จะมีเพิ่มขึ้นทุกเดือน ส่วนมากจะเป็นแบบพิเศษ 1 ปี 3 ปี ก็จะมีคนมาฝากทุกเดือนอยู่แล้ว บางคนก็มาเพิ่ม บางคนเมื่อครบปีก็มาถอนดอกเบี้ยไปใช้เงินต้นก็อยู่เหมือนเดิม ใช้ดอกเบี้ยเป็นแรงจูงใจเพราะดอกเบี้ยจะเยอะกว่าธนาคาร อย่างเช่น 100,000 บาท ก็จะได้ดอกเบี้ย 4,000 บาท เขาก็จะถอนดอกเบี้ยไป

เงินต้น 100,000 บาท ก็จะอยู่อย่างเก่า...” (กรรมการสถาบัน
การเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

3.3) กู้ยืมเงิน เป็นบริการที่สถาบันการเงินชุมชนให้สมาชิกมีโอกาสเข้าถึงแหล่ง
เงินทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยไม่จำกัดอาชีพเพียงเป็นสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน มีอายุ
20 ปีขึ้นไป มีการออมเงินสม่ำเสมอก็จะได้รับสิทธิการกู้ยืมเงินกับสถาบันการเงินชุมชน สำหรับ
การค้าประกันใช้บุคคลที่เป็นสมาชิกค้าประกัน จำนวน 2 คน ร่วมกับบัญชีเงินออมทรัพย์ของผู้กู้และ
ผู้ค้าประกันร่วมกับการเป็นสมาชิกสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์กองทุนหมู่บ้านอำเภอฝาง ทั้งของผู้กู้
และผู้ค้าประกัน โดยระยะเวลาการชำระคืนและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามที่สถาบันการเงินชุมชน
กำหนด ในกรณีที่ไม่สามารถชำระคืนได้ตามกำหนดสมาชิกสามารถทำสัญญาใหม่เพื่อปรับ
โครงสร้างหนี้หรือขอใช้เงินฉุกเฉิน OD จากธนาคารออมสินโดยคิดดอกเบี้ย ร้อยละ 1 บาท

“...ในส่วนของสินเชื่อเงินกู้ยืมปัจจุบันดิฉันก็ใช้บริการของสถาบัน
การเงินเช่นกันค่ะ ฟังพอใจที่สถาบันช่วยเหลือปลดหนี้ อนุมัติเงินให้กู้
เพื่อนำไปใช้ชำระหนี้ ธกส. และได้รับดอกเบี้ยคืนบ้างพร้อม
สวัสดิการต่าง ๆ มากมาย...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน.
28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...เราดูแลกันฉันท์พี่น้อง คือ ทุกคนต้องมีสิทธิ์ ไม่ใช่ไม่ให้กู้
เพราะเขารวย เขามีเงินใช้ หลายที่เขาจะทำกันแบบนี้ แต่เราจะให้
โอกาสทุกคนเข้าถึงเงินทุนจากเรา ทำให้คนฝากประทับใจ อย่างปีแรก
เราอาจจะให้เขา 3,000 บาทก่อน แทนที่จะไม่ให้เขาเลย ถ้าปีหน้า
เขาชำระได้เราก็เพิ่มให้เขาไป นี่เป็นการให้โอกาส...” (ประธาน
สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

4) สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ

จากการศึกษา พบว่า สถาบันการเงินชุมชนมีการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์
ให้กับสมาชิกจำนวนมาก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1) สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน มีผลประโยชน์ให้กับสมาชิกนอกจากเงินปันผล
การออมทรัพย์ ยังมีสวัสดิการหลากหลายรูปแบบที่มอบให้กับสมาชิกและชุมชน สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท
ดังนี้

(1) สวัสดิการสมาชิก

- สิทธิได้รับเงินปันผลจากกำไรสุทธิ
- สิทธิการกู้ยืมเงิน
- กรณีคลอดบุตรให้มารดา 500 บาท รับขวัญบุตร 500 บาท

- กรณีเจ็บป่วยนอนโรงพยาบาล คืนละ 100 บาท ไม่เกิน 5 คืนต่อปี ทั้งนี้ ต้องมีใบรับรองแพทย์จากโรงพยาบาลประกอบเป็นหลักฐาน

- กรณีเสียชีวิต สมาชิกศพละ 1,000 บาท คนในครัวเรือน 500 บาท
- อายุ 60 ปีขึ้นไปรับสวัสดิการรายละ 500 บาทต่อปี
- ค่าระค่าจัดเก็บขยะให้สมาชิกหลังคาเรือนละ 20 บาท
- ค่าระค่าเช่ามิเตอร์น้ำประปาให้สมาชิกหลังคาเรือนละ 30 บาท/เดือน
- ค่าระค่าจัดเก็บด้านสาธารณสุขและประเพณีตามมติของสมาชิก เช่น งานประเพณีประจำปี การระดมเงินทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหมู่บ้าน/ชุมชน

(2) สวัสดิการชุมชน

- กองทุนเพื่อชุมชน โดยจัดสรรจากกำไรสุทธิของสถาบันการเงินชุมชน ร้อยละ 10 ต่อปี กรณีใช้เงินกองทุนไม่หมดเงินจะถูกสะสมไปเรื่อย ๆ โดยเงินในกองทุนจะนำไปใช้ในกิจกรรมชุมชน เช่น ซ่อมบำรุงอุปกรณ์อาคารสถานที่ สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือให้กับกลุ่มอาสาสมัครในชุมชน สนับสนุนกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน สนับสนุนกิจกรรมโรงเรียน ซ่อมแซมบำรุงวัด สนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมประเพณี เป็นต้น

- วัด ใช้น้ำประปาโดยไม่มีค่าใช้จ่าย
- จุดตรวจความปลอดภัยของตำรวจ ใช้น้ำประปาโดยไม่มีค่าใช้จ่าย
- บริการรถรับ-ส่ง ระหว่างฌาปนสถานกับบ้านที่จัดพิธี
- บริการให้ยืมเครื่องเสียง
- บริการน้ำดื่มไม่มีค่าใช้จ่ายในกิจกรรมของชุมชน
- บริการโรงทานอาหารในกิจกรรมของชุมชน
- สวัสดิการสาธารณสุขประโยชน์อื่น ๆ ตามมติในที่ประชุมใหญ่

(3) สวัสดิการในอนาคต

- น้ำดื่มสะอาดโดยไม่มีค่าใช้จ่าย
- จ้างงานสร้างอาชีพให้คนในชุมชน
- สร้างรายได้ให้ชุมชนจากกิจกรรมการท่องเที่ยว
- ลดภาระค่าใช้จ่ายในครัวเรือน

“...การพัฒนาหมู่บ้านเห็นได้อย่างชัดเจนเลยคะ ในนามของสถาบัน มีการทำโครงการต่าง ๆ การพัฒนาถนนให้เป็นถนนสายสุขภาพ พัฒนาแหล่งน้ำ กิจกรรมพัฒนาวัด สถาบันก็จะมีส่วนร่วมกิจกรรม ในทุกงาน จะเป็นทางอ้อมมากกว่าเพราะว่าเราไม่ได้ทำบุญเป็นหมื่น เป็นแสนแต่เราก็มีส่วนร่วมในฐานะที่เป็นสมาชิกของสถาบันการเงิน

ชุมชน เป็นการร่วมบริจาคในนามของสถาบันเพราะเราเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันด้วย จะเป็นภาพรวมแบบนี้มากกว่า...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

4.2) สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีผลประโยชน์ให้กับสมาชิกนอกจากเงินปันผลการออมทรัพย์ยังมีสวัสดิการหลากหลายรูปแบบที่มอบให้กับสมาชิกและชุมชน สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

(1) สวัสดิการสมาชิก

- สิทธิได้รับเงินปันผลจากกำไรสุทธิ
- สิทธิการกู้ยืมเงิน
- สามารถใช้สมุดบัญชีเงินฝากที่มียอด 10,000 บาทขึ้นไป ค่าประกันการกู้ยืมเงินได้
- ทารกแรกเกิดรับสวัสดิการรายละ 500 บาท
- เด็กปฐมวัยรับสวัสดิการรายละ 500 บาท (จบ ป.6)
- สมาชิกที่สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 รับสวัสดิการการศึกษา 1,000 บาท
- สมาชิกที่สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีรับสวัสดิการการศึกษา 2,000 บาท
- เด็กพิการด้อยโอกาสรับสวัสดิการรายละ 500 บาท (1 ครั้งต่อปี)
- สมาชิกกลุ่มฯ อายุ 60 ปีขึ้นไป รับสวัสดิการรายละ 500 บาท (1 ครั้ง/ปี)
- สมาชิกกลุ่มฯ เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลไม่เกิน 5 คืน รายละ 500 บาท (ปีละไม่เกิน 5 คืน)
- สมาชิกเสียชีวิตได้รับสวัสดิการค่าบำรุงศพรายละ 1,000 บาท
- สวัสดิการค่าบำรุงรายปีสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ (กทบ.) สมาชิกรายละ 20 บาท/ปี
- สวัสดิการจ่ายค่าเช่ามิเตอร์น้ำประปาให้สมาชิกหลังคาเรือนละ 20 บาท/เดือน
- สวัสดิการกระตุ้นการออม ณ สิ้นปี เป็นถุงยังชีพ เช่น ผ้าห่ม ข้าวสาร ยารักษาโรค รถจักรยาน พัดลม หม้อหุงข้าว เตาไรต์ ฯลฯ

(2) สวัสดิการชุมชน

- สนับสนุนชมรมกีฬาต้านยาเสพติดของหมู่บ้าน ปีละ 5,000 บาท
- สนับสนุนกิจกรรมชมรมผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาส ปีละ 5,000 บาท
- สนับสนุนด้านฝึกอาชีพเสริมของกลุ่มสตรีแม่บ้าน ปีละ 5,000 บาท

- สนับสนุนคณะกรรมการหมู่บ้านด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
ปีละ 5,000 บาท
 - สนับสนุน อสม. ในหมู่บ้านรณรงค์กิจกรรมด้านสาธารณสุข ปีละ 3,000 บาท
 - สนับสนุนทุนการศึกษาเยาวชนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมประเพณี
ปีละ 5,000 บาท
 - สนับสนุนกลุ่มเกษตรกรในหมู่บ้านรณรงค์งดการเผาเพื่อลดโลกร้อน ปีละ
2,000 บาท
 - ฝึกอบรมสร้างเสริมอาชีพกับชุมชนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
และทรัพยากรในพื้นที่
 - สนับสนุนแผนงานกลุ่มอาชีพที่มีอยู่ในชุมชนเพื่อต่อยอดการสร้างรายได้
สู่ความยั่งยืน
 - บริการรถยนต์สำหรับรับ-ส่ง หรือขนย้ายสิ่งของสำหรับสมาชิก
 - สนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์สำหรับกลุ่มอาสาสมัครในชุมชน
 - สนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมของชุมชนโครงการหรือกิจกรรมละ
10,000 บาท
 - งบประมาณซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์อาคารสถานที่ภายในชุมชน
 - งบประมาณซ่อมบำรุงวัด
 - บริการโรงทานอาหารในกิจกรรมของชุมชน
 - บริการที่พักสำหรับญาติสมาชิกที่เดินทางมาจากต่างจังหวัด
 - สวัสดิการสาธารณสุขประโยชน์อื่น ๆ ตามมติในที่ประชุมใหญ่
- (3) สวัสดิการในอนาคต
- จ้างงานสร้างอาชีพให้คนในชุมชน

“...มีการจัดสรรเงินกำไรเพื่อสาธารณประโยชน์ให้กับชุมชนอยู่แล้ว
ที่เราใช้ดำเนินการในการช่วยเหลือชุมชนในการทำโครงการหรือ
จัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีโครงการที่ทำหรือกำลังดำเนินงาน เราก็จะ
ช่วยเหลือโดยให้งบ 10,000 บาท เป็นค่าดำเนินการในการทำกิจกรรม
และเข้าร่วมโครงการ และเราได้มีการนำเงินสวัสดิการไปซื้อรถยนต์
มาไว้ที่สถาบันให้คนในชุมชนสามารถใช้รถนี้ในการขนของไปทำ...”
(กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 :
สัมภาษณ์)

4.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานจึงขออธิบายโดยรวมจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า 2 ส่วน คือ จากการสัมภาษณ์และจากแบบสอบถาม

ในการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้มีการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 15 คน เป็นเพศชาย 9 คน และเพศหญิง 6 คน ในประเด็นเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 7 ปัจจัย คือ การวางแผน การสื่อสาร ทักษะด้านภาวะผู้นำ เครื่องมือ กระบวนการ การบริหารจัดการ การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม นอกจากนี้ ยังได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทุนทางสังคมที่สถาบันการเงินชุมชนนำมาใช้เป็นปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

ในการสอบถามซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ มีการสอบถามผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 307 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 180 คน และเพศชาย จำนวน 127 คน ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 70 คน รองลงมา อายุ 51-60 ปี จำนวน 66 คน ต่อมา คือ อายุ 61-70 ปี จำนวน 49 คน อายุ 31-40 ปี จำนวน 44 คน อายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 26 คน ซึ่งเท่ากับกับ อายุ 71-80 ปี อายุ 21-30 ปี จำนวน 24 คน และที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ อายุ 81 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน

ด้านการศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา จำนวน 173 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 40 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-3) จำนวน 39 คน ระดับปริญญาตรี จำนวน 27 คน ไม่ได้เรียน จำนวน 18 คน ระดับปวส./อนุปริญญา จำนวน 9 คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน

4.3.1 การวางแผน

การจากการสัมภาษณ์ พบว่า การวางแผน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จเนื่องจากแผนเปรียบเสมือนเข็มทิศที่คอยชี้นำทิศทางการดำเนินงานให้กับสถาบันการเงินชุมชนให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีเป้าหมาย ไม่หลงทาง โดยการดำเนินงานที่ตีนั้นจำเป็นจะต้องมีการวางแผนที่หลากหลายให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของชุมชนสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน นอกจากนี้ ยังต้องมีความยืดหยุ่น สามารถแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และประการสำคัญ คือ แผนทุกแผนจำเป็นต้องให้ชุมชนรับรู้ เห็นชอบหรือเข้ามามีส่วนร่วมกับแผนงาน เพราะแผนจะสำเร็จหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนหรือคนในชุมชนนั่นเอง ทั้งนี้ สามารถแยกอธิบายการวางแผนตามประเภทของแผนได้ดังนี้

1) แผนจำแนกตามระดับการจัดการ

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารระดับสูงซึ่งต้องวางแผนในลักษณะที่เป็นภาพรวมของสถาบันการเงินชุมชน การวางแผนที่ดีและนำไปสู่ความสำเร็จนั้นแผนจะต้องมาจากปัญหาและความต้องการของชุมชนสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนได้ การวางแผนเริ่มจาก

ที่ผู้บริหารระดับสูงศึกษาปัญหาความต้องการจากสมาชิก แล้วนำปัญหาความต้องการนั้นมาวางแผนในการแก้ไขปัญหา จากนั้นเสนอแผนต่อสมาชิกเพื่อให้สมาชิกรับทราบ เข้าใจ และเกิดการยอมรับ เมื่อสมาชิกเกิดการยอมรับและปฏิบัติตามจึงจะส่งผลให้แผนนั้นสามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ แผนที่ดีจำเป็นต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของคนในชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

“...ก่อนที่จะได้กลยุทธ์มา มันต้องมาดูเรื่องปัญหาในชุมชนหรือว่า ในสถาบันชุมชนนั้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องของคน ปัญหาเรื่องอื่น ๆ ที่มันเกี่ยวข้องตรงนี้ เมื่อได้ปัญหามาแล้ว มานั่งคุยกัน เอาปัญหาขึ้นมา เอาปัญหาขึ้นมาบ๊อบก็มาคิดว่าปัญหาต่าง ๆ ที่มันเกิดขึ้นตรงนี้เราจะมีทางแก้ในส่วนของปัญหาตรงนั้นยังไง เมื่อมันได้แนวทางแก้ตรงนั้น ผมถือว่ามันเป็นกลยุทธ์...” (ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน อำเภอแมริม. 21 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...การวางแผนด้านกลยุทธ์ต้องสะท้อนถึงปัญหาของสมาชิกและวางแผนให้ตรงกับความต้องการของสมาชิกที่ต้องการความช่วยเหลือให้ตรงจุดเป็นแผนที่สร้างโอกาสและสร้างประโยชน์ให้กับตัวสมาชิกจริง ๆ ในระยะยาว...” (ประธานเครือข่ายสถาบันการเงินชุมชน อำเภอแมริม. 20 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...การวางแผนเรามีกรรมการ 2 ชุด คือ กรรมการบริหาร 1 ชุด และกรรมการดำเนินงานอีก 1 ชุด การวางแผนเราเริ่มจากจัดทำแบบสอบถามสำรวจสมาชิก คณะกรรมการดำเนินจะรวบรวมความคิดเห็นเสนอคณะกรรมการบริหาร ด้านคณะกรรมการบริหารก็จะนำข้อมูลนี้มาพิจารณาสรุปและวางแผนจากนั้นก็ข้อมูลนี้นำมาเสนอคณะกรรมการทุกฝ่ายในที่ประชุมปรึกษาพร้อมกันก่อนเมื่อได้ข้อสรุปก็นำมาเสนอสมาชิกทำการโหวตและขอมติจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ วิธีนี้ทำให้เกิดความร่วมมือและนำไปสู่ความสำเร็จ...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

ซึ่งการวางแผนนั้นก็มีการพัฒนาตามลำดับการเจริญเติบโตของสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งในอดีตอาจเป็นแค่การวางแผนง่าย ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของคนในชุมชน ต่อมาเมื่อสถาบันการเงินชุมชนมีการเจริญเติบโตขึ้นตามลำดับและความต้องการของชุมชนได้เปลี่ยนแปลง สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น การวางแผนก็ย่อมต้องเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์และความต้องการของชุมชน

“...แผนของเราจะปรับไปตามสภาพทุกปี อย่างช่วงนี้โควิด สมาชิกที่มีเงินออมเขาก็ไม่เดือดร้อนช่วงที่เขาไม่ได้ทำงานก็สามารถถอนเงินไปใช้จ่ายได้ ในป็นี่คือสิ่งที่เราเห็นและมันเกิดขึ้นจริง คือถ้าเรามีเงินออมมันจะสามารถช่วยเหลือเราได้ จากที่เราเห็นจากสถานการณ์ที่ผ่านมา สมาชิกก็มีความมั่นใจที่จะออมเงินอยู่ที่นี่สามารถเบิกถอนไปใช้ได้ ในยามที่จำเป็น นี่เป็นส่วนแผนที่เราองรับไว้ว่า ในปีนี้การชำระคืนเราก็จะผ่อนผันให้สมาชิก เช่น ถ้าครบสัญญาหนึ่งปีก็อาจจะให้ต่อสัญญาไปก่อนโดยให้ชำระแค่ดอกเบี้ยก่อน นี่คือแผนเฉพาะหน้าที่เราต้องแก้ไขในแต่ละปี...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

2) แผนจำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ

สถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรหนึ่งที่ทำเนนธุรกิจด้านการเงินซึ่งจำเป็นต้องมีแผนทางธุรกิจเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ เช่น แผนการให้บริการทางการเงินที่ต้องมีการกระตุ้นหรือจูงใจให้สมาชิกออมเงินกับสถาบันหรือแผนระดมเงินฝากในกรณีทีสถาบันการเงินชุมชนขาดสภาพคล่อง เป็นต้น โดยการวางแผนตามหน้าที่ธุรกิจของสถาบันการเงินชุมชนสามารถมีได้หลายแผนขึ้นอยู่กับบริบทและวิธีการดำเนินงานของแต่ละสถาบันการเงินชุมชน โดยแผนนั้นจะต้องเป็นแผนที่ก่อให้เกิดการพัฒนาหรือก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสถาบันการเงินชุมชนเพื่อขับเคลื่อนให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ

“...จากเดิมสมัยก่อนนี้นะ ออมสั่งจะ คือ เราวัดกันด้วยความมีสั่งจะไง ทุกวันที่ 5 คุณจะต้องมาออม ถามว่า 100% ไหม มันก็ไม่ 100% ครับ เมื่อก่อนหน้านั้นะครับ มันก็มา 80-90% บ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ประมาณ 90% อัพแหละ แต่มันก็จะมีบางส่วนที่ขาดออมบ้างไม่มาบ้าง ผมใช้วิธี มันต้องให้ความรู้สักว่าถ้าวันไหนเขาขาดออมเขาจะเสียสิทธิ์ครับ เขาจะเสียสิทธิ์ในการที่เขาจะได้ประโยชน์จากสถาบันนี้แหละนะครับ โดยผมใช้ เอาสวัสดิการครับ สวัสดิการมาเป็นตัวดึงให้ทุกคนจะต้องมาออม...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...เหตุผลเดียวที่เรจะสามารถเพิ่มทุนมาให้ชุมชนได้ ก็คือ ส่งเสริมให้สมาชิกมีการออมเงิน ออมเงินเพิ่มเข้ามา เพราะว่าเงินที่ออมก็จะ เป็นเงินก้อนหนึ่งทีจะสามารถให้สมาชิกกู้ได้ เราเริ่มต้นกันทีการออม วันละบาท เขาก็ได้วันละบาท เดือนหนึ่งก็ซัก 30 บาท สมาชิกมี

ความเข้าใจ เราทำมาได้จนถึงปี 2551 ก็ทำให้สมาชิกมีความประทับใจ แล้วก็มีความเชื่อมั่นว่าการออมเงินไว้กับชุมชนอย่างเป็นทางการให้สมาชิกได้ ทั้งคนออมก็จะมีการปันผลดอกเบี้ยย คนกู้ก็ต้องจ่าย ดอกเบี้ยย และสิ้นปีเราก็จะมีการสรุปให้สมาชิกได้รับรู้ว่าการออมเงินเพิ่มขึ้นก็จะได้ออมเบี้ยย ได้สวัสดิการ ดังนั้น สมาชิกก็จะสมัครเข้ามาเพิ่มขึ้นทุกปี เงินออมก็เยอะขึ้น...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชน บ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ ยังมีแผนบริหารการเงินที่ต้องนำเงินที่มีอยู่ในสถาบันการเงินชุมชน ไปดำเนินการให้มีผลกำไรนอกจากรายได้จากดอกเบี้ยยเงินกู้ยืม เช่น การนำเงินฝากประจำในอัตรา ดอกเบี้ยสูงกับธนาคารพาณิชย์ การซื้อสลากออมสิน สลากธกส. ลงทุนกิจการร้านค้าชุมชน โรงน้ำประปา โรงผลิตน้ำดื่ม ร้านเคมีภัณฑ์ทางการเกษตร เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างผลกำไรแล้วนำผลกำไรนั้น หมุนเวียนกลับสู่ชุมชนในรูปแบบเงินปันผล ดอกเบี้ยยเงินฝาก สวัสดิการด้านต่าง ๆ เป็นต้น

“...หมู่บ้านจะไปหาอย่างไร จะหาดอกอย่างไรมาใช้ให้เขา ต้องมี แผนในการใช้เงิน บ้านดอนก็มีแผน ถ้าไม่เงินก็ไม่มีดอกมาใช้ให้เขา คล้าย ๆ กับการเอาเงินไปต่อยอด ไปคิดเพิ่มเติม บ้านดอนซื้อสลาก ออมสินด้วยนะ เงินหลว่งนะ ทำธุรกิจเกือบทุกอย่างเลย บ้านดอน ทำธุรกรรมทางการเงิน จะเอาทีวี ตู้เย็น รถมอเตอร์ไซด์ ผ่านสถาบัน ได้หมดเลย สร้อยคอทองคำบ้านดอนนี้ แต่แม่ใจใต้นี้เขายังให้กู้ เป็นส่วนมากอยู่ แต่ว่าธุรกรรมด้านการเงินที่ทำในบ้านดอนทำ หลากหลายกว่า มีแผนในการทำธุรกรรมชัดเจน...” (พัฒนาการ อำเภอฝาง. 8 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...มันต้องสรรหาอะไรใหม่ ๆ สรรหาการให้บริการใหม่ ๆ ที่มัน ตอบสนองต่อผลประโยชน์ที่มันดีขึ้นนะ ถ้าอะไรที่มันเดิม ๆ เช่น อย่างสถาบันหลาย ๆ สถาบันตั้งมาเพื่ออะไร เพื่อลงเงิน เพื่อกู้เงินไป แต่ที่นี้ผมไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องกู้เงินเลยนะ กู้เงินก็แค่ส่วนหนึ่ง แต่พยายามหากิจกรรมอื่นเข้ามา อย่างเช่น ตอนนี้สถาบันการเงิน เราดูแลอะไรบ้าง 1) ร้านค้า ร้านค้าก็จะมีรายได้ ดอกผล เดือนหนึ่ง เดือนหนึ่ง หักค่าใช้จ่ายทุกอย่างแล้วก็เหลือประมาณเดือนละสองหมื่น 2) น้ำประปาหมู่บ้าน ได้กำไรเดือนหนึ่งก็ร่วมหมื่นกว่าบาทนะครับ 3) ก็คือเรื่องของน้ำดื่มครับ ก็เชื่อมโยงมาจากน้ำประปานี้แหละ ก็เอาน้ำประปาผลิตน้ำดื่มด้วย เป็นสวัสดิการชุมชนด้วย ก็มีรายได้

เดือนหนึ่งประมาณหลักหมื่นกว่าบาทเหมือนกัน...” (ประธาน
สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

นอกจากแผนข้างต้นแล้ว ยังมีแผนด้านบุคลากรเพราะการดำเนินงานใด ๆ นั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคคลในการดำเนินงาน ดังนั้น สถาบันการเงินชุมชนจึงต้องมีทรัพยากรบุคคล คือ คณะกรรมการเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งคณะกรรมการเหล่านี้ก็ได้ มาจากการคัดเลือกจากสมาชิกส่วนใหญ่ที่ไว้ใจให้มาดำเนินงาน โดยคณะกรรมการเหล่านี้ต้องเป็นผู้ เสียสละอย่างแท้จริงเนื่องจากต้องเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญา ดำเนินงาน เพื่อชุมชนและเมื่อได้คณะกรรมการเข้ามาดำเนินงานแล้วก็ต้องมีการจัดสรรหน้าที่ให้เหมาะสม ตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ นอกจากนี้ ยังต้องมีการฝึกอบรมและเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น บุคลากร คือ คณะกรรมการจึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชนให้ประสบความสำเร็จ

“...แต่ก่อนนี้เรามีกรรมการชุดเดียว สมัยก่อนนะ มันเกิดปัญหาเรื่อง การทำงานนะ ผมก็เลยมองว่ามันต้องมีกรรมการสองชุดในการทำงาน ชุดที่หนึ่งก็คือ อย่างบอร์ดอย่างผม ผมเป็นประธานบอร์ด ผมมี หน้าที่มาวางระบบ ใส่แนวคิดให้ วางรูปแบบการทำงานแล้วออกมา เป็นระเบียบ วางแผนออกมาเป็นระเบียบเสร็จปุ๊บ ก็ให้กับกรรมการ ดำเนินงานเป็นคนทำ คุณมีหน้าที่เอาไปทำตามนั้น มีปัญหาปุ๊บ กรรมการบริหารเป็นคนเคลียร์...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชน บ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...เลือกจากประสบการณ์ เลือกจากการทำงาน เลือกจากวุฒิ การศึกษาด้วย คือ เลือกคนที่มีประสบการณ์ คนที่ทำมาก่อน คนที่ ชาวบ้านให้ความเชื่อถือ ในการคัดเลือกคณะกรรมการจะคัดจากมติ ที่ประชุม...” (เหรียญกษาปณ์สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

3) แผนจำแนกตามลักษณะการปฏิบัติ

แผนที่จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย แผนที่ใช้ประจำและแผนที่ใช้ เฉพาะครั้ง แผนเหล่านี้เปรียบเสมือนเครื่องมือในการปฏิบัติงานของสถาบันการเงินชุมชนให้สามารถ ดำเนินงานไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ แผนที่นำมาใช้นั้นต้องยืดหยุ่นสามารถแก้ไข เปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงได้ให้เหมาะสมกับปัญหาความต้องการหรือสถานการณ์ปัจจุบันจึงจะทำให้ แผนนั้นบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน ประสบความสำเร็จ

“...ช่วงเริ่มต้นการก่อตั้งจะเน้นเรื่องของการพัฒนาโครงสร้างจากจุดเริ่มต้นที่ไม่มีที่ดิน คณะกรรมการไม่มีค่าตอบแทน อาศัยเพียงแต่ความเสียสละ ก็ไปอาศัยที่ดินของคนที่เรามีอุดมการณ์ร่วมจะทำอะไรก็เป็นสถานที่ของคนที่เป็นหนึ่งในคณะกรรมการ การวางแผนในช่วงแรก ก็คือ การออมเงินเพื่อที่จะมาจัดซื้อที่ดินเป็นของตัวเองซื้อที่ดินได้ต่อก็ทำอาคารหลังเล็ก ๆ แล้วต่อก็เริ่มคิดเรื่องค่าตอบแทนของคณะกรรมการที่เสียสละเวลานานอาจจะได้มีค่าตอบแทนสูงเหมือนกับเงินเดือนแต่ว่าเป็นสินน้ำใจ ก็ประมาณนี้ คือ เราจะทำเป็นช่วงช่วงไป ในช่วงนี้ก็มีอยู่ 2 แผน ที่เราจะเน้น ณ ตอนนี คือ

- 1) พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก สวัสดิการของคนที่เป็นสมาชิกในชุมชนเป็นสวัสดิการที่เน้นที่การลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน
- 2) การสร้างงานในชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนได้มีงานทำไม่ต้องไปทำงานที่อื่น เป็นงานที่มั่นคง เป็นการสร้างงานสร้างอาชีพในชุมชนให้กับลูกสมาชิก...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ ยังมีแผนโครงการที่จัดทำขึ้นเฉพาะในกรณีที่มีงบประมาณจากภาครัฐหรือภาคเอกชนโดยให้สถาบันการเงินชุมชนหรือชุมชนจัดทำโครงการรองรับงบประมาณแผนเหล่านี้ สถาบันการเงินชุมชนเป็นผู้ดำเนินการเนื่องจากความพร้อมด้านบุคลากร การบริหารจัดการ ซึ่งแผนโครงการเหล่านี้ล้วนช่วยส่งเสริมให้สถาบันการเงินชุมชนมีผลประกอบการที่ดีขึ้นและยังส่งเสริมให้สถาบันการเงินชุมชนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนเนื่องจากโครงการที่ดำเนินการนั้นล้วนแต่ช่วยส่งเสริมให้เกิดสวัสดิการแก่ชุมชนนั่นเอง

“...เรายังได้วางแผนนโยบายของรัฐบาล เช่น เรื่องบัตรสวัสดิการของรัฐเนื่องจากเรารู้ว่าสมาชิกผู้สูงอายุจะไปรูดบัตรในเมืองลำบาก เราก็ประชุมกันได้รับงบประมาณ เรา就去เปิดร้านค้า เพื่อแบ่งเบาให้สมาชิกไม่ต้องเดินทางไปรูดสินค้าในตัวเมืองที่มันอันตราย อันนี้ก็เป็นการวางแผนที่เราวางแผนต่อมา เราไม่ได้ทำร้านให้ใหญ่โต แต่เราทำร้านเพื่อให้รองรับความเดือดร้อนของสมาชิกที่จะต้องเดินทางไปไกล ๆ เราก็จะถามคนที่มียบัตรสวัสดิการแห่งรัฐว่าต้องการสินค้าประเภทใดบ้าง เราก็จะนำมา และราคาถูกกว่าร้านในเมือง โดยเราไม่ได้เน้นกำไรอะไรเพราะเงินลงทุนของภาครัฐก็คือของรัฐบาล เพียงแต่ที่เรามาเป็นจุดบริการอำนวยความสะดวกให้สมาชิกอย่าง

ค่าน้ำ ค่าไฟ ก็ต้องไปสำนักงานไฟฟ้าหรือสำนักงานประปาให้มาจ่ายที่นี้ได้เลย เราก็วางแผนการบริหารไว้ตลอดและก็ปรับปรุงกันทุกปี...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

4) แผนจำแนกตามระยะเวลา

การวางแผนตามระยะเวลาของสถาบันการเงินชุมชนนั้น เกิดขึ้นตามบริบทและความต้องการของสถาบันการเงินชุมชนซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือคณะกรรมการว่าต้องการกำหนดทิศทางของสถาบันการเงินชุมชนไว้เช่นไร และต้องการกำหนดแผนไว้ในระยะใดบ้าง ซึ่งมีทั้งแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

“...การวางแผนสำคัญมากโดยเฉพาะแผนการยุทธศาสตร์เราต้องวางไว้สำหรับระยะสั้นหรือระยะยาว ซึ่งมีแผนจะทำอะไร จะต้องรู้ทิศทางว่าเราจะก้าวไปทางไหน ขยายไปอย่างไร การวางแผนยุทธศาสตร์เราจะวางไว้ที่ประมาณ 5 ปี แต่ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...ในช่วงโควิดที่ผ่านมาเราก็ใช้เงินสวัสดิการช่วยเหลือแจกถุงยังชีพ แจกข้าวกล่อง ซื้อเจลและแมสก์ให้กับสมาชิก นี่คือแผนปีต่อปีที่เราทำไว้...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

5) แผนจำแนกตามลักษณะคุณค่าการใช้งาน

หากกล่าวถึงสถาบันการเงิน ภาพที่ปรากฏในความคิดของหลายท่าน คือ ต้องเป็นสถานที่ให้บริการด้านการเงิน ต้องมีอาคารที่มีความมั่นคงแข็งแรง ที่ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่เข้ามาใช้บริการโดยเฉพาะการฝากเงินที่ผู้ฝากต้องรู้สึกมั่นใจและเชื่อใจว่าเงินของเขาจะไม่สูญหาย สถาบันการเงินชุมชนก็เช่นกันจำเป็นต้องมีที่ตั้งที่เหมาะสม มีอาคารที่มั่นคงเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับคนในชุมชนที่จะเข้ามาเป็นสมาชิก ดังนั้น การวางแผนด้านที่ตั้งและอาคารสถานที่จึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อความมั่นคงของสถาบันการเงินชุมชน ทั้งยังช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือให้กับสถาบันการเงินชุมชนได้อีกด้วย

“...ก็เริ่ม ๆ เข้าที่เข้าทางอะไรมา จนมาถึงปี 48 เริ่มมีเงินขึ้นมา มีเงินขึ้นมาก็มาซื้อที่แปลงนี้ จากก่อนนี้อาศัยบ้านประธานคนก่อนบ้าง อะไรบ้าง ก็ท่วมเตี้ยมกันมา ก็เลยคิดว่ามันจะอยู่อย่างนี้ตลอดไปไม่ได้ พอตีเริ่มมีเงินดอกผลขึ้นมา ก็เลยมาซื้อที่แปลงนี้ ประมาณเจ็ด

หมื่นสมัยนั้น เป็นที่โรงสีเก่า ก็ไม่ได้มีมูลค่าเหมือนทุกวันนี้ ก็ค่อย ๆ พัฒนามา อาคารหลังนี้เป็นหลังที่ 2 แล้วนะอะ เปิดมาประมาณ ปี 48 ซื่อ 49 เปิดเป็นสถาบันการเงิน...” (ประธานสถาบันการเงิน ชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...เพราะเมื่อก่อนนี่เราเป็นกองทุนหมู่บ้าน เราต้องไปกันห้องอยู่กับ อสม. แต่ตอนนี้ในพื้นที่ตรงนี้มีมันเป็นทรัพย์สินของหมู่บ้านที่เรา ก่อตั้งขึ้นมา เรามีการออมเงิน เราใช้เงินกำไรแต่ละปี และพอตี ตอนนั้นทางอสม.ก็มีสินเชื่อ เราก็กู้มาโดยใช้เงินกำไรแต่ละปีผ่อน ชำระคืน เราก็มาซื้อที่ดิน สร้างอาคาร ก็ถือว่าเราได้พัฒนาจากเดิม เราไม่ต้องไปอยู่ศาลาวัดหรือไปอยู่ที่นั่นที่นี่ ตรงนี้คือสำนักงานที่เป็น ของเราเอง เป็นทรัพย์สินของเราทั้งหมด...” (ประธานสถาบัน การเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

6) จำแนกตามขอบข่ายลักษณะของแผน

การวางแผนในลักษณะนี้มีอยู่ด้วยกันหลายแผน เช่น นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน วิธีการ มาตรฐาน งบประมาณ และแผนงาน เป็นต้น โดยแต่ละแผนนั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะขอบข่าย การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนซึ่งแต่ละสถาบันการเงินชุมชนอาจมีความแตกต่างกันไปตาม บริบทของชุมชน

“...แต่ละปีหรือในรอบปีจะมีการวางแผนการทำงาน ซึ่งการทำงาน ในหมู่บ้านเราจะรู้ว่าช่วงไหนมีกิจกรรมอะไรหรือทำอะไร จะมีงาน อะไร เราจะวางแผนไว้ตามแต่ละช่วง วางไปตามสถานการณ์...” (เหรียญกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการวางแผน

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
สมาชิกทุกคนมีส่วนช่วยให้แผนงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.48	0.52	มากที่สุด	4
บริการทางการเงินและสวัสดิการที่ได้รับจากสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผน	4.49	0.52	มากที่สุด	3
ผลประกอบการที่ดีของสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผน และปฏิบัติตามแผน	4.62	0.50	มากที่สุด	2
สถาบันฯ มีคณะกรรมการในการวางแผนงาน และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.63	0.49	มากที่สุด	1
รวม	4.55	0.39	มากที่สุด	

จากตารางที่ 24 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการวางแผน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันฯ มีคณะกรรมการในการวางแผนงาน และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.63$) รองลงมา คือ ผลประกอบการที่ดีของสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผนและปฏิบัติตามแผน ($\bar{X}=4.62$) ต่อมา คือ บริการทางการเงินและสวัสดิการที่ได้รับจากสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผน ($\bar{X}=4.49$) รองมา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สมาชิกทุกคนมีส่วนช่วยให้แผนงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.48$)

4.3.2 การสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จเพราะการสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ดี สัมพันธภาพที่ดี ระหว่างสถาบันการเงินชุมชนกับสมาชิกและชุมชน ทั้งยังช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ และช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ช่วยพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้สิ่งที่กล่าวข้างต้น การสื่อสารยังเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ รู้สึกหวงแหนในสถาบันการเงินชุมชนให้เกิดขึ้นกับสมาชิกและชุมชน ซึ่งหากมองสิ่งที่เป็นอยู่สถาบันการเงินชุมชน คือ ทรัพย์สินของชุมชนทุกคนในชุมชน จึงมีหน้าที่ต้องช่วยกันดูแลรักษาและพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างยั่งยืน เพราะฉะนั้นกระบวนการที่จะนำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของ รู้สึกหวงแหน คือ การสื่อสารให้สมาชิก

และชุมชนรู้ว่าสถาบันการเงินชุมชนนี้เป็นของทุกคนในชุมชนไม่ได้เป็นของกรรมการหรือใครคนใดคนหนึ่ง เพราะสถาบันการเงินชุมชนก่อตั้งขึ้นมาจากเงินทุนของทุกคนหรือแม้แต่เงินที่รัฐจัดสรรให้เป็นกองทุนก็มาจากเงินภาษีของทุกคน ทุกคนจึงเป็นเจ้าของ ดังนั้น การสื่อสารจึงเป็นช่องทางที่จะช่วยให้สมาชิกเข้าใจ เข้าถึง และรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับสถาบันการเงินชุมชน การสื่อสารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้ การใช้การสื่อสารเป็นช่องทางในการสร้างให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างสถาบันการเงินชุมชนกับสมาชิกและชุมชนก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน โดยจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีการใช้การสื่อสาร 2 ประเภท ได้แก่ การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) นอกจากนี้ ยังพบว่า ภายในการสื่อสารทั้ง 2 ประเภท ดังกล่าว ยังแฝงด้วยลักษณะการสื่อสารที่มีหลายทิศทาง ได้แก่ การสื่อสารทางเดียว (One-Way communication) การสื่อสารสองทาง (Two-Way communication) การสื่อสารตามแนวตั้งหรือการสื่อสารจากบนลงล่าง (Vertical dimension or Hierarchical effects, Downward communication) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) และการสื่อสารในแนวนอนหรือแนวทแยง (Horizontal communication or lateral communication) ซึ่งในสถาบันการเงินชุมชนมีการใช้การสื่อสารที่หลากหลายผสมผสานเข้าด้วยกัน และที่น่าสนใจ คือ มีการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่หลากหลายช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารให้ดียิ่งขึ้น

“...การสื่อสารจะเป็นการสื่อสารหลายแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการคะ ถ้าการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ก็คือ การพูดคุยสื่อสารทั่วไป ถ้าแบบทางการ จะมีการนำเสนอโดย PowerPoint มีลายลักษณ์อักษรมีหลักฐานสามารถตรวจสอบได้และจะมีการเชิญผู้สนับสนุน (พัฒนาชุมชน, ออมสิน) ผู้นำชุมชนหรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จ มาร่วมเป็นสักขีพยาน และเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในที่ประชุมใหญ่...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...การสื่อสารมีหลายอย่าง การประชุม การใช้สื่อ จะใช้โซเชียลมีเดียต่าง ๆ แล้ว การสื่อสารนั้นสำคัญทุก ๆ รูปแบบ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นคุณ จะเลือกใช้สื่อไหนวิธีไหนที่จะสร้างความเข้าใจให้มากที่สุด เพราะว่า การสื่อสารนั้นควรจะทำแบบต่อเนื่องและสม่ำเสมอ...” (ตัวแทนผู้บริหารธนาคารออมสินภาค 8. 15 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

1) การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication)

การสื่อสารในลักษณะนี้สถาบันการเงินชุมชนนำมาใช้ในรูปแบบของการจัดทำเป็นระเบียบข้อบังคับ นโยบาย ประกาศต่าง ๆ เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ รายงานผลประกอบการ รายงานเงินปันผล เป็นต้น ซึ่งต้องการแจ้งให้กรรมการ สมาชิกหรือชุมชน ทราบว่าสถาบันการเงินชุมชนต้องการสื่อสารในเรื่องใดและให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งนอกจากจะมีการแจ้งประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วปิดประกาศในกระดานประชาสัมพันธ์บริเวณสถาบันการเงินชุมชน ยังมีการประกาศผ่านระบบเสียงตามสายภายในชุมชน ผ่านช่องทาง Facebook แอปพลิเคชัน Line และการแจ้งกันปากต่อปากผ่านเจ้าหน้าที่ประจำสถาบันการเงินชุมชน เมื่อสมาชิกเข้ามาใช้บริการหรือผ่านคณะกรรมการแต่ละคุ้มเมื่อเดินทางผ่านหน้าบ้านของสมาชิก นอกจากนี้ สถาบันการเงินชุมชนยังใช้การประชุมใหญ่ที่จัดขึ้น 2 ครั้ง ใน 1 ปี เป็นเวทีแจ้งผลการดำเนินงาน ผลประกอบการตลอดจนรับฟังข้อคิดเห็นของสมาชิกรวมถึงการลงคะแนนเสียงเพื่อรับรองในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น

“...ใครอยากถามอะไร มีปัญหาอะไร เอาเลยถามได้เลยที่ประชุม ให้ถามได้เลย ขอให้ยกมือแล้วถาม ใครไม่เข้าใจ คือ ที่ประชุม ที่เราทำอย่างนั้นอย่างนี้ คนไหนไม่เข้าใจถามได้เลยค่ะ เรารับฟังหมดค่ะ ถ้าสมมติว่าเขาถามมาแล้วเราตอบเขาอะไรอย่างนั้นะ ถ้าสมมติว่าเขายังไม่เข้าใจ เราก็ตอบเขาไปค่ะ...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชน บ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...มีกรรมการประชาสัมพันธ์ 1 คน ดำเนินการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทราบผ่านเสียงตามสายในหมู่บ้านให้รับทราบและให้กรรมการแต่ละท่านที่ได้รับเลือกจากแต่ละกลุ่มไปแจ้งให้กับสมาชิกตามแต่ละกลุ่มด้วย ใช้หลาย ๆ วิธี เพื่อเสียงตามสายไม่ได้ยิน บางคนที่สนใจมากหน่อยเวลาคณะกรรมการผ่านไปหน้าบ้านก็จะก๊วกมือเรียกเข้าไปถาม...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...สื่อสารอย่างแรก ก็คือ อการประชุมกันของคณะกรรมการก่อน เมื่อประธานสั่งประชุมกรรมการเสร็จแล้ว กรรมการก็ไปกระจายข่าวให้สมาชิกที่อยู่แต่ละกลุ่มและมีการกระจายโดยเสียงตามสายของกำนันที่เขาประชาสัมพันธ์ด้วย มีกลุ่ม Line ถ้าเป็นของชุมชนก็จะมีกลุ่มของหมู่บ้าน และก็มี Line กลุ่มของสถาบัน ในกลุ่มหมู่บ้านก็จะมีเพียงกรรมการของแต่ละคุ้มที่อยู่ในกลุ่ม เมื่อสื่อสารไปเขาก็จะไปกระจายข่าวให้เรา และก็มีประกาศเสียงตามสายของ

กำนันทุกเข้าเย็น ถ้ามีข่าวด่วนเขาก็จะประชาสัมพันธ์ให้และมีป้ายประชาสัมพันธ์เวลามีโครงการ...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชน บ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

2) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication)

การสื่อสารในลักษณะนี้เป็นการสื่อสารทั่วไปซึ่งเกิดได้ในทุกขณะ ไม่จำกัดเวลา สถานที่ เป็นช่องทางที่สถาบันการเงินชุมชนใช้ในการสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกที่มีข้อสงสัยต่าง ๆ รวมถึงเป็นช่องทางรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน เพื่อที่กรรมการหรือเจ้าหน้าที่จะได้รวบรวมข้อมูลเพื่อนำเสนอในที่ประชุม คณะกรรมการที่มีการจัดประชุมในทุกเดือนต่อไป ซึ่งส่วนใหญ่การสื่อสารในลักษณะนี้สมาชิกจะอาศัยสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดกับกรรมการหรือเจ้าหน้าที่เปิดใจพูดคุย เช่น กรรมการเดินทางผ่านหน้าบ้านสมาชิก ก็จะเชิญชวนให้เข้าบ้านเพื่อพูดคุยซักถาม การเยี่ยมบ้านสมาชิกในโอกาสต่าง ๆ สมาชิกเดินทางมาใช้บริการที่สถาบันการเงินชุมชนก็พูดคุยซักถามกับเจ้าหน้าที่ สมาชิกเดินทางมาใช้บริการร้านค้าชุมชนก็พูดคุยซักถามกับผู้ดูแลร้านค้ารวมถึงการสื่อสารผ่านโทรศัพท์และแอปพลิเคชัน Line นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารในรูปแบบของสัญลักษณ์ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สถาบันการเงินชุมชนจัดขึ้นหรือกิจกรรมทางวัฒนธรรมประเพณีที่สถาบันการเงินชุมชนร่วมจัดกับวัด โรงเรียน ชุมชน เป็นต้น โดยการสื่อสารเหล่านี้ล้วนสร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันการเงินชุมชน สมาชิก และชุมชน

“...ถ้าสมมุติว่ามีเรื่องอะไรคณะกรรมการก็จะเป็นคนกระจายข่าว เพราะคณะกรรมการจะเป็นคนของแต่ละพื้นที่ในแต่ละหมู่บ้าน ในพื้นที่จะมี 4 กลุ่ม บ้านดอนเหนือ บ้านดอนใต้ บ้านสัน ป่าบาง กรรมการก็จะมาจากตัวแทนทั้ง 4 กลุ่ม หากลูกสมาชิกมีปัญหาจะสื่อสารพูดคุย ก็จะฝากเรื่องผ่านคณะกรรมการ เพราะคณะกรรมการจะมีประชุมทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ในทุก ๆ วันที่ 5 ของเดือน แล้วปัจจุบันพอมิร้านค้าประชารัฐก็เป็นอีกหนึ่งในการดำเนินงาน และเป็นช่องทางการสื่อสารด้วย...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชน บ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...สถาบันการเงินผมเปิดทำการทุกอาทิตย์ เพราะฉะนั้นทุกอาทิตย์ จะมีเจ้าหน้าที่ประจำอยู่ที่สำนักงานของสถาบัน เพราะฉะนั้นตรงนี้สมาชิกก็สามารถที่จะเดินเข้ามา บางคนก็อาจจะมาถอนเงินฝาก บางคนก็อาจจะมาใช้เงินกู้หรือมาทำกิจกรรมตรงนี้ก็สามารถที่สื่อสารได้ อันหนึ่ง ก็คือ มีตู้แสดงความคิดเห็นของสมาชิก อันนี้ใครไม่พูด ไม่กล้าพูดไม่กล้าคุยก็ใส่จดหมายไป...”

(ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านอำเภอแมริม. 21 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...ถ้าวัดมีงานเราก็ร่วมทำบุญในนามของสถาบันการเงินไปตั้งโรงทาน เลี้ยงน้ำ ถวายอาหารเพล ทุกกิจกรรมที่วัดมี และพระสงฆ์ สามเณร ก็มีเงินฝากที่นี้ทุกรูป...อย่างเราทำบุญหมู่บ้าน ทำบุญประจำปีตัดบาตร กันที่ลานหน้าสถาบัน สมาชิกก็มาร่วม หรือจะดำหัวผู้สูงอายุก็ นิมนต์พระมาสวด มีการทำบุญเพื่อเป็นสิริมงคลแล้วจึงรดน้ำดำหัว ผู้ใหญ่...เงินปัจจัยที่ชาวบ้านได้ทำบุญเราก็นำไปมอบให้เป็นทุนกับ ชรบ. คนเขาก็สนใจจึงมาร่วมทำบุญ และพวกเงินที่มาจากทำบุญ ข้าวสารอาหารแห้ง เราก็นำไปมอบให้กับผู้ป่วย คนยากจนในหมู่บ้าน”

(ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

3) เครื่องมือในการสื่อสาร

เครื่องมือในการสื่อสารเป็นอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกให้การสื่อสาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในอดีตเครื่องมืออาจจำกัดแค่เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร คู่มือ ประกาศตามกระดานข่าวประชาสัมพันธ์แต่ปัจจุบันการสื่อสารได้เปลี่ยนแปลงไปเพราะเทคโนโลยี สมัยใหม่จึงปรากฏเครื่องมือหลากหลายสำหรับการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ คอมพิวเตอร์ ระบบสังคมออนไลน์ เช่น Facebook และแอปพลิเคชัน Line สำหรับการส่งข้อความ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว เสียง เป็นต้น เครื่องมือเหล่านี้กลายมาเป็นอุปกรณ์หรือช่องทางอย่างหนึ่งที่สถาบัน การเงินชุมชนใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกและคนในชุมชน ซึ่งมีข้อดี คือ ทุกคน สามารถเข้าถึงได้ง่าย สามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย สามารถสื่อสารได้ทั้งข้อความ ตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว เสียง และสามารถแนบเอกสารอื่น ๆ ไปในช่องทางการสื่อสารได้ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ต้องมีการเว้น ระยะห่างทางสังคม ช่องทางการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีจึงเข้ามาเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสถาบัน การเงินชุมชนและสมาชิกให้สามารถใกล้ชิดกันได้เหมือนเดิม

“...มีทั้งเรื่องของไลน์กลุ่ม มีแฟนเพจ (Fanpage) ของสถาบันการเงิน ชุมชน...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...ในกลุ่มของผู้บริหารเราก็จะมีกลุ่ม Line กันอยู่ และส่วนของ คณะกรรมการหมู่บ้านก็ยังมีกลุ่ม Line ของคณะกรรมการหมู่บ้าน ทุกส่วน มีกลุ่ม Line ของกรรมการหมู่บ้าน ซึ่งคณะกรรมการ

สถาบันเราทุกคนก็เป็นสมาชิกเข้าร่วมกลุ่ม แล้วก็จะมีตัวแทน
กรรมการหมู่บ้านทุกเขต ทุกคุ้มเข้าร่วมอยู่ในกลุ่ม นอกจากการสื่อสาร
ทางเสียงตามสายแล้วเราก้ยังลงไปในกลุ่ม Line ทั้งสองกลุ่ม...”
(ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 :
สัมภาษณ์)

“...ของผมนี่กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน มีกลุ่มไลน์ ใช้สื่อโซเชียล เริ่มใช้สื่อ
เข้ามา มีกลุ่มไลน์ในส่วนของที่เป็นคณะกรรมการ เฉพาะเป็น
คณะกรรมการกับกลุ่มไลน์ที่มีสมาชิกรวมอยู่ด้วย นี่ก็จะแจ้งข่าว...”
(ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านอำเภอแม่ริม. 21 มิถุนายน 2564
: สัมภาษณ์)

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการสื่อสารในองค์กร

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ และการรับรู้ถึงการ ดำเนินงานของสถาบันฯ	4.41	.538	มากที่สุด	8
มีการแจ้งข่าวสารผ่านจดหมาย ประกาศ ที่เป็น ลายลักษณ์อักษร	4.51	.532	มากที่สุด	7
มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านเสียงตามสายในหมู่บ้าน	4.66	.493	มากที่สุด	1
มีการจัดประชุมบ่อยครั้งเพื่อการดำเนินงานของสถาบันฯ	4.60	.529	มากที่สุด	3
มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยน ขอความคิดเห็น หรือ ตัดสินใจ ระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก	4.53	.513	มากที่สุด	6
มีการแจ้งข่าวสารผ่านการพูดคุยระหว่างมาใช้บริการ ที่สถาบันฯ	4.61	.508	มากที่สุด	2
เมื่อเกิดความไม่เป็นธรรม ท่านสามารถร้องเรียนได้ โดยตรงกับคณะกรรมการ หรือผ่านการเขียนจดหมาย ร้องเรียน	4.58	.507	มากที่สุด	4
มีการจัดกิจกรรมกีฬา กิจกรรมทางวัฒนธรรม กิจกรรม ประจำปี สม่่าเสมอ	4.56	.529	มากที่สุด	5
รวม	4.56	0.33	มากที่สุด	

จากตารางที่ 25 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการสื่อสารในองค์กร โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.56$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ($S.D.=0.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านเสียงตามสายในหมู่บ้าน มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.66$) รองลงมา คือ มีการแจ้งข่าวสารผ่านการพูดคุยระหว่างมาใช้บริการที่สถาบันฯ ($\bar{X}=4.61$) ต่อมา คือ มีการจัดประชุมบ่อยครั้งเพื่อการดำเนินงานของสถาบันฯ ($\bar{X}=4.60$) เมื่อเกิดความไม่เป็นธรรมท่านสามารถร้องเรียนได้โดยตรงกับคณะกรรมการหรือผ่านการเขียนจดหมายร้องเรียน ($\bar{X}=4.58$) มีการจัดกิจกรรมกีฬา กิจกรรมทางวัฒนธรรม กิจกรรมประจำปีสม่ำเสมอ ($\bar{X}=4.56$) มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือตัดสินใจระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก ($\bar{X}=4.53$) มีการแจ้งข่าวสารผ่านจดหมาย ประกาศที่เป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X}=4.51$) รองมา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้ถึงการดำเนินงานของสถาบันฯ ($\bar{X}=4.41$)

4.3.3 ทักษะภาวะผู้นำ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคือผู้ที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์กรตั้งไว้ เพราะฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำจึงต้องมีคุณลักษณะที่ผู้นำพึงมีและต้องมีหลายคุณลักษณะรวมกันจึงจะส่งผลให้การเป็นผู้นำเกิดความสมบูรณ์เหมาะสมกับการนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย โดยจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ ประธานกรรมการ คณะกรรมการ มีคุณลักษณะผู้นำโดดเด่น ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong desire to achieve task) อำนาจการมีทางสังคม (Use of socialized power) และคุณลักษณะอีกประการสำหรับผู้ที่ทำงานเพื่อส่วนรวมเพื่อชุมชน คือ ความเสียสละ (Sacrifice) โดยคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นเป็นเพียงคุณลักษณะที่โดดเด่นเห็นได้ชัดเท่านั้น ยังไม่รวมคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ที่รวมอยู่ในตัวประธานกรรมการ คณะกรรมการ สถาบันการเงินชุมชน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นสะท้อนให้เห็นในรูปของวิธีการปฏิบัติงาน วิธีการบริหารงาน ผลประกอบการที่ดี การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของสถาบันการเงินชุมชน ฯลฯ จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยทักษะภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนอีกปัจจัยหนึ่ง

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พบคุณลักษณะเด่นของผู้นำ 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

คุณลักษณะความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำควรมีเนื่องจากการทำงานที่ต้องเป็นผู้นำนั้นจำเป็นต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนี้เกิดมาจากความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัว

ของผู้นำจึงแสดงออกมาให้เห็นผ่านความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าที่จะคิด และกล้าที่จะลงมือทำ คุณลักษณะเช่นนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความน่าเชื่อถือ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อถือในการตัดสินใจของตนเองได้ สำหรับการเป็นผู้นำสถาบันการเงินชุมชนคุณลักษณะความเชื่อมั่นในตนเองถือว่ามี ความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะจะต้องนำองค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จแต่มีข้อควรระวังสำหรับการบริหาร องค์กร คือ ต้องไม่ลืมว่าผู้นำไม่สามารถทำงานเพียงคนเดียวได้จะต้องทำงานร่วมกับคณะกรรมการ สมาชิก ชุมชน และองค์กรภายนอก ดังนั้น จำเป็นต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) คือ จะต้องสามารถควบคุมความรู้สึกของตนเองและรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์ได้ คือ เปิดใจรับฟัง คำแนะนำโดยไม่ถือคติสิ่งนี้จะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ให้ผู้นำนอกจากจะมีความเชื่อมั่นในตนเองแล้ว ยังน่าเชื่อถือ น่าเคารพ น่าเข้าไปพูดคุย น่าเข้าใกล้

“...มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ส่วนใหญ่แนวคิด และการบริหารงานต่าง ๆ ก็มาจากตัวประธาน ตัวดิฉันเป็นกรรมการที่จบแค่ ป.4 ความรู้มีน้อย เวลาที่ต้องการ คำแนะนำอะไร ประธานก็จะช่วยแนะนำและตัดสินใจให้เสมอ และก็ทำงานตามที่มีคำแนะนำมา...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชน บ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...มีความเชื่อมั่นในตัวเองนี่คือหลักการที่สำคัญที่สุด เราต้อง ยอมรับว่ากองทุนหมู่บ้านเราประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่หลากหลายมาก สมาชิกก็มาจากหลากหลาย ทั้งในหมู่บ้านของเราเอง กรรมการก็จาก หลากหลาย เพราะฉะนั้นหัวใจสำคัญ ก็คือ ถ้าผู้นำโลเล ผู้นำไม่มี ความเชื่อมั่น ไม่มีความมั่นคง ยึดหลักการ ก็จะทำให้เป็นปัญหา ในการบริหารจัดการ...” (หัวหน้าสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมืองแห่งชาติ สาขา 1. 16 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

2) มีความซื่อสัตย์ (Honesty)

คุณลักษณะความซื่อสัตย์ เป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างยิ่งและเหมาะสมกับผู้นำ สถาบันการเงินชุมชนเนื่องจากการปฏิบัติงานนั้นต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องเงินจำนวนมาก ดังนั้น หากผู้นำไม่มีความซื่อสัตย์ย่อมส่งผลถึงความเชื่อมั่นของสมาชิกที่มีต่อสถาบันการเงินชุมชน เมื่อสถาบันการเงินชุมชนขาดความน่าเชื่อถือ สมาชิกไม่เชื่อมั่น ย่อมไม่มีสมาชิกกล้ามาใช้บริการ สถาบันการเงินชุมชนส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้และล้มเหลวในที่สุด ทั้งนี้ การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ของผู้นำอาจแสดงออกมาทางพฤติกรรม คำพูด เช่น การไม่เอารัด เอาเปรียบใคร การไม่มีพฤติกรรมที่คดโกงหรือลักขโมย การพูดจาไม่หลอกลวง รักษาความลับสัญญา ทำงานโปร่งใส กล้าให้ตรวจสอบ เป็นต้น นอกจากนี้ ในฐานะที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำสถาบันการเงิน

ชุมชนยังจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดความเชื่อสัตย์ในสถาบันการเงินชุมชนในรูปแบบของการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้จะช่วยส่งเสริมให้สถาบันการเงินชุมชนมีความน่าเชื่อถือ สมาชิกเชื่อมั่น และมั่นใจที่จะมาใช้บริการซึ่งจะส่งผลถึงสภาพคล่องของสถาบันการเงินชุมชนที่มีเงินเข้ามาอยู่ในระบบ เพื่อให้สามารถนำเงินที่ได้ไปดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในสถาบันการเงินชุมชนให้ประสบผลสำเร็จ

“...ถ้าสมมติว่าเราเชื่อสัตย์นี้ เราจะทำอะไร เขาตรวจสอบเรา เรามีหลักฐานมีอะไร จะทำให้เขาเชื่อมั่น ให้เขาไว้วางใจเราคะ ถ้าสมมติว่าเราได้แค่เก่ง เก่งแล้วเราไม่มีความเชื่อสัตย์ ไม่มีอะไรตรงนี้ ความเชื่อถือเราก็จะไม่ค่อยมีคะ...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชน บ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...ความเชื่อสัตย์ก็คือเหมือนที่เรายู่ทุกวันนี้ เรายู่กับสตางค์ บางครั้งมีเรื่องที่มีมันไม่ดี แต่พวกเรามีการป้องกัน มีเซฟ มีการรายงาน อย่างทุกวันนี้เจ้าหน้าที่ต้องรายงาน เย็นมาต้องการรายงาน เงินมีเท่าใด จะมีคณะกรรมการของเราตรวจสอบอยู่ทุกวัน...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...สำหรับผม คือ ความโปร่งใสในการทำงานเพราะผมทำในส่วนของบัญชีและควบคุมระบบ สร้างความเชื่อมั่นในการลงข้อมูลต่าง ๆ โดยลงข้อมูลจริงไม่มีการปรับแต่งตัวเลข...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong desire to achieve task)

คุณลักษณะของผู้ผู้นำในข้อนี้จะแสดงออกมาในรูปแบบพฤติกรรมที่เต็มใจรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนหนึ่งอาจมาจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) คือ ความต้องการหรือพลังภายในที่ผลักดันให้บุคคลมีความมุ่งมั่นเพื่อทำงานของตนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และมีคุณภาพดีเลิศ (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์. 2556 : 150) โดยเป็นแรงขับให้ผู้นำพยายามที่จะบริหารสถาบันการเงินชุมชนให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้เพื่อพัฒนาชุมชน พัฒนาคุณภาพชีวิต ยกระดับความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น ดังนั้น คุณลักษณะของการมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จนี้ อาจแสดงออกมาทางพฤติกรรม เช่น การทุ่มเททำงานอย่างจริงจัง การสละเวลาส่วนตัวเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือร่วมกิจกรรม การทำงานล่วงเวลา การมุ่งแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การใฝ่เรียนรู้เพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน การสร้างสรรค์นโยบาย แผนงาน หรือโครงการใหม่ การร่วมแรงร่วมใจร่วมทำงานเป็นทีม เป็นต้น

“...เมื่อเขาได้ไปทำงานต่างจังหวัดแต่เมื่อถึงวาระการประชุมที่นัดหมาย เขายอมขับรถกลับมาเพื่อร่วมประชุม อดหลับอดนอนขับรถมาที่นี้

เพื่อทำกิจกรรมให้สำเร็จลุล่วงเมื่อสำเร็จแล้ว อย่างเวลา ตี 2 ตี 3 เขาก็ยังขับรถกลับเพื่อไปทำงานต่อ ตรงนี้เป็นความโดดเด่นมาก ดิฉันยังทำไม่ได้ถึงขนาดนี้ ทำให้ดิฉันมองเห็นความตั้งใจของเขา...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...งานหรือโครงการที่ประธานได้ทำขึ้น เขาจะพยายามทำให้ประสบความสำเร็จ ให้งานเสร็จไปตามเป้าหมายและแผนที่วางไว้ จะไม่ให้งานค้าง เวลาเลิกงานหรือเลิกประชุม การเลิกแล้วแต่งาน ขึ้นอยู่กับงานที่ไปว่าดีไหม อย่างช่วงก่อนหน้านี้มีไฟป่า เขาก็ต้อง ออกบ้านทุกวันหรือการตรวจโควิดในช่วงเย็น 6 โมง เขาก็ไปเพื่อไป ตรวจช่วงกลางคืนงานสำคัญเขาต้องไปตลอด...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

4) มีอำนาจบารมีทางสังคม (Use of socialized power)

คุณลักษณะด้านอำนาจบารมีทางสังคม กล่าวได้ว่า เป็นคุณลักษณะเฉพาะประการหนึ่ง ที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ โดยอำนาจบารมีทางสังคมนี้อาจมีขึ้นได้จากสาเหตุหลายประการ เช่น มีตำแหน่งทางการเมือง มีทรัพย์สินเงินทองมาก มีการศึกษาสูง เป็นข้าราชการระดับสูง มีหน้าที่การงานมั่นคง เป็นผู้นำในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน เป็นผู้เสียสละเพื่อชุมชน เป็นต้น ดังนั้น ผู้นำที่มีคุณลักษณะ มีอำนาจบารมีทางสังคม เป็นที่เคารพนับถือ ย่อมมีผู้เชื่อถือมากจะคิดหรือทำสิ่งใด ย่อมทำให้ผู้อื่น มีความคิดเห็นคล้อยตามได้ง่าย ย่อมเชื่อถือและทำตาม แต่คุณลักษณะมีอำนาจบารมีทางสังคมนี้อาจไม่สามารถใช้ได้เพียงลำพังจำเป็นต้องนำคุณลักษณะผู้นำในด้านคุณธรรมเข้ามาประกอบด้วยจึงจะก่อให้เกิดความยั่งยืน เช่น ความซื่อสัตย์ ยึดถือหลักคุณธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นต้น

“...อย่างก้านันฮู้ดนี้เวลาให้เป็นวิทยากรคุยได้หมดเลย แสดงว่า ต้องศึกษามาด้วย คุยเรื่องหมู่บ้านตัวเองคุยได้ คุยเรื่องหมู่บ้านคุยได้ โรงน้ำดื่มเป็นมาก็คุยได้ สนามฟุตบอลแข่งขันกีฬา เรื่องบประมาณ คุยได้ทุกเรื่อง รู้หมด เพราะว่าพ่อหลวงคนเก่าส่งเสริมแล้วแกก็มา ลงแข่งกับอีกคน แกก็ได้เป็นที่ได้เป็น คือ ผู้นำในหมู่บ้านสนับสนุน เพราะเหมือนกับแกส่งเสริมประสบการณ์ ส่งเสริมความรู้ก็เลยสามารถ ต่อยอดงานได้ชาวบ้านไม่ทะเลาะกันไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่ายด้วยก็ทำงาน ง่ายด้วย...” (พัฒนาการอำเภอฝาง. 8 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...ท่านเป็นคนที่นี่เป็นลูกหลานของที่นี่ท่านมีความคิดที่จะส่งเสริม การออมเป็นอีกหนึ่งในการพัฒนา ประธานกรรมการท่านทำงาน

เกี่ยวกับการธนาคาร ที่ธนาคารออมสิน ท่านเก่งในเรื่องของการดึงเงิน มีหลักการในการบริหาร มีการส่งเสริมการออม ท่านเลยนำความรู้ความสามารถที่ตนเองถนัดมาพัฒนาบ้านของตนเอง เริ่มต้นจากตนเอง เริ่มต้นจากครอบครัวของตัวเอง ญาติพี่น้อง หรือคนในละแวก ใกล้เคียง และเป็นอีกความคิดที่จะพัฒนาในชุมชน...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

5) มีความเสียสละ (Sacrifice)

มีความเสียสละ คุณลักษณะข้อนี้ไม่ปรากฏในคุณลักษณะของผู้นำแต่เป็นคุณลักษณะของอาสาสมัคร (Volunteer) ที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาชุมชนให้เกิดความยั่งยืน (อุทัย ปริญญาสุทธิพันธ์. 2561 : 171) ซึ่งการทำงานบริหารสถาบันการเงินชุมชนถือเป็นการทำงานเพื่อชุมชน โดยผู้นำ ผู้บริหาร คณะกรรมการ ได้รับการคัดเลือกจากคนในชุมชนให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้รับผิดชอบคัดเลือกยอมรับตั้งแต่ต้นว่าการปฏิบัติหน้าที่ในส่วนนี้ตนเองจะต้องเสียสละทั้งเวลา กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาเพื่อทุ่มเทบริหารสถาบันการเงินชุมชนให้เกิดการพัฒนาแม้มีค่าตอบแทนแต่ก็น้อยไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่ตนเองต้องเสียสละไปแต่ก็เต็มใจที่จะเสียสละเพื่อส่วนรวม เพื่อชุมชน เนื่องจากเห็นประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่กว่า คือ คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของคนในชุมชน คุณภาพชีวิตของญาติพี่น้อง รวมถึงลูกหลานของตนเองในอนาคต

“...ด้วยความที่เราได้รับรู้ ได้เห็นและร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมาหลาย ๆ เรื่อง บางครั้งที่เขาได้ทำนั้นเกินคุ้มสำหรับค่าตอบแทน เช่น ได้เงินเดือนเดือนละ 600 บาท ทำงานจนถึงเวลาเที่ยงคืนหนึ่ง ทำจนกว่าจะสำเร็จ เลยทำให้เห็นถึงความเสียสละ...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...ผู้คนมีเวลาเท่ากัน 24 ชั่วโมง อยู่ที่ใครจะสละได้หรืออยู่ที่ใครจะแบ่งปันเวลานั้นมาทำงานเพื่อชุมชน มาทำงานเพื่อส่วนรวม มันไม่ได้มีค่าตอบแทนมากมายมหาศาล แต่มันเป็นความสุขในใจเรา ซึ่งความสุขตรงนี้มีมันอธิบายยาก...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านทักษะภาวะผู้นำ

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ผู้นำของท่านมีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ	4.45	0.51	มากที่สุด	7
ผู้นำของท่านมีทักษะในการพูดให้ผู้ฟังเข้าใจได้ง่าย	4.45	0.51	มากที่สุด	7
ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	4.59	0.49	มากที่สุด	2
ผู้นำของท่านยินดีรับฟังข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน และนำไปแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น	4.59	0.50	มากที่สุด	2
คณะกรรมการสถาบันฯ แสดงออกและวางตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสมาชิก	4.49	0.55	มากที่สุด	6
ผู้นำของท่านยินดีรับฟังและแก้ไขปัญหาของสมาชิกด้วยความเต็มใจ	4.58	0.50	มากที่สุด	5
กรณีมีงานเร่งด่วนงาน ผู้นำของท่านเสียสละเวลาในการทำงานล่วงเวลาเสมอ	4.59	0.50	มากที่สุด	2
ผู้นำของท่านเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมก่อนเสมอ	4.63	0.49	มากที่สุด	1
รวม	4.55	0.35	มากที่สุด	

จากตารางที่ 26 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านทักษะภาวะผู้นำ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.=0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้นำของท่านเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมก่อนเสมอ มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.63$) รองลงมา คือ ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน ผู้นำของท่านยินดีรับฟังข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานและนำไปแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และกรณีมีงานเร่งด่วนงาน ผู้นำของท่านเสียสละเวลาในการทำงานล่วงเวลาเสมอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.59$) ต่อมา คือ ผู้นำของท่านยินดีรับฟังและแก้ไขปัญหาของสมาชิกด้วยความเต็มใจ ($\bar{X}=4.58$) คณะกรรมการสถาบันฯ แสดงออกและวางตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสมาชิก ($\bar{X}=4.49$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้นำของท่าน มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และผู้นำของท่านมีทักษะในการพูดให้ผู้ฟังเข้าใจได้ง่ายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.45$)

4.3.4 เครื่องมือ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า เครื่องมือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่ามาใช้เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จเนื่องจากเครื่องมือเข้ามามีส่วนช่วยเหลือส่งเสริมประสิทธิภาพของการดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชน อำนวยความสะดวกในด้านการบริหารงาน การปฏิบัติงาน การให้บริการ นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ให้สถาบันการเงินชุมชนมีการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และภาพลักษณ์ที่สำคัญอีกประการ คือ ความน่าเชื่อถือหรือความเชื่อมั่นเพราะสถาบันการเงินชุมชนจะดำรงอยู่ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกเข้ามาใช้บริการสนับสนุนการดำเนินงาน การสร้างภาพลักษณ์ให้น่าเชื่อถือสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกย่อมเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกเข้ามาใช้บริการ ดังนั้น หากสถาบันการเงินชุมชนมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นปัจจัยให้การดำเนินงานและการให้บริการประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พบเครื่องมือที่สถาบันการเงินชุมชนนำมาใช้ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning)

สถาบันการเงินชุมชนมีการวางแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนว่าจะต้องดำเนินการต่อไปอย่างไร และมีจุดมุ่งหมายใดในอนาคต

“...การวางแผนสำคัญมาก โดยเฉพาะแผนการยุทธศาสตร์เราต้องวางไว้สำหรับระยะสั้นหรือระยะยาว ซึ่งมีแผนจะทำอะไร จะต้องรู้ทิศทางว่าเราจะก้าวไปทางไหนขยายไปอย่างไร การวางแผนยุทธศาสตร์ เราจะวางไว้ที่ประมาณ 5 ปี แต่ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์...”
(สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

2) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management

: CRM)

สถาบันการเงินชุมชน เป็นองค์กรที่เน้นการให้บริการแก่สมาชิกและชุมชนจึงจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกและชุมชน ดังนั้น เมื่อมีความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันเกิดขึ้นต้องเร่งขจัดความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจนั้นโดยเร็วที่สุดเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกและชุมชนให้ยั่งยืน

“...เราพูดคุยค่ะ มีอะไรที่มันเป็นมาอย่างไรไม่เข้าใจ ก็พูดคุยกับเขาอย่างนี้ค่ะ เรามีร้านค้า ถ้ามีอะไรไม่เข้าใจถามเลย ถ้าสมมติเราตอบไม่ได้เราก็เอาไปเข้าที่ประชุมค่ะ จะบอกเขาตลอดเลย ถ้าเราได้คำตอบมาก็จะมาบอกเขาอย่างนี้ค่ะ...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน.

11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...มีเจ้าหน้าที่มาช่วยปฏิบัติงานคอยบริการสมาชิกอย่างเป็นระบบ ดีมาก ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

3) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

การส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้สถาบันการเงินชุมชนทันต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเพราะในทุกวันนี้สถานการณ์โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีองค์ความรู้ใหม่ เทคโนโลยีใหม่ เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้น การสร้างให้สถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้คณะกรรมการและสมาชิกเรียนรู้ตลอดชีวิตจะเป็นการส่งเสริมให้สถาบันการเงินชุมชนเกิดการพัฒนาและเติบโตในระดับที่สูงขึ้นไป นอกจากการส่งเสริมให้คณะกรรมการและสมาชิกเรียนรู้ตลอดชีวิตแล้วยังต้องสร้างสถาบันการเงินชุมชนให้เป็นองค์กรที่ให้ความรู้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กร หน่วยงานภายนอกที่เข้ามาศึกษาดูงานเพื่อให้นำไปเป็นตัวอย่างหรือแนวทางปฏิบัติในองค์กร หน่วยงานของตนเอง

“...เราจะมีโครงการจัดฝึกอบรมคณะกรรมการปีละหนึ่งครั้ง โดยหน่วยงานที่เราไปเชิญเขามาให้ความรู้ในเรื่องนี้ ในการบริหารจัดการ การทำบัญชี การรักษาเงิน ด้านสวัสดิการ ส่วนนี้เราก็จะมีการอบรมคณะกรรมการ...” (ประธานเครือข่ายสถาบันการเงินชุมชนอำเภอแม่ริม. 20 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...เรื่องของผลลัพธ์ที่เกิดจากการมีคนมาดูงานนะ ก็แสดงว่ามันสำเร็จ เหมือนบ้านนี้มันสำเร็จ มันมีคนมาศึกษาดูงาน อะไรต่าง ๆ พวกนี้ครับ...เพราะที่เราเป็นแหล่งดูงานอยู่แล้วนะ ถ้าเป็นก่อนหน้านี้อาจจะมีคนมาดูงานอยู่เรื่อย ๆ แหละ เข้ามาดูงานเรา มาเอาความรู้เราแล้ว ก็ออกไป” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

4) รางวัลการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนดีเด่น

เป็นรางวัลที่ธนาคารออมสิน มอบให้กับสถาบันการเงินชุมชนที่บริหารจัดการได้ดี ซึ่งสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ได้รับรางวัลชนะเลิศการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนดีเด่น พ.ศ. 2555 สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ได้รับรางวัลชนะเลิศการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนดีเด่น พ.ศ. 2557 โดยรางวัลดังกล่าวเปรียบเสมือนเครื่องมือให้สถาบันการเงินชุมชนได้มีการพัฒนา ด้านการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามเกณฑ์ของรางวัล ท้ายที่สุดจึงได้รับรางวัล เพื่อเป็นเครื่องยืนยันแห่งความสำเร็จนั้น

5) ระบบการตรวจสอบควบคุมภายใน

ระบบการตรวจสอบภายในถือเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานภายในสถาบันการเงินชุมชนเกิดความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะเนื่องจากสถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรการเงินชุมชนที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับเงินจำนวนมาก ดังนั้น ความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ย่อมเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกและชุมชนเข้ามาใช้บริการทั้งยังช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยอีกด้วย

“...สำคัญสุด คือ เรื่องการบริหารจัดการ การควบคุมภายใน ทุกวันนี้ เชื่อไหมครับ ผมต้องไปวางระบบให้เขา มันไม่ได้ง่ายนะครับ อันนี้ ต้องเอาระบบแบ่งกัมาวาง เช่น 1) วงเงินเก็บรักษาห้ามเกินสองแสน เพราะดูแล้ว เงินฝาก เงินถอน หักไปหักมามันจะไม่เกินนี้ หรือเกินได้ แต่ห้ามเกินห้าวันจะต้องเอาไปเข้าแบงก์ ในเซฟห้ามเกิน เพราะทุกวัน เขาต้องรายงานผมไง รายงานทุกวัน วันไหนที่มีเงินเกินสามแสน สี่แสน ห้าแสน คุณจะต้องรีบไปเลยแบงก์ แล้วผมจะต้องทำประกัน ทุกวันนี้ ผมทำประกันวงเงินอยู่ในเซฟนะครับ เพราะฉะนั้นสมาชิกก็เชื่อมั่นไง... อย่างทุกวันนี้ ในเซฟนะครับ กรรมการ จะมีประธานผม ประธาน ดำเนินงานมาเซอร์ไพรส์เช็กครับ ที่บอกตัวเลขเงินในเซฟมีสามแสน สี่แสน มันมีตามนั้นไหม วันดีคืนดี ผมให้ผู้จัดการ ไม่ต้องบอกล่วงหน้าว่าจะมาวันไหน ขอดูเงินในเซฟครับ เอามานับกันเลยถ้ามัน ตรงก็จบ...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

6) ระบบการตรวจสอบจากภายนอก

ระบบการตรวจสอบจากภายนอกถือเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ทำหน้าที่เหมือนระบบการตรวจสอบภายใน คือ ทำให้การบริหารงานสถาบันการเงินชุมชนเกิดความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และป้องกันการทุจริต สำหรับการตรวจสอบจากภายนอกต้องอาศัยองค์กรหน่วยงาน คณะกรรมการ ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินชุมชนเข้ามาตรวจสอบการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้สอบบัญชีที่ได้รับอนุญาต คณะกรรมการชุมชน คณะกรรมการที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแต่งตั้ง คณะกรรมการที่ธนาคารออมสินแต่งตั้ง สมาชิกสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งองค์กร หน่วยงาน คณะกรรมการ ที่เข้ามาตรวจสอบนี้เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ใช้ยืนยันความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ อันเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกและชุมชน เข้ามาใช้บริการ ช่วยให้การบริหารงานน่าเชื่อถือเป็นแบบอย่างให้กับสถาบันการเงินชุมชนอื่น ๆ นำไปปฏิบัติตาม

“...จะมีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคอยตรวจสอบ ที่เขาผ่านการทำบัญชีมาแล้ว สอบมาแล้ว มาตรวจสอบการทำงาน...” (เหรียญกษาปณ์การเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...เรามีตัวแทนชาวบ้านที่เลือกมาตามระเบียบ ก็คือ ผู้ตรวจสอบภายในหมู่บ้าน เรามีอดีตผู้ใหญ่บ้านและตัวแทนของกลุ่มแม่บ้าน 2 ท่านเป็นผู้ตรวจสอบ เวลามาประชุมชาวบ้านถามเขาก็จะเป็นคนถามให้ถามว่าป็นี่เป็นยังไง ดูนะดูแล้วชัดเจนก็จะไปสรุปให้ชาวบ้านฟังในฐานะที่เป็นผู้ตรวจสอบตัวแทนชาวบ้าน...ผู้ตรวจสอบบัญชีก็เข้ามาช่วยดูเข้ามาให้คำแนะนำว่าควรทำอะไรให้ถูกต้อง ผู้ตรวจสอบบัญชีมาจาก สทบ. เขาจะสอบผ่านมาแล้ว เขาก็จะดูว่าเราทำงานได้ถูกทางหรือไม่ มาช่วยดูให้เรา และเรามีตัวอย่างให้เขาดูทั้งรายวัน รายเดือน รายปี เขาก็ทำงานง่าย และเมื่อระบบการเงินที่โปร่งใสตรวจสอบได้ก็สามารถจูงใจให้คนเชื่อมั่นและเข้ามาฝากเงินมากขึ้น” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

7) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในระบบการให้บริการและระบบบัญชี

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบปฏิบัติการ ชุดคำสั่ง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ถูกพัฒนาเพื่อนำมาใช้อำนวยความสะดวกให้กับการทำงาน ซึ่งสถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรด้านการเงินชุมชนที่ต้องบริหารจัดการเงินจำนวนมาก ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างถึงที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด เพราะหากเกิดความผิดพลาดย่อมส่งผลถึงความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงินชุมชนและอาจเป็นช่องทางของการทุจริตได้ ดังนั้น จำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานให้กับคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ รวมถึงอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่สมาชิกที่มาใช้บริการสถาบันการเงินชุมชน ทั้งนี้ ธนาคารออมสินได้เข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ วางระบบการให้บริการ วางระบบบัญชี จัดสอนฝึกอบรมเพื่อให้คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สถาบันการเงินชุมชนได้มีความรู้และสามารถใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

“...สร้างความเชื่อมั่น มันไม่ได้ทำด้วยมืออย่างเมื่อก่อน ใช้คอมพิวเตอร์หมด มันสร้างเชื่อมั่นให้เขาว่าเขาเห็น อย่างน้อยมันสามารถรู้ได้ไว รู้เลย ใครก็ดูได้ ใครอยากดูอะไรก็ดูได้แค่ขอ...” (เหรียญกษาปณ์การเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...เมื่อมีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยก็สร้างความรวดเร็วเพิ่มขึ้นและเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นให้กับชาวบ้านด้วย มีอุปกรณ์ที่พร้อม เครื่องมือพร้อม สามารถโอนเงินที่นี้ก็ได้ จ่ายค่าน้ำ ค่าไฟก็ได้...” (เหรียญกษาปณ์การเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...แต่พอเรามีระบบออมสินมาที่เรา สิ่งแรกที่เราทำ คือ ฐานข้อมูลของสมาชิกทั้งหมด มันก็จะขึ้นมาทั้งหมดว่า ชื่อ นามสกุล อายุ เลขบัตรประชาชน 13 หลัก ถ้าคนไหนไม่มีในระบบ พิมพ์ชื่อขึ้นไป สัญญาก็จะไม่ออก อันนี้ก็คือความเชื่อมั่นและการอัปเดตระบบทุกปี ดังนั้น การทำสัญญาก็จะเหมือนทำสัญญากับธนาคาร ก็จะมี ความเชื่อมั่น เป็นเครื่องมือที่ดี และเอกสารทุกอย่าง การปล่อยเงินกู้ การรับเงิน จะต้องผ่านระบบบัญชี...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

8) ระบบประกันความเสี่ยง

การทำประกันชีวิตเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลดความเสี่ยงของหนี้สูญที่อาจจะเกิดกับธนาคารในกรณีที่ผู้กู้เสียชีวิตโดยธนาคารพาณิชย์ทั่วไปมักกำหนดเป็นเงื่อนไขให้ผู้กู้ยืมเงินต้องซื้อประกันชีวิตกับธนาคาร แต่ในกรณีสถาบันการเงินชุมชนไม่มีผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตและไม่มียุทธศาสตร์ให้สมาชิกต้องซื้อประกันชีวิตเพิ่มเติมเพราะถือเป็นการสร้างภาระให้กับสมาชิก ดังนั้น สถาบันการเงินชุมชนจึงต้องหาวิธีการเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งความเสี่ยงนั้นไม่ใช่ความเสี่ยงต่อหนี้สูญที่อาจจะเกิดขึ้นกับธนาคารแต่เป็นความเสี่ยงต่อผู้ค้าประกันที่ต้องมารับภาระค่าใช้จ่ายหนี้สูญที่ผู้กู้ยืมได้เสียชีวิตลง โดยสถาบันการเงินชุมชนนำสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของเงื่อนไขการให้กู้ยืมเงิน เนื่องจากสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์อยู่แล้ว โดยหลักการเบื้องต้นของสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ คือ เมื่อสมาชิกเสียชีวิตลง สมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์จะเป็นผู้รวบรวมเงินจากสมาชิกทุกคนที่สมาคมเรียกเก็บเป็นรายศพ รายเดือน หรือรายปี ตามเงื่อนไขแล้วส่งมอบให้กับครอบครัวหรือญาติผู้เสียชีวิต เป็นการช่วยเหลือค่าทำศพ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในพิธีฌาปนกิจหรือเป็นมรดกแก่ทายาท ดังนั้น สถาบันการเงินชุมชนจึงนำเอาเงื่อนไขของสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์มาใช้เป็นวิธีการประกันความเสี่ยง

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ไม่ได้บังคับให้สมาชิกต้องเป็นสมาชิกสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์กองทุนหมู่บ้านอำเภอฝาง แต่สนใจด้วยการให้สิทธิกู้ยืมเงินได้ 5 เท่าของวงเงินออม เฉพาะผู้เป็นสมาชิกสมาคมฯ จากปกติที่กู้ยืมได้ 3 เท่าของวงเงินออม ส่วนสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ตั้งเป็นเงื่อนไขสำหรับสมาชิกที่ต้องการกู้ยืมเงินจะต้องเป็นสมาชิกสมาคมฯ โดยการกู้ยืมเงิน

สมาชิกจะทำหนังสือสัญญาการรับประกันประโยชน์เสียชีวิตกับสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์กองทุนหมู่บ้านอำเภอฝาง หากเกิดเหตุที่สมาชิกที่กู้ยืมเงินเสียชีวิต เงินจำนวนนี้จะถูกชำระคืนให้สถาบันการเงินชุมชน ส่วนที่เหลือจะถูกส่งมอบให้กับทายาท ครอบครัว หรือญาติผู้เสียชีวิต

“...มันเป็นการลดความเสี่ยงไง อันนี้ก็ถามคนค้าเลย วันนี้ถ้าจะให้คนนี้กู้ถึงขนาดนี้โดยใช้คุณค้ำประกัน คุณยอมไหมล่ะ กรณีเขาเป็นอะไรขึ้นมา คุณยอมชำระไหมล่ะ ถ้าในทางกลับกัน ถ้ามันมีฌาปนกิจ มีสมาคมมาพ่วงค้ำประกัน คือ เหมือนมันมีการันตีกรณีเขาเป็นอะไรไปไง มันไปลดความเสี่ยง ไม่ใช่เฉพาะคนกู้หรอก แต่คนค้ำประกันนั่นแหละครับ อย่างน้อยก็คือไม่ต้องมารับผิดชอบไป...”

(ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...เพราะว่าบางทีคนที่เสียชีวิตไป เขาขายของไม่ได้ เขาสามารถนำเงินตรงนี้มาช่วยได้ มาช่วยหนี้สินที่ติด ลูกเมียเค้าจะได้ไม่ต้องลำบาก สามารถเคลียร์หนี้ได้ 20,000-30,000บาท นี่มันได้ 90,000 บาท เกือบแสนแล้วครับ มันก็ยังมีเงินเหลืออยู่ ไม่สร้างความเดือดร้อนให้ลูกเมียและคนค้าด้วยครับ ทีนี้ใครที่จะกู้ทุกคนต้องเข้าสมาคมฌาปนกิจ เป็นการประกันไว้ครับ มันมีไว้มันก็ยังดีกว่าไม่มี ถ้าไม่มีก็ไม่ว่าจะเอาที่ไหนมาคืน ถ้าไม่อย่างนั้นก็ต้องไปเดือดร้อนคนค้าอีกสองคน...” (เหรียญกฐิตสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

9) ระบบประกันภัย

สถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรการเงินชุมชนหรืออาจเรียกว่าธนาคารชุมชน จึงทำให้การดำเนินงานต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการบริหารเงินจำนวนมาก ย่อมเกิดความเสี่ยงต่อการถูกโจรกรรมอยู่เสมอ ดังนั้น หากต้องการลดความเสี่ยงลงจึงต้องใช้ระบบการประกันภัยเข้ามาดูแลซึ่งระบบการประกันภัยนี้สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ได้นำเข้ามาช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน สร้างความปลอดภัยในทรัพย์สินของสมาชิก ความปลอดภัยในชีวิตของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกที่เข้ามาใช้บริการสถาบันการเงินชุมชน

“...ทุกวันนี้ผมทำประกันวงเงินอยู่ในเซฟนะครับ เพราะฉะนั้นสมาชิกก็เชื่อมั่นไง คือพอเราทำตรงนี้ มันจะต้องมีทุกอย่าง ต้องครบทุกมิติไง สมมติมีโจรมาปล้น ปล้นไปเลยครับ บอกพนักงานเลยห้ามสู้ บอกเอาไปเลย เพราะอะไรครับ เพราะมีหลักประกันไง แต่เพียงแต่ว่า

คุณต้องสร้างให้มันอยู่ในระเบียบ อย่างเช่น เปิดทำการก็โมงละ ปิดทำการก็โมง คุณปิดประตูตีหมอละ ไม่ใช่ว่าเขามาปล้นตอนห้าโมง ประตูปังไม่ปิดเลยอย่างนี้ บริษัทก็ไม่คุ้มครองถูกไหม แต่ถ้ามันอย่าง ที่เกิดเหตุด้วยมันก็คุ้มครอง เพราะฉะนั้นเวลาเกิดเหตุขึ้นมาปั๊บเราก็ แจงสมาชิกว่าคุณไม่ต้องห่วงเลยนะ เงินคุณทุกบาททุกสตางค์อยู่ เหมือนเดิมนะ ถึงแม้โจรจะปล้นไปสองแสน สามแสน เขาก็ยังชดใช้ ให้คุณแล้ว...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านเครื่องมือการจัดการ

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
มีการนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และให้บริการแก่สมาชิก	4.42	0.55	มากที่สุด	3
สถาบันฯ มีระเบียบการฝาก การออมและการกู้ยืมเงิน อย่างเป็นระบบซึ่งเป็นเครื่องมือทำให้สมาชิกมีวินัยทางการเงิน	4.63	0.51	มากที่สุด	2
สวัสดิการที่ได้รับ เงินปันผล และดอกเบี้ย เป็นสิ่งจูงใจให้ท่านอยาก ฝากหรือออมเงินมากขึ้น	4.66	0.48	มากที่สุด	1
รวม	4.57	0.40	มากที่สุด	

จากตารางที่ 27 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านเครื่องมือการจัดการ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.57$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.=0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สวัสดิการที่ได้รับเงินปันผล และดอกเบี้ยเป็นสิ่งจูงใจให้ท่านอยากฝากหรือออมเงินมากขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.66$) รองลงมา คือ สถาบันฯ มีระเบียบการฝาก การออม และการกู้ยืมเงินอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นเครื่องมือทำให้สมาชิกมีวินัยทางการเงิน ($\bar{X}=4.63$) รองมา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และให้บริการแก่สมาชิก ($\bar{X}=4.42$)

4.3.5 กระบวนการ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า กระบวนการที่น่าสนใจ คือ กระบวนการในบริการออมทรัพย์ และกระบวนการให้บริการกู้ยืมเงินซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นของบริการการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากบริการ นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงผลสะท้อนกลับต่อกระบวนการที่เกิดขึ้น โดยทั้งกระบวนการให้บริการออมทรัพย์และให้บริการกู้ยืมเงินล้วนแต่สร้างผลลัพธ์ทั้งต่อตัวบุคคล คือ สมาชิกและชุมชนในรูปแบบของสวัสดิการทั้งสิ้น จึงแสดงให้เห็นว่ากระบวนการใด ๆ ก็ตามของสถาบันการเงินชุมชนที่ให้บริการแก่สมาชิกล้วนเกิดจากความต้องการของสมาชิกโดยมีสถาบันการเงินชุมชนเป็นตัวกลางบริหารและดำเนินการให้บริการนั้นเป็นไปอย่างมีระบบภายใต้ระเบียบ เงื่อนไข หรือ กฎเกณฑ์ที่สมาชิกกำหนดไว้ร่วมกันเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามและเมื่อสมาชิกปฏิบัติตามย่อมเกิดผลลัพธ์และผลลัพธ์เหล่านั้นก็ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวสมาชิกในรูปแบบของสวัสดิการทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ทั้งนี้ หากสถาบันการเงินชุมชนส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในทุกการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนและให้สมาชิกเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและชุมชนจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีความตระหนักถึงคุณค่าและประโยชน์ของสถาบันการเงินชุมชน เกิดความรักและรู้สึกเป็นเจ้าของ ย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานและนำไปสู่ความสำเร็จได้

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ปัจจัยด้านกระบวนการแสดงให้เห็นถึงกระบวนการให้บริการออมทรัพย์และกระบวนการให้บริการกู้ยืมเงินว่ามีกระบวนการดำเนินงานอย่างไรจึงส่งผลให้การบริการนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1) บริการออมทรัพย์

บริการออมทรัพย์หรือสัจจะออมทรัพย์ เป็นบริการหลักที่สถาบันการเงินชุมชนให้บริการและส่งเสริมให้สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนใช้บริการนี้ด้วยเห็นความสำคัญว่าการออมทรัพย์เป็นการสร้างวินัยทางการเงินให้สมาชิกรู้จักการเก็บออมเงินในส่วนที่เหลือใช้ไว้เป็นทุนสำรองในชีวิต เพราะหากไม่มีการเก็บออมเงินที่เหลือส่วนนั้น อาจจะถูกนำไปใช้จ่ายในค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตจึงส่งเสริมให้สมาชิกเก็บออมเงินไว้กับสถาบันการเงินชุมชนอย่างน้อยภายใต้เงื่อนไขการออมจะทำให้สมาชิกรู้จักเก็บออมและวางแผนการใช้จ่ายมากยิ่งขึ้น ซึ่งการออมทรัพย์นั้นสถาบันการเงินชุมชนไม่ได้เน้นให้สมาชิกออมเงินคราวละมาก ๆ แต่เน้นให้สมาชิกออมเงินทีละเล็กทีละน้อย และให้ออมเงินเป็นประจำสม่ำเสมอตามระยะเวลาที่กำหนดโดยมีขั้นต่ำของการออมตามที่กำหนดไว้

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน กำหนดให้สมาชิกออมเงินในวันที่ 5 ของทุกเดือน ออมเงินขั้นต่ำ 100 บาท สูงสุด 1,000 บาท/เดือน สำหรับสิทธิประโยชน์โดยตรงที่สมาชิกได้รับ คือ เงินปันผลจากกำไรสุทธิ ร้อยละ 50 จัดสรรเป็นอัตราตามจำนวนเงินออมทรัพย์ของสมาชิกโดยเงินปันผลส่วนนี้สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนได้นำมาจัดทำเป็นบัตรสวัสดิการให้กับสมาชิก โดยมีจำนวนเงินในบัตรที่เป็นเงินปันผลของสมาชิกซึ่งเงินปันผลจะถูกแบ่งเป็น 12 ส่วน เงินแต่ละส่วน

จัดสรรให้ต่อเดือนโดยทุกเดือนที่สมาชิกมาออมเงินเจ้าหน้าที่ก็จะมอบบัตรให้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการจูงใจให้สมาชิกมาออมเงินตามกำหนดโดยบัตรสวัสดิการนี้สามารถนำไปใช้จ่ายในร้านค้าชุมชนเพื่อซื้อสินค้าหรือชำระค่าสาธารณูปโภคอื่น ๆ ได้ เช่น ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า เป็นต้น นอกจากการชำระค่าสินค้าแล้วสมาชิกก็ยังได้ประโยชน์จากเงินปันผลร้านค้าอีกด้วย แต่ในกรณีที่สมาชิกไม่ได้มาออมเงินตามกำหนดก็จะไม่ได้รับบัตรสวัสดิการดังกล่าวหรือหากขาดออมเงินเกิน 3 ครั้ง ในรอบปีจะไม่ได้รับเงินปันผลซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นการจูงใจให้สมาชิกออมเงินตามกำหนดอย่างสม่ำเสมอ นอกจากเงินปันผลที่สมาชิกได้รับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนยังมีสวัสดิการด้านอื่น ๆ เช่น สวัสดิการโดยตรง ได้แก่ ค่าทำศพ ค่าคลอดบุตร ค่าจัดเก็บขยะ การพิจารณาเงินกู้เป็นพิเศษ สวัสดิการโดยอ้อม ได้แก่ เงินสนับสนุนกิจกรรมชุมชนทุกอย่าง

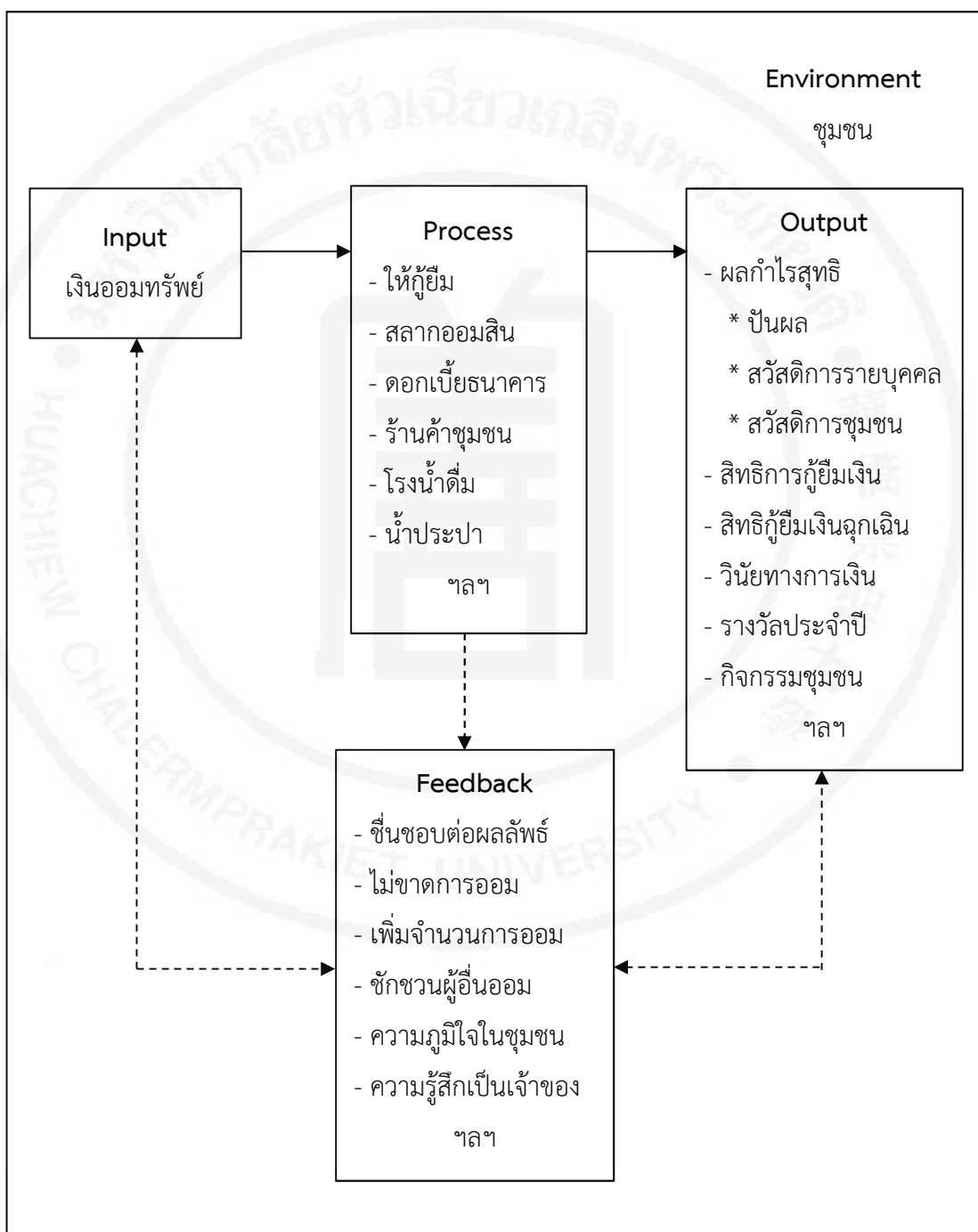
สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ กำหนดให้สมาชิกสามารถออมเงินได้ทุกวัน ตั้งแต่ 20 บาทขึ้นไป โดยแต่ละเดือนต้องมียอดเงินออม 100 บาทขึ้นไป ในกรณีที่ขาดการออมติดต่อกัน 3 เดือน ถือว่าสิ้นสุดการเป็นสมาชิก สิทธิประโยชน์ที่สมาชิกได้รับจากการออม คือ ดอกเบี้ยร้อยละ 3 บาท/ปี ทั้งนี้ ในเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปีสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้กำหนดให้เป็นเดือนแห่งการออม มีการจูงใจให้สมาชิกออมเงินตั้งแต่ 5,000 ขึ้นไป ถึง 100,000 บาท โดยมีของรางวัล เช่น ข้าวสาร เครื่องอุปโภคบริโภค รถจักรยานยนต์ เป็นต้น นอกจากเงินปันผลที่สมาชิกได้รับจากการออมสมาชิกยังได้รับสิทธิสวัสดิการอื่น ๆ เช่น ค่าทำศพ ค่าคลอดบุตร ทุนการศึกษา ค่าจัดเก็บขยะ และสวัสดิการอื่น ๆ ที่จัดสรรมอบให้กับกิจกรรมของชุมชน

“...มาออมเงิน มาฝากเงินนี้เรามีสวัสดิการอย่างนี้ค่ะ สมมติว่าคนที่เป็นสมาชิก สมมติว่าเข้าโรงพยาบาล ถ้านอนโรงพยาบาลเราก็จ่ายสวัสดิการคืนละร้อยละ 3 แล้วก็ปีหนึ่งห้าคืน สวัสดิการสมมติว่าเกิดลูกลูกได้ห้าร้อยอย่างนี้ค่ะ แล้วเราก็มีสวัสดิการหลายอย่าง แบบที่พูดไปเมื่อกี้ คือ ขยะ ค่าน้ำ แล้วก็ปันผล อย่างคนกู้ได้ปันผลก็คืนอยู่ค่ะ...”
(กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...เขาจะมีการประกาศ เหมือนเป็นการกระตุ้นให้เราไปออมเงิน... เวลาต้นปีเขาจะมีการแจกของให้ มีของขวัญ ข้าวสาร ผ้าห่มให้สำหรับคนที่ออมเงิน สำหรับดิฉันดูในเรื่องของความสะดวกสบายมากกว่า ส่วนดอกเบี้ยเขาก็ให้เยอะอยู่ ธนาคารพาณิชย์บางที่ได้ 1 ถึง 2 บาท หรือบางที่ไม่ถึง 1 บาท แต่ของสถาบันการเงินชุมชนให้ที่ 3 ถึง 4 บาท...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 4 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...วันนี้ถ้าไม่มีสวัสดิการตัวนี้นะ มันคงไม่มีแบบนี้...” (ประธาน
สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

แผนภูมิที่ 12 กระบวนการออมทรัพย์



2) บริการกู้ยืมเงิน

การให้กู้ยืมเงินเป็นบริการอีกประเภทหนึ่งที่ดีถือว่าเป็นบริการหลักเนื่องจากวัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินชุมชน คือ การเป็นแหล่งเงินทุนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและบรรเทาความเดือดร้อนในระดับบุคคล ครัวเรือน และชุมชน (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. ม.ป.ป. : 1) สำหรับการขอกู้ยืมเงินแต่ละสถาบันการเงินชุมชนย่อมมีเงื่อนไขในการให้กู้ยืมแตกต่างกันออกไปแต่เมื่อกู้ยืมเงินไปแล้วผู้กู้ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขกฎเกณฑ์ของการชำระคืน กองทุนหมู่บ้านที่ไม่สามารถยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้เพราะหลายแห่งประสบปัญหาที่ผู้กู้ไม่ยอมชำระคืนหรือชำระคืนไม่ตรงตามเงื่อนไขส่งผลให้การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการเงินกองทุน ดังนั้น กองทุนหมู่บ้านจะต้องสรรหาวิธีการจูงใจ กระตุ้นให้ผู้กู้ยืมได้ชำระเงินกู้คืนตามเงื่อนไขเพื่อให้กองทุนหมู่บ้านสามารถดำเนินงานต่อไปได้และสามารถยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชน

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน สมาชิกทุกคนที่ออมทรัพย์กับสถาบันการเงินชุมชนมาแล้ว 6 เดือนขึ้นไป และมีอายุ 20 ปี สามารถขอกู้ยืมได้ทุกคน โดยผู้กู้ยืมสามารถกู้ยืมได้ไม่เกิน 3 เท่า ของเงินออมทรัพย์ แต่สูงสุดไม่เกิน 100,000 บาท และสำหรับผู้กู้ยืมที่เป็นสมาชิกของสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์กองทุนหมู่บ้านอำเภอฝาง สามารถกู้ยืมได้ 5 เท่า ของเงินออมทรัพย์ แต่ไม่เกิน 100,000 บาท ส่วนการค้ำประกันสามารถเลือกใช้บุคคลค้ำประกันหรือเงินออมทรัพย์ค้ำประกันหรือเงินฌาปนกิจสงเคราะห์ค้ำประกันก็ได้ สำหรับการชำระคืนให้ชำระคืนภายใน 3 ปี อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 10 บาท/ปี ทั้งนี้ ในกรณีที่ไม่สามารถชำระคืนได้ตามกำหนด 3 ปี สามารถยื่นขอปรับโครงสร้างหนี้ได้ ด้านการชำระคืนสถาบันการเงินชุมชนมีวิธีการจูงใจ กระตุ้นให้ผู้กู้ยืมเงินให้ชำระคืนตามกำหนด โดยมีเงินปันผลคืนให้กับผู้กู้ที่ชำระเงินคืนตามกำหนดในรอบปี ให้สิทธิพิเศษการพิจารณาเพิ่มวงเงินในการกู้ยืมครั้งต่อไป ให้สิทธิพิเศษกู้เงินกรณีฉุกเฉินสำหรับผู้ไม่เคยผิดนัดชำระเพื่อใช้จ่ายกรณีฉุกเฉิน คือ เจ็บป่วยฉุกเฉินหรือค่าเล่าเรียนบุตร นอกจากนี้ ยังมีการปลุกฝังให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชน ส่งเสริมด้านสวัสดิการ ให้สมาชิกมีความรักและรู้สึกเป็นเจ้าของซึ่งเป็นอีกแรงจูงใจให้สมาชิกชำระเงินกู้คืนได้ตามกำหนด

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ สมาชิกทุกคนที่ออมทรัพย์กับสถาบันการเงินชุมชนมาแล้ว 6 เดือนขึ้นไป และต้องเป็นสมาชิกสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์กองทุนหมู่บ้านอำเภอฝาง โดยสถาบันการเงินชุมชนกำหนดวงเงินกู้ยืมตั้งแต่ 1,000 บาท – 100,000 บาท สามารถเลือกได้ว่า จะทำสัญญาชำระคืน 6 เดือน หรือ 1 ปี ทั้งนี้ วงเงินกู้สามารถกู้ยืมได้ 3 เท่า ของเงินออมทรัพย์ อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 12 บาท/ปี สามารถเลือกใช้บุคคลค้ำประกันหรือหลักทรัพย์ค้ำประกันก็ได้ ในกรณีที่ต้องการกู้ยืมเงินในวงเงินเกิน 100,000 บาทขึ้นไป ผ่อนชำระคืนหลายปีจะมีคณะกรรมการพิจารณาเพิ่มเติม ในกรณีที่ผู้กู้ยืมไม่สามารถชำระเงินกู้คืนได้ตามกำหนดสถาบันการเงินชุมชนจะ

อนุมัติให้ใช้เงินฉุกเฉิน OD จากธนาคารออมสิน โดยคิดอัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 1 บาท ทั้งนี้ เพื่อให้ไม่ทำให้ผู้กู้เสียประวัติในการกู้ยืมเงินกับสถาบันการเงินชุมชนและไม่ผิดเงื่อนไขในการชำระคืนล่าช้าหรือสามารถเลือกนำเอาเงินออมทรัพย์ของตนเองชำระคืนเงินกู้ได้ ด้านการชำระคืนสถาบันการเงินชุมชนมีวิธีการจูงใจ กระตุ้นให้ผู้กู้ยืมเงินชำระคืนตามกำหนดโดยเน้นการประชาสัมพันธ์ก่อนวันนัดชำระคืนประจำเดือน ในกรณีที่ถึงวันนัดชำระแล้วไม่มาชำระ สถาบันการเงินชุมชนจะแจ้งผู้ค้าประกันหรือเจ้าหน้าที่ให้ไปแจ้งที่บ้าน สำหรับผู้กู้ที่ชำระเงินคืนตามกำหนดในกรณีที่ขอกู้ยืมเงินครั้งต่อไปจะได้รับ การพิจารณาเพิ่มวงเงินกู้ ทั้งนี้ การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนยังได้มอบสวัสดิการและ สอดแทรกกิจกรรมต่าง ๆ ให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม สร้างจิตสำนึกรัก ห่วงเห่น เป็นเจ้าของให้เกิดขึ้น กับสมาชิกเพื่อเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกชำระเงินกู้คืนตามกำหนด

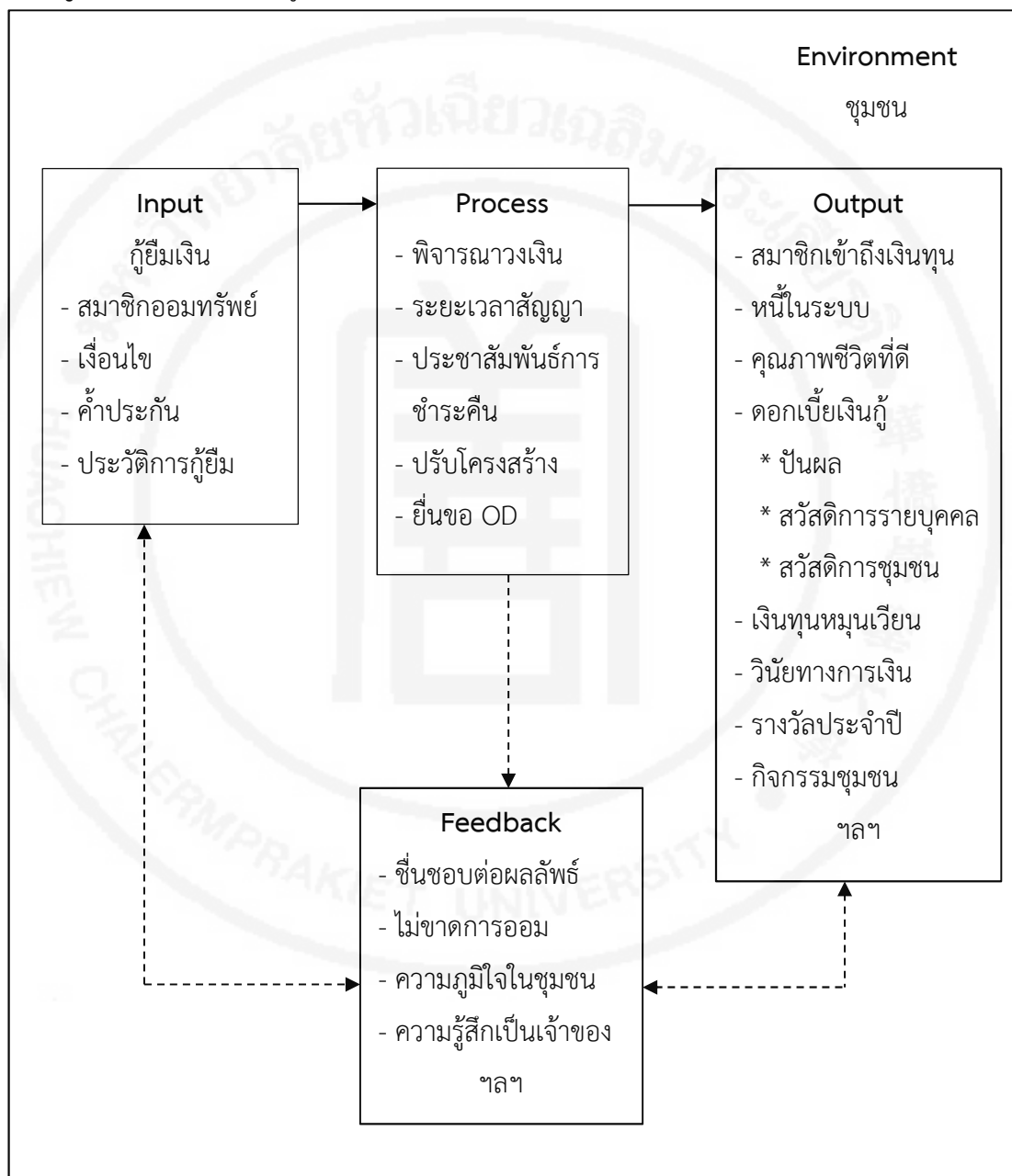
“...แรงจูงใจอีกอย่างหนึ่งก็คือ ถ้าเขาไม่เสียเครดิตเลยเวลาเขากู้ยืมเงิน กรณีกู้เงินกับธนาคาร แล้วเกิดวิกฤติ เช่น น้ำท่วมนา ธนาคารจะไม่มี นโยบายในการเกื้อกูลอะไร เขาจะต้องชำระตามที่กำหนดเท่านั้น ไม่มีการยืดหยุ่น แต่สถาบันการเงินชุมชนของเราถ้าเกิดวิกฤติจริง เราสามารถยืดหยุ่นกันได้เพราะเห็นว่าเกิดขึ้นจริง มันก็เลยเป็นสิ่งที่ สวยงาม จึงทำให้เขาอยากจะทำกับสถาบันการเงินชุมชนที่นี่ อยากเป็นลูกค้าที่นี่...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...การชำระหนี้ตามกำหนดทำให้ไม่เสียประวัติทางการเงิน เมื่อไม่ ผิดนัดชำระหนี้ตามนัดหมาย สถาบันก็จะสามารถดำเนินกิจการ พัฒนาต่อไปได้ ทำให้เราไม่ต้องกู้ยืมที่อื่น เมื่อเรามัคคดียิ่งร่วมกัน ส่งทอดสร้างจิตสำนึกสร้างวินัยทางการเงิน เมื่อกู้ยืมเงินแล้วก็ต้อง ชำระหนี้ตามกำหนด ไม่ให้เป็นหนี้สูญ เพราะหากสถาบันล้มเราก็ ล้มด้วย เงินออมของเราก็จะไม่ได้คืน สิทธิประโยชน์ที่เราควร จะ ได้รับก็จะหายไป...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...เราจะแจ้งทุกครั้งอยู่แล้วว่าคนที่มากู้จะต้องมีคนค้ำอย่างน้อย 2 คน และถ้าเดือนไหนคนกู้ไม่มาชำระคนค้ำก็ต้องรับผิดชอบ เราก็ต้องแจ้ง กับคนค้ำไปว่า คนกู้ไม่มาชำระแล้วคนค้ำเขาก็จะไปตามหาคนกู้เอง เราจะแจ้งไปแบบนี้ แต่ส่วนมากพอถึงเวลาคนที่กู้ก็จะมาชำระตาม กำหนด ไม่มีคนขาด แต่ถ้าค้างเราก็จะมีคนที่ติดตามหนี้ในวันนั้น เขาอาจจะไม่ได้ยินหรือไม่รู้ว่าจะชำระวันนี้ ก็จะมีคนไปแจ้งเขา แล้วเขา

ก็จะมาชำระเลย...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7
มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

แผนภูมิที่ 13 กระบวนการกู้ยืมเงิน



ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านกระบวนการ

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านทราบเป้าหมายของสถาบัน และคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สถาบันบรรลุตามเป้าหมาย	4.28	0.53	มากที่สุด	5
การให้ค่าตอบแทน หรือค่าจ้าง ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสถาบันการเงินชุมชน	4.41	0.50	มากที่สุด	3
รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ ช่วยทำให้สถาบันฯ ดำเนินงานได้ง่ายขึ้น	4.38	0.59	มากที่สุด	4
สถาบันฯ มีการบริหารการเงินที่ดี มีการจัดทำบัญชี และการติดตามลูกหนี้	4.57	0.50	มากที่สุด	1
สถาบันฯ มีการจัดกิจกรรมให้คณะกรรมการ สมาชิก เข้าอบรม ศึกษาดูงาน ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สม่่าเสมอ	4.55	0.53	มากที่สุด	2
รวม	4.44	0.37	มากที่สุด	

จากตารางที่ 28 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านกระบวนการ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.44$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.=0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันฯ มีการบริหารการเงินที่ดี มีการจัดทำบัญชี และการติดตามลูกหนี้ มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.57$) รองลงมา คือ สถาบันฯ มีการจัดกิจกรรมให้คณะกรรมการ สมาชิก เข้าอบรม ศึกษาดูงานทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สม่่าเสมอ ($\bar{X}=4.55$) ต่อมา คือ การให้ค่าตอบแทนหรือค่าจ้าง ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สถาบันการเงินชุมชน ($\bar{X}=4.41$) รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการช่วยทำให้สถาบันฯ ดำเนินงานได้ง่ายขึ้น ($\bar{X}=4.38$) รองมา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านทราบเป้าหมายของสถาบันและคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สถาบันบรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.28$)

4.3.6 บริหารจัดการองค์กร

จากการสัมภาษณ์พบแนวทางการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน สรุปได้ 4 ปัจจัย คือ

1) คน (Man) หรือคณะกรรมการที่มาจากการคัดเลือกจากสมาชิกทั้งหมดมีคุณสมบัติหลายประการ เช่น เป็นคนในชุมชน เป็นสมาชิกสถาบันการเงินชุมชน มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความซื่อสัตย์ มีความเสียสละ เป็นต้น แล้วแบ่งหน้าที่ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

ด้านโครงสร้างการบริหารงานขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความสามารถ นอกจากนี้ ยังจำงำเจ้าหน้าที่ เพื่อให้บริการสมาชิกและพัฒนาให้สถาบันการเงินชุมชนมีลักษณะคล้ายคลึงกับธนาคารโดยมุ่งหวังให้สถาบันการเงินชุมชนเป็นศูนย์กลางด้านการเงินของชุมชน

2) เงิน (Money) เป็นปัจจัยที่สถาบันการเงินชุมชนต้องบริหารให้มีการออกเงยของผลกำไรซึ่งส่วนหนึ่งมาจากดอกเบี้ยเงินกู้ยืม ส่วนที่เหลือเป็นการลงทุนอื่น ๆ เช่น ฝากประจำดอกเบี้ยสูง กับธนาคารพาณิชย์ ซื้อสลากออมสิน ซื้อสลาก ธกส. ลงทุนโรงน้ำดื่ม ลงทุนโรงน้ำประปา ลงทุนร้านค้าชุมชน ลงทุนร้านเคมีภัณฑ์อุปกรณ์การเกษตร เป็นต้น นอกจากนี้ ยังต้องทำให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ต้องมีการรายงานประจำวัน ประจำเดือน ประจำไตรมาส และประจำปี จัดให้มีผู้สอบบัญชี รับอนุญาตและคณะกรรมการชุมชนเข้าตรวจสอบการดำเนินงานรวมถึงคณะกรรมการจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ เป็นต้น

3) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) จุดเด่นของสถาบันการเงินชุมชน ทั้ง 2 แห่ง คือ มีที่ดินและอาคารสำนักงานเป็นสินทรัพย์ ซึ่งที่มาของการจัดซื้อมีความแตกต่างกันแต่จุดประสงค์ที่สำคัญคือ การสร้างความเชื่อมั่นและขยายการให้บริการตอบสนองความต้องการของสมาชิกและชุมชน

4) การบริหารจัดการ (Management) สะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และใส่ใจที่จะพัฒนาส่งเสริมให้คณะกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยนำเอาความรู้ที่ได้จากการอบรม ประชุมกับหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องรวมถึงการศึกษาดูงานในองค์กรการเงินชุมชนอื่น ๆ ทั่วประเทศ นำข้อดี ข้อเสีย จุดเด่น จุดด้อย มาพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชนพัฒนาจนประสบผลสำเร็จ และสุดท้าย คือ การขยายผลความสำเร็จออกไปในฐานะแหล่งการเรียนรู้ศึกษาดูงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับองค์กรการเงินชุมชนอื่น ๆ เป็นแบบอย่างแห่งการพัฒนาเพื่อชุมชน

ทั้งนี้ สามารถอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละปัจจัยเพื่อให้เกิดความชัดเจนได้ดังนี้

1) การบริหารทรัพยากรบุคคล

ในทุกองค์กรทรัพยากรที่ขาดไม่ได้ คือ คนหรือบุคคล สถาบันการเงินชุมชนก็เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องมีคนที่เข้ามาดำเนินงานในหลายหน้าที่เพื่อขับเคลื่อนสถาบันการเงินชุมชนให้สามารถดำเนินงานไปได้ โดยส่วนใหญ่คนที่เข้ามาทำงานในสถาบันการเงินชุมชน คือ คณะกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกจากคนในกลุ่มของสมาชิกซึ่งคนที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติหลายประการ เช่น เป็นคนในชุมชน เป็นสมาชิกสถาบันการเงินชุมชน มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความซื่อสัตย์ มีความเสียสละ เป็นต้น โดยสมาชิกที่ถูกเลือกเป็นคณะกรรมการจะเข้าบริหารจัดการงานต่าง ๆ ในสถาบันการเงินชุมชนตามความรู้ความสามารถของตนเอง

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการ 2 ชุด คือ คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน มีหน้าที่ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ นโยบาย ควบคุมการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินงาน พิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่อยู่นอกระเบียบข้อบังคับของสถาบันการเงินชุมชน คัดเลือกพนักงานประจำสถาบันการเงินชุมชนและกำหนดอัตราค่าจ้าง สำหรับคณะกรรมการดำเนินงานคัดเลือกจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ 10 คน มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี โดยกำหนดตำแหน่งผู้จัดการสถาบันการเงินชุมชน 1 ตำแหน่ง ซึ่งต้องเคยดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินงานมาแล้ว 1 ปี กำหนดตำแหน่งคณะกรรมการ 9 คน มีการคัดเลือกทดแทนผู้หมดวาระในทุกปีเนื่องจากมีเงื่อนไขกำหนดให้คณะกรรมการต้องประกอบด้วยคณะกรรมการที่ยังไม่หมดวาระร่วมอยู่ด้วยไม่น้อยกว่า 4 คน ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการดำเนินงานมีหน้าที่บริหารงานตามระเบียบข้อบังคับรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารทราบตามกำหนด ควบคุม ดูแลพนักงานสถาบัน ดำเนินงานตามที่คณะกรรมการบริหารมอบหมาย

นอกจากนี้ สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนยังจัดจ้างพนักงานประจำสถาบันการเงินชุมชน 2 ตำแหน่ง เพื่อให้บริการตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกที่เข้ามาใช้บริการสถาบันการเงินชุมชนในทุกวันทำการ ตั้งแต่จันทร์-ศุกร์ เวลา 8.00-17.00 น. โดยพนักงานประจำสถาบันฯ เป็นการจ้างภายในชุมชนสร้างงานให้กับคนในชุมชน

“...ก็คือจะมีกรรมการบริหาร กรรมการดำเนินงาน กรรมการดำเนินงาน ก็พยายามสับเปลี่ยน ดูได้ครับที่นี่ ผมตั้งมาตั้งแต่ปี 49 ผู้จัดการเปลี่ยนมาประมาณห้าคนแล้วนะ เพราะฉะนั้นจะไม่มีผูกขาดครับ การทำหน้าที่ คือ สามารถทดแทนกันได้ ครึ่งหนึ่งจะต้องถูกออกไป เติมเอามาอีกครึ่งหนึ่ง เอาคนเดิมอยู่ครึ่งหนึ่งนะครับ เพราะฉะนั้น ประธานอะไรคือจะมาจากคนเดิม เพราะฉะนั้นเขาจะมีประสบการณ์ มีความรู้...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...มีการวางแผนส่งเสริมให้ทุนบุตรหลานในหมู่บ้านให้เรียนจนจบ เมื่อจบแล้วสามารถเข้ามาทำงานที่นี่ได้ ตอนนี้มีนักศึกษาเข้ามาฝึกงานในองค์กรเราก็ส่งเสริมให้เขาได้ฝึกงานให้ความรู้อย่างเต็มที่ ในส่วนของคณะกรรมการสถาบันสำหรับปีงบประมาณหน้าจะมี กรรมการที่ครบวาระหลายท่าน ก็ตั้งใจให้โอกาสเด็กรุ่นใหม่เข้ามา ร่วมทำงานด้วยเพื่อพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนของเรา มีทาบตาม

ไว้หลายคน...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการ 1 ชุด คัดเลือกจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ 10 คน มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี โดยกำหนดตำแหน่ง ประธานสถาบันการเงินชุมชน 1 ตำแหน่ง กำหนดตำแหน่งคณะกรรมการ 9 คน มีการคัดเลือกทุก 2 ปี แต่ส่วนใหญ่เมื่อถึงวาระที่ต้องเลือกคณะกรรมการ สมาชิกจะเลือกคณะกรรมการชุดเดิมเป็นส่วนใหญ่ และคัดเลือกใหม่เพิ่มเติมในกรณีที่คณะกรรมการเดิมประสบปัญหาสุขภาพ ชราภาพ หรือไม่ขอดำรงตำแหน่งต่อ หน้าที่ของคณะกรรมการ คือ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ นโยบาย บริหารงานตามระเบียบ ข้อบังคับ รายงานผลการดำเนินงานให้สมาชิกทราบตามกำหนด ควบคุมดูแลพนักงานสถาบัน เป็นต้น

นอกจากนี้ สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ยังจัดจ้างพนักงานประจำสถาบันการเงินชุมชน 2 ตำแหน่ง เพื่อให้บริการตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกที่เข้ามาใช้บริการสถาบันการเงินชุมชนในทุกวันทำการ ตั้งแต่จันทร์-อาทิตย์ เวลา 14.00-18.00 น. โดยพนักงานประจำสถาบันฯ เป็นการจ้างภายในชุมชน สร้างงานให้กับคนในชุมชน

“...เราก็จะต้องดูกรรมการแต่ละคนว่ามีความถนัดในด้านไหน เราก็ แจกงานในส่วนนั้นไป บางคนก็ถนัดน้อย ถนัดมาก แต่ถ้าไม่มีเลย ก็จะมีคนที่มีความรู้ช่วยสอนอยู่แล้ว อาจจะไม่ใช่คนในชุมชนที่มา ช่วยสอนในส่วนนี้ สมาชิกทุกคนถ้ามีคนมาสอนเขาก็จะเข้าใจและ ดำเนินการไปได้...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...ตามระเบียบ สห.บ. ทุกสองปีต้องมีการคัดเลือกกรรมการออก ครั้งหนึ่ง เราก็ทำตลอด เข้าวาระการประชุม แต่ส่วนมากสมาชิก ยังยกมือเลือกคนเดิมกลับเข้ามา อันนี้เป็นเครื่องพิสูจน์ได้ว่าสมาชิก มีความเชื่อมั่นในการทำงาน เขาก็ไม่อยากจะเปลี่ยนคนใหม่เข้ามา เพราะถ้าคนใหม่เข้ามา ก็อาจจะเรียนรู้ แต่ผมว่ามันอยู่ที่ความเชื่อมั่น ถ้ากรรมการไม่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส เขาก็คงไม่ยกมือขึ้นมาให้เป็น อันนี้เป็นส่วนบุคคล...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้.

5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

2) การบริหารด้านการเงิน

การดำเนินงานขององค์กรนอกจากการขับเคลื่อนด้วยคนแล้ว เงินก็เป็นทรัพยากร อีกประการที่จะต้องถูกบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วยเงินทุนที่ต้องนำไปดำเนินการให้เกิดผลกำไร และทุกการดำเนินงานก็ต้องใช้เงินเป็นค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ การบริหารจัดการเงินจำเป็นต้องอาศัย

กฎระเบียบข้อบังคับเป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงาน นอกจากนี้ คนที่บริหารจัดการจะต้องบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งเป็นองค์กรการเงินชุมชนหรือธนาคารชุมชนที่ต้องบริหารจัดการเงินจำนวนมากจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้อยู่เสมอ

ด้านการลงทุน สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้มีแหล่งเงินทุน 3 แหล่ง คือ 1) เงินกองทุนหมู่บ้าน 2) เงินออมทรัพย์/สัจจะออมทรัพย์ และ 3) เงินฝากของสมาชิก โดยเงินทุนทั้ง 3 นี้ นำมาบริหารจัดการในกิจกรรมหลัก คือ การให้สมาชิกกู้ยืมและส่วนราชการท้องถิ่นกู้ยืม ส่วนเงินทุนที่เหลือนำไปบริหารจัดการโดยการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ ได้แก่ ฝากประจำดอกเบี้ยสูงกับธนาคารออมสิน ซื้อสลากออมสิน นอกจากนี้ ยังลงทุนในกิจการต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและเป็นการส่งเสริมให้เกิดสวัสดิการชุมชน เช่น น้ำประปา โรงน้ำดื่ม หรือนำเงินไปลงทุนต่อยอดในกิจการที่ได้รับเงินอุดหนุนตั้งต้นจากภาครัฐ เช่น ร้านค้าประชารัฐ ร้านขายเคมีภัณฑ์ทางการเกษตร ห้องพักให้เช่า เป็นต้น โดยผลกำไรที่เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของผลประโยชน์ของสถาบันการเงินชุมชนและคืนกลับสู่ชุมชนในรูปแบบของสวัสดิการ

“...มีการจัดสรรบริหารเงินในกลุ่มให้วงเงยเมื่อสมาชิกนำเงินไปฝากที่สถาบัน เงินส่วนนี้สถาบันก็จะนำไปฝากที่ธนาคารโดยมีการวางแผนบริหารให้เงินฝากนี้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น เช่น นำไปฝากที่ธนาคารด้วยการฝากประจำระยะสั้นดอกเบี้ยสูง 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือนตามหลักเกณฑ์ของธนาคาร เมื่อฝากเงินจนครบกำหนดก็จะได้รับเงินคืนเป็นก้อน เงินต้นไม่หายและได้ดอกเบี้ยสูงกว่าการฝากประจำปกติ แถมยังสร้างเครดิตประวัติที่ดีกับธนาคารถ้าเรามีเหตุจำเป็นต้องทำเรื่องกู้ก็จะได้รับการอนุมัติง่ายขึ้นหรือนำเงินไปลงทุนซื้อสลากออมทรัพย์ของธนาคาร ซึ่งเงินซื้อสลากนั้นนอกจากจะได้ดอกเบี้ยเมื่อฝากตามระยะเวลาที่กำหนดแล้วก็ยังได้ลุ้นรางวัลคล้ายซื้อลอตเตอรี่ทุกงวดด้วย แถมยังได้รับดอกเบี้ยที่สูงกว่าการฝากออมทรัพย์แบบปกติ...”

(สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...มีร้านค้า 0 บาท แล้วก็มีบ้านเช่าซื้อของประชารัฐ ที่ดินก็ซื้อไว้ให้เช่า มีการทำร้านปุ๋ย เงินรายได้กำไรก็เข้าสถาบัน...” (เหรียญกฐินสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

ด้านการควบคุมภายใน สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่สมาชิกในรูปแบบของธนาคาร ทั้งระบบการกู้ยืมเงิน-การชำระคืน ระบบการฝาก-ถอนเงิน ระบบการออมทรัพย์ ฯลฯ นอกจากนี้ ยังรวมถึงระบบบัญชีที่ทันสมัยซึ่งได้รับการปรับปรุงและสนับสนุนอุปกรณ์รวมถึงการฝึกอบรมจากธนาคารออมสิน โดยทุกวันจะมีการปิดงบประจำวัน ประจำเดือน ประจำไตรมาส และประจำปี และรายงานงบการเงิน ผลประกอบการ ผลการดำเนินงานให้สมาชิกทราบในที่ประชุมใหญ่ ปีละ 2 ครั้ง สำหรับการตรวจสอบความโปร่งใสของการดำเนินงานสามารถแยกเป็น 5 วิธี ปฏิบัติดังนี้

(1) สมาชิกสามารถขอตรวจสอบความถูกต้องด้านธุรกรรมของตนเองได้ในวันและเวลาทำการ

(2) คณะกรรมการจะตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้บริการอยู่เสมอ

(3) มีผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเป็นผู้ตรวจสอบการลงรายการบัญชี ตรวจสอบการเงิน งบดุล

(4) มีคณะกรรมการชุมชน 3 คน เป็นผู้ตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน

(5) มีการตรวจสอบจากคณะกรรมการสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

แห่งชาติ

“...ทุกวันนี้จะมีกลุ่มส่งงาน 4-5 คน ส่งไลน์รายงานทุกวัน ส่งบทุกวัน กรรมการทุกคนจะรู้ว่าวันนี้มีเงินเท่าไร ใครมาฝาก ฝากเท่าไร ถอนเท่าไร สุดท้ายเหมือนทำงานทุกวันอยู่แล้ว น้องหวานทำงานทุกวัน รู้ทุกวัน อย่างเขาจะมาถอนเงินสัก 100,000-200,000 หรือ 4,000-5,000 มาเมื่อไหร่เราก็มีเงินให้เขา สร้างความเชื่อมั่น ไม่ใช่มาเมื่อไหร่ก็ไม่มีเงิน เบิกเงินไม่ได้ มันก็ไม่ได้...” (เหรียญกษาปณ์สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...มีการจัดทำงบดุลทุกครึ่งปีและสิ้นปีอยู่แล้ว คนที่ทำงานบดุลให้เราก็คือคนที่ตรวจสอบเงิน ตรวจสอบบัญชี เป็นผู้ที่ถูกแต่งตั้งและมีการสอบบัญชีเข้ามาทำให้สถาบัน เราก็ไม่ต้องห่วงในเรื่องของบัญชีไม่ตรงหรืองบบาดหายไป เพราะมีคอมพิวเตอร์ มีบัญชี เราไม่ได้ทำงานคนเดียว เราขอให้คนที่เป็นคนตรวจสอบบัญชีของกองทุนหมู่บ้านและเขารับทำงานบดุลให้กับแต่ละกองทุนมาก่อน ก่อนที่เขาจะไปสอบเป็นนักตรวจสอบบัญชี และถ้าจะมาขอตรวจสอบทางสถาบันเราก็มีงบที่เราทำทุกเดือนให้ดูอยู่แล้ว...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

3) การบริหารด้านวัสดุอุปกรณ์

วัสดุอุปกรณ์เป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการจัดซื้อจัดหามาใช้สอยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานต้องอาศัยงบประมาณในการใช้จ่ายซึ่งวัสดุอุปกรณ์มีหลายประเภทหลายรูปแบบแต่ละองค์กรจะจัดซื้อจัดหามาใช้สอยให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของตนเอง ด้านสถาบันการเงินชุมชนก่อนที่จะดำเนินการยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนเคยเป็นกองทุนหมู่บ้านมาก่อน วัสดุอุปกรณ์หลาย ๆ อย่าง จัดหากันอย่างง่าย ๆ ในชุมชนหรือยืมวัสดุอุปกรณ์จากวัด หน่วยงานราชการ เป็นต้น เพื่อนำมาใช้สอย ด้านที่ทำการก็เน้นอาศัยพื้นที่สาธารณประโยชน์ของชุมชนในการดำเนินงาน ต่อมาเมื่อพัฒนายกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรการเงินชุมชนหรือธนาคารชุมชน จำเป็นต้องมีที่ทำการหรืออาคารสำนักงานเป็นของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อรองรับการขยายตัวของกิจกรรม รองรับการเข้ามาใช้บริการของสมาชิก และสร้างภาพลักษณ์แสดงให้สมาชิกเชื่อมั่นและกล้าที่จะเข้ามาใช้บริการสถาบันการเงินชุมชน

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน มีความน่าสนใจในด้านการบริหารจัดการเพื่อซื้อที่ดินและสร้างอาคารสำนักงานโดยมีแนวความคิดเรื่องการสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกภายใต้ภาพลักษณ์ของอาคารสำนักงาน 2 ชั้น ที่มีความมั่นคงแข็งแรง ทันสมัยและรองรับทุกกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชน โดยการจัดซื้อที่ดินนั้นเริ่มต้นตั้งแต่การตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เนื่องจากเห็นถึงการพัฒนาและเติบโตในอนาคตและการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์มีผลประกอบการที่ดีจึงซื้อที่ดินไว้ก่อนต่อมาเมื่อยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนแล้วจึงสร้างอาคารสำนักงานชั่วคราวขึ้นเพื่อดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนและเปลี่ยนเป็นอาคาร 2 ชั้น ใน พ.ศ. 2549 โดยชั้นล่างแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกจัดทำเป็นร้านค้าชุมชน ส่วนกลางเป็นส่วนบริการสมาชิกให้บริการออมทรัพย์ฝาก ถอน กู้ยืมเงิน ส่วนท้ายเป็นลานปูนสำหรับการประชุม ชั้นบนเป็นห้องประชุม พร้อมอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เช่น เครื่องปรับอากาศ ระบบเสียง ระบบภาพ เพื่อรองรับการประชุม และการศึกษาดูงาน สำหรับงบประมาณที่นำมาซื้อที่ดินและสร้างอาคารสำนักงานตลอดจนถึงอุปกรณ์อำนวยความสะดวกนั้น สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนมีการวางแผนเก็บเงินโดยเก็บผลกำไรส่วนหนึ่งเป็นทุนสำรองแล้วเก็บสะสมในทุก ๆ ปี เมื่อทุนสำรองมีจำนวนเพียงพอจึงซื้อที่ดินและสร้างอาคารสำนักงาน ตามลำดับ ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่าเกิดจากการวางแผนของผู้บริหารเพื่อพัฒนาให้กลุ่มการเงินในชุมชนเกิดความมั่นคงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในอนาคต

“...การซื้อที่ดินนี้เป็นเงินที่เราเก็บหอมรอมริบมาจากเงินกำไรตั้งแต่ปี 2541 แบ่งมาไว้เป็นทุนสำรอง มีแบ่งเป็นกอง ๆ เหมือนเป็นทุนสะสมที่เราสะสมมา วันหนึ่งที่เรามีเงิน โดยที่เราไม่ต้องไปขอใคร จากผลกำไรที่สะสมมา...” (เหรียญกฐินสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ปัจจุบันมีที่ดินและอาคารสำนักงาน 2 ชั้น โดยจัดสรรที่ดินบางส่วนสร้างเป็นอาคารเพื่อรองรับกิจกรรมของชุมชนรวมถึงห้องพักสำหรับผู้มาศึกษาดูงาน ก่อนที่จะสร้างอาคารสำนักงานที่มั่นคงใหญ่โตนี้อาศัยพื้นที่อาคารของอาสาสมัครสาธารณสุขมูลฐานในการดำเนินงานแต่เนื่องด้วยจำนวนสมาชิกที่เพิ่มมากขึ้นและพื้นที่คับแคบไม่เพียงพอต่อการให้บริการจึงมีการวางแผนและขอมติจากที่ประชุมใหญ่เพื่อดำเนินการจัดซื้อที่ดินและสร้างอาคารสำนักงานขึ้น โดยงบประมาณส่วนหนึ่งมาจากผลกำไรสะสมของสถาบันการเงินชุมชน ส่วนที่เหลือมาจากการขอกู้ยืมจากรธนาคารออมสินแล้วนำผลกำไรที่เหลือจากการจัดสรรแล้วในแต่ละปีผ่อนชำระคืนธนาคารออมสินภายในระยะเวลา 5 ปี สามารถชำระได้หมด ปัจจุบันที่ดินและอาคารสำนักงานเน้นประโยชน์ใช้สอยในกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชนและกิจกรรมของชุมชน แบ่งพื้นที่ชั้นล่างของอาคารเป็นสำนักงานสถาบันการเงินชุมชนให้บริการแก่สมาชิกด้านการออมทรัพย์ ผัก ถอน และกู้ยืมเงิน และยังมีพื้นที่เหลือสำหรับร้านค้าชุมชน ด้านบนอาคารเป็นห้องประชุมพร้อมระบบอำนวยความสะดวก พื้นที่ด้านหลังอาคารเป็นโรงประชุมขนาดใหญ่และห้องพักสำหรับผู้มาศึกษาดูงานหรือกรณีที่มาชิกจัดงานที่บ้านและมีญาติเดินทางมาจากต่างจังหวัดไม่มีที่พักก็สามารถมาขอพักที่ห้องพักรับรองของสถาบันการเงินชุมชนได้ จากการบริหารจัดการเห็นได้ชัดเจนว่าสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้มีการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของสมาชิกและชุมชนอาศัยศักยภาพที่มีดำเนินการซื้อที่ดินและสร้างอาคารจนประสบผลสำเร็จ

“...การดำเนินงานของเรามีผลกำไรที่ดี แต่สถานที่ของเราไม่เอื้ออำนวยต่อการเข้ามาใช้บริการของสมาชิก เพราะสำนักงานเก่าที่เราทำก็คือ อาคารเก่าที่อยู่ข้างสถาบันนี้ และตรงนี้เป็นที่ดินว่างทางสถาบันก็ได้พูดคุยกับเจ้าของที่ดิน และเขาได้ขายให้ในราคาถูก เราจึงนำผลกำไรมาซื้อ และไปขอกู้เงินกับธนาคารออมสินมาสร้างอาคาร แล้วเราก็ผ่อนจ่ายกับธนาคารออมสินจากผลกำไรของเรา ตอนนี้เราก็ผ่อนกับธนาคารออมสินหมดแล้ว เป็นชื่อ เป็นสมบัติของสถาบันแล้ว...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

4) การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการเป็นเรื่องของผู้บริหารในยุคสมัยใหม่ที่ต้องมีประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นมืออาชีพ รู้และเข้าใจอย่างชัดเจนในงาน มีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถ โดยสามารถกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน อธิบาย กำกับ ควบคุม ทั้งคนและงานได้อย่างสอดคล้อง นอกจากนี้ ผู้บริหารยุคใหม่ย่อมต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง พัฒนางานอยู่เสมอ พร้อมทั้งมีหลักการและกระบวนการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาเพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ต้องทำความเข้าใจในเบื้องต้นว่าสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องมีไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยตนเองแต่ต้องอาศัยจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ ดังนั้น การศึกษาว่าผู้บริหารต้องค้ำความรู้ได้แนวคิดจากที่ได้ในการนำมาบริหารจัดการ สถาบันการเงินชุมชนจะช่วยทำให้ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารจัดการ

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน มีต้นแบบการบริหารจัดการมาจากประธานสถาบันการเงินชุมชนซึ่งเป็นผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ภาค 8 ด้วยความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน ประสบการณ์การทำงานด้านการส่งเสริมองค์กรการเงินชุมชน การได้เดินทางไปในหลากหลายพื้นที่ ทำให้ได้พบเจอทั้งความสำเร็จและปัญหาของแต่ละชุมชน จึงได้นำเอาความรู้ประสบการณ์ที่ได้มาประยุกต์ใช้และสร้างให้สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนเป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการ แล้วนำความสำเร็จที่ได้ขยายผลออกไปยังองค์กรชุมชนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้คณะกรรมการของสถาบันการเงินชุมชนได้รับความรู้หลากหลายรูปแบบให้เข้าฝึกอบรมกับธนาคารออมสิน การไปศึกษาดูงานในองค์กรชุมชนต่าง ๆ ที่มีเอกลักษณ์ มีจุดเด่น และประสบความสำเร็จทั่วประเทศ ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่

“...อันนี้อาศัยบทบาทหน้าที่ปัจจุบันมากกว่านะ มีโอกาสไปในหลากหลายพื้นที่นะครับ ผมมีโอกาสไปในหลากหลายพื้นที่ คือส่วนใหญ่ผมไม่ได้ไปได้อะไรมาหรอก แต่ผมไปได้ประเด็นปัญหาไปมาได้ประเด็นปัญหาว่าบ้านนี้เจอเรื่องนี้ บ้านนี้เจอเรื่องนี้อย่างนี้ เราก็เอามาประมวลดู แล้วก็เอามาคล้าย ๆ ว่ามาทำบ้านนี้เป็นโมเดลเป็นต้นแบบ ถ้าผมทำบ้านนี้สำเร็จ ผมก็เอาเรื่องนี้ไปคุยกับบ้านอื่น คุณไม่เชื่อคุณมาดูผลงานเลยบ้านนี้ เป็นอย่างนี้ เพราะฉะนั้นอาศัยเชื่อมโยงกับงานประจำมากกว่า เราอาศัยประสบการณ์จากการสัมผัสกับกลุ่มคนหลากหลาย เอามาช่วยในเรื่องแนวคิด เรื่องอะไรอย่างนี้นะ...”

(ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...จริง ๆ แล้วเขาเอาสิ่งที่ดี ๆ มาให้เราทำไม่ว่าด้านไหน หน่วยงานไหนก็ตาม เราก็น้อมรับ เขาไม่ได้ปฏิเสธ ผู้คน หน่วยงานหรือองค์กรที่เขาเห็นว่าเราทำ เขามาช่วยเหลือเรา มันเหมือนเราก็สร้างความเชื่อมั่นให้เขาเห็น เขาก็เลยมีอะไรมาให้เรา...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีการส่งเสริมเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประธานสถาบันการเงินชุมชนเป็นผู้ส่งเสริมเพราะมีความเข้าใจว่าคณะกรรมการทุกคนไม่ได้มีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารการเงิน ดังนั้น การที่จะมีความรู้ได้ก็ย่อมมาจากการเรียนรู้ โดยในระยะแรกที่ยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนเมื่อมีการจัดอบรมให้ความรู้จากหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ธนาคารออมสิน เป็นต้น ก็จะต้องให้คณะกรรมการเข้าร่วมอบรมเรียนรู้อยู่เสมอหรือการเข้าไปศึกษาดูงานจากองค์กรการเงินชุมชนอื่น ๆ ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัดหรือการเข้าร่วมประชุมกับองค์กรการเงินชุมชนอื่น ๆ เพื่อนำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของบ้านแม่ใจใต้รวมถึงรูปแบบสวัสดิการในปัจจุบันก็ได้รับแรงบันดาลใจจากการไปศึกษาดูงานในองค์กรการเงินชุมชนอื่น แล้วนำมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทความต้องการของชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ปัจจุบันสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ได้เปลี่ยนจากผู้ศึกษาเรียนรู้เป็นผู้ให้ความรู้กับสถาบันการเงินชุมชนอื่น ๆ ที่เข้ามาเยี่ยมเพื่อศึกษาดูงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการจัดอบรมหรือประชุมคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ก็จะเข้าร่วมอยู่เสมอเพราะสถาบันการเงินชุมชนยังต้องมีการพัฒนาต่อไปอีกมากในอนาคต

“...การไปศึกษาดูงานในหน่วยงาน สถาบันที่ประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ทั่วประเทศเพราะแต่ละสถาบันมีจุดเด่นในการบริหารจัดการสถาบันต่างกัน เราอยากรู้ข้อมูลมาพัฒนาสถาบันของเรา ส่วนไหน เราก็ไปที่นั่น เราไปศึกษาดูงานแล้วเราก็นำมาปรับใช้กับของเรา ในช่วงก่อนเราไปเกือบทุกปี แต่ตอนนี้ไปไม่ได้ เราก็ไม่ได้ไปที่ไหน เราก็ควบคุมอยู่กับบ้านตอน เราก็ไปด้วยกัน เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้เพิ่มเติมในคณะกรรมการ...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...เราจะต้องไปเรียนรู้ พอเราเข้าสู่การเป็นสถาบัน หน่วยงานที่เข้ามา เช่น สทบ. ออมสิน จะมีการอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดูงานกัน เวลาที่เราไปอบรม ไปประชุม ก็จะได้เจอตัวแทนของแต่ละกองทุน ทั้งต่างจังหวัดแต่ละภาค มาเจอกัน ได้คุยกัน เราก็จะเห็นว่าของที่นั่นที่นี้ดีเราก็นำมาปรับใช้กับของเรา การที่เราไปอบรมเรียนรู้ที่ออมสินเราก็คิดว่าเราจะนำแรงจูงใจนี้มาใช้ที่บ้านเราได้ หรือแม้แต่รูปแบบสวัสดิการแต่ก่อนเราไม่ได้ทำเยอะขนาดนี้ แต่เราไปเห็นเขาทำเราก็คิดว่าน่าจะเอามาทำกับสมาชิกเรา นี่เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คนเราต้องเรียนรู้ อย่างกองทุนบางหมู่บ้านเป็นกรรมการแต่ไม่รู้อะไรเลย เพราะไม่ไปอบรม ไม่ไปประชุม ไม่ได้เรียนรู้ ดังนั้นสิ่งที่

ช่วยให้ก้าวหน้า คือ การเรียนรู้ไปตามเวลา และต้องมาปรับใช้ มันคงจะไม่ได้ดีตลอดไป มันจะต้องมีสิ่งดี ๆ เข้ามาเรื่อย ๆ แต่เราก็ต้องปรับใช้ให้มันสอดคล้องกับสมาชิก เราไม่ได้ยกของเขามาทั้งหมด เรานำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของชุมชน...”
(ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการบริหารจัดการ

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
สถาบันฯ มีการคัดเลือกคณะกรรมการด้วยวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งจากสมาชิก	4.25	0.62	มากที่สุด	7
สถาบันฯ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการอย่างเหมาะสมตามความสามารถและประสบการณ์	4.42	0.53	มากที่สุด	5
สถาบันฯ เปิดให้มีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก	4.41	0.56	มากที่สุด	6
สถาบันฯ มีการรายงานผลการดำเนินงาน เช่น งบดุล กำไรขาดทุน เงินปันผล ให้ทราบอยู่เสมอ	4.64	0.48	มากที่สุด	2
สถาบันฯ มีอาคารสำนักงานที่มีความมั่นคง ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ	4.60	0.49	มากที่สุด	4
สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทุกฝ่าย เช่น การประชุมให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น	4.64	0.47	มากที่สุด	2
สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่ยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต	4.66	0.48	มากที่สุด	1
รวม	4.52	0.35	มากที่สุด	

จากตารางที่ 29 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการบริหารจัดการ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.=0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.66$) รองลงมา คือ สถาบันฯ มีการรายงาน

ผลการดำเนินงาน เช่น งบดุล กำไรขาดทุน เงินปันผล ให้ทราบอยู่เสมอ และสถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทุกฝ่าย เช่น การประชุมให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.64$) ต่อมา คือ สถาบันฯ มีอาคารสำนักงานที่มีความมั่นคงส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ ($\bar{X}=4.60$) สถาบันฯ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการอย่างเหมาะสมตามความสามารถและประสบการณ์ ($\bar{X}=4.42$) สถาบันฯ เปิดให้มีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก ($\bar{X}=4.41$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถาบันฯ มีการคัดเลือกคณะกรรมการด้วยวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งจากสมาชิก ($\bar{X}=4.25$)

4.3.7 การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม

จากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันการเงินชุมชนควรส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนให้มากที่สุดในทุกหลายลักษณะ เช่น การให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการดำเนินการ มีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และมีส่วนร่วมในการติดตามผล ทั้งนี้ เพราะสถาบันการเงินชุมชนเกิดขึ้นจากคนในชุมชนการมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชน ดังนั้น สมาชิกควรมีสติพร้อมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำร่วมตรวจสอบและร่วมรับผลในส่วนที่เกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการมีส่วนร่วมจะนำไปสู่เรื่องความยั่งยืนของสถาบันการเงินชุมชน ทั้งนี้ วิธีการหรือกิจกรรมที่สถาบันการเงินชุมชนนำมาใช้จูงใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมนั้นอาจมีได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับบริบทและสภาพแวดล้อมของชุมชน เช่น

- 1) การสร้างความรู้สึกให้สมาชิกเป็นเจ้าของสถาบันการเงินชุมชน
- 2) การสร้างความรู้สึกที่สมาชิกเป็นบุคคลสำคัญสำหรับสถาบันการเงินชุมชน
- 3) การนำกิจกรรมชุมชนด้านศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี กีฬา การบำเพ็ญประโยชน์

กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม

- 4) การที่สถาบันการเงินชุมชนเข้าไปร่วมหรือสนับสนุนกลุ่มหรือกิจกรรมของชุมชน
- 5) การสร้างการรับรู้ที่สมาชิกเป็นผู้ได้รับประโยชน์หรือสวัสดิการจากการเข้ามามีส่วนร่วม

กับสถาบันการเงินชุมชนและจะเสียประโยชน์หากไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วม

- 6) การสร้างสรรคบริการและสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการขั้นพื้นฐาน
- 7) การที่สถาบันการเงินชุมชนเป็นศูนย์รวมด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

โดยวิธีการหรือกิจกรรมข้างต้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม แต่ก็เพียงพอที่จะจูงใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนให้มีความยั่งยืน

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ พบลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมนั้นแตกต่างกันออกไปตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิก โดยแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making)

ลักษณะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนี้ สมาชิกจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชนอาจอยู่ได้ในทุกช่วงของกิจกรรม ซึ่งสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการลงมติในที่ประชุม เช่น ลงมติเลือกคณะกรรมการ ลงมติเห็นชอบแผนงาน ลงมติเห็นชอบในการทำโครงการหรือกิจกรรม ลงมติเห็นชอบการจัดสรรสวัสดิการประจำปี เป็นต้น ซึ่งในการประชุมแต่ละครั้งสมาชิกจะให้ความสนใจและเข้าร่วมประชุมเพื่อรับฟังการรายงานผลและลงมติในเรื่องต่าง ๆ ที่มีการเสนอในที่ประชุม กรณีสมาชิกมีข้อสงสัยสามารถสอบถามหรือทักท้วงได้เพื่อให้คณะกรรมการได้ชี้แจงเหตุผล ข้อเท็จจริง ข้อดี ข้อเสีย เป็นต้น

“...หัวใจสำคัญในการร่วมกันบริหารสถาบัน คือ สมาชิกต้องมาเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อให้ทราบรายงานกิจการประจำปี แสดงความคิดเห็น และความต้องการของตนต่อที่ประชุม ชักถามข้อข้องใจสงสัย ข้อเสนอแนะ และออกเสียงในที่ประชุมอย่างเท่าเทียมกัน คือ หนึ่งคน ต่อหนึ่งเสียงจะมอบให้ผู้อื่นออกเสียงแทนไม่ได้ ร่วมออกเสียงเลือกตั้งกรรมการและมีสิทธิ์ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินงาน โดยสมัครใจในที่ประชุมใหญ่ได้ สมาชิกมีสิทธิ์สอบถามการดำเนินงานของสถาบันจากคณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ได้ ดิฉันเองก็เข้าร่วมประชุมอยู่เสมอ และแสดงความคิดเห็น ออกเสียง...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation)

ลักษณะการมีส่วนร่วมในการดำเนินการนี้ คือ การที่สมาชิกสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน เช่น สนับสนุนด้านทรัพยากร สนับสนุนด้านการบริหาร สนับสนุนด้านแรงงานหรือทรัพยากรอื่น ๆ ให้ความร่วมมือ เป็นต้น ซึ่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินการอยู่ในทุกขั้นตอนของกิจกรรม สมาชิกสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ในทุกช่วง โดยในลำดับแรกของการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนสมาชิกต้องให้ความร่วมมือในการตัดสินใจเพื่อยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชน พร้อมทั้งการตั้งกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นการสนับสนุนด้านการบริหาร ลำดับต่อมา คือ การคัดเลือกคณะกรรมการ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกยอมถือว่าให้ความร่วมมือปฏิบัติด้วยแรงเพื่อให้สถาบันการเงินชุมชนสามารถมีการบริหารจัดการและดำเนินงานไปได้ด้วยดีเป็นระเบียบเรียบร้อย ต่อมาเมื่อยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนเรียบร้อยแล้วสมาชิกก็สนับสนุนด้วยการเข้ามาใช้บริการ เช่น การออมเงิน การฝากเงิน เป็นการสนับสนุนทรัพยากร คือ เงิน ที่จะต้องหมุนเวียนเข้าสู่ระบบ นอกจากนี้ เมื่อสถาบันการเงินชุมชนจัดกิจกรรมใด ๆ ขึ้น สมาชิกทุกคนก็ให้การสนับสนุนด้วย

การจัดเตรียมสถานที่ อาหาร ช่วยด้านแรงงาน ตามกำลังความสามารถ ทั้งนี้ ยังรวมถึงการให้ความร่วมมือ เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถาบันการเงินชุมชนจัดขึ้น อีกด้านหนึ่ง คือ กิจกรรมในชุมชนที่สถาบันการเงินชุมชนให้การสนับสนุน เช่น กิจกรรมทางวัฒนธรรมประเพณี กิจกรรมเพื่อความสามัคคี กิจกรรมกีฬา โดยกิจกรรมเหล่านี้สถาบันการเงินชุมชนจะเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย เช่น สนับสนุนด้านงบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งเป็นการทำให้สถาบันการเงินชุมชนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

“...มาร่วมทุกกิจกรรมเลยนะคะ อย่างสมมติดำหัวปีใหม่ เราก็จ้างให้เขามา สมมติว่า ใครอยากทำโรงทาน ใครอยากเลี้ยงอะไร หรือว่าใครอยากทำอะไร มีอะไรก็เอามาร่วมกัน สมมติว่า สมาชิกเขาบอกว่าปีใหม่นี้อยากเลี้ยงน้ำมะพร้าวก็เอามาได้เลย ก็เอามาร่วมกัน มากินกันคะ ใครอยากทำอะไร ใครมีอะไรก็เข้ามาเลยคะ แล้วบางครั้งกิจกรรมเราเสร็จแล้ว เขาค่อยช่วยเราเก็บกวาดล้างทำความสะอาดไปคะ...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefit)

การมีส่วนร่วมลักษณะนี้ เป็นการร่วมกันรับประโยชน์ที่เกิดขึ้นในทุกด้าน เช่น ประโยชน์ในการเข้าใช้บริการ เช่น การออมเงิน ฝากเงิน กู้ยืมเงิน ดอกเบี้ย เงินปันผล เป็นต้น ประโยชน์จากสวัสดิการ เช่น เงินค่าทำศพ ค่าใช้จ่ายนอนโรงพยาบาล ค่าคลอดบุตร ค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น ประโยชน์จากสวัสดิการชุมชน เช่น ซ่อมแซมถนน ไฟส่องสว่างในชุมชน เครื่องเสียงชุมชน สนับสนุนอาสาสมัครสาธารณสุขมูลฐาน สนับสนุนชุดรักษาความปลอดภัยหมู่บ้าน สนับสนุนการซื้อวัสดุอุปกรณ์ในชุมชน สนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมประเพณี ทำนุบำรุงวัด ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส หรือประสบความเดือดร้อนในชุมชน เป็นต้น ซึ่งประโยชน์ต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมาจากความต้องการและการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิก ทั้งนี้ นอกจากประโยชน์แล้วยังรวมถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย เพราะการดำเนินธุรกิจย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธความรับผิดชอบได้ เพราะทุกการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนมีสมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ดังนั้น เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นย่อมถือว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนรับผิดชอบไม่อาจผลักภาระความรับผิดชอบให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้

“...การประชุมใหญ่สามัญประจำปี ในวันนี้เราก็จะเปิดให้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ใครอยากได้การบริหารอย่างไร เราก็เปิดโอกาสให้สมาชิกได้นำเสนอออกมาว่าควรมีการพัฒนาชุมชนในด้านใด เพราะเรามีการประชุมกับชาวบ้านทุกเดือนอยู่แล้ว ถ้ามีเรื่องของ

สถาบันเราก็เอาเข้ามาด้วย แล้วเขาก็จะเสนอมาในที่ประชุม...”

(กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...องค์กรที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ทำให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ถ้าหากว่าปล่อยให้เป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการเท่านั้นให้เป็นผู้ตัดสินใจอาจจะทำให้เกิดความไม่โปร่งใสและคณะกรรมการต้องรับผิดชอบฝ่ายเดียวแต่ถ้าหากว่าสามารถตรวจสอบได้ ทำให้เกิดเป็นความรับผิดชอบร่วม การมีส่วนร่วม การเห็นพ้องต้องกันในที่ประชุมหากเกิดปัญหาก็จะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เพราะเป็นการตัดสินใจร่วมกัน หากเกิดปัญหาขึ้นมาก็มีส่วนรับผิดชอบด้วยกัน จะไม่มีการมานั่งโทษหรือกล่าวหาว่าเป็นความผิดของใครได้ เพราะเป็นการตัดสินใจร่วมกันผ่านที่ประชุม ทั้งนี้ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาส่วนใหญ่ที่ประชุมสมาชิกจะเห็นพ้องต้องกันและมีมติเห็นชอบต่อสิ่งที่คณะกรรมการนำมาเสนอ...”

(สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

4) การมีส่วนร่วมในการติดตามผล/ประเมินผล (Evaluation)

การติดตามผล การประเมินผล เป็นลักษณะของการมีส่วนร่วมเพื่อควบคุมการดำเนินงาน ตรวจสอบการดำเนินงาน รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดจะได้ร่วมกันแก้ไขปัญหา โดยสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ได้เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานในเบื้องต้นสมาชิกสามารถตรวจสอบความถูกต้องของการทำรายการออมทรัพย์ การฝาก การถอน หรือการกู้ยืมของตนเองในวันและเวลาทำการของสถาบันการเงินชุมชนหรือการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี จำนวน 2 ครั้งต่อปี เพื่อรายงานผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน และหากมีข้อสงสัยประเด็นใดสมาชิกสามารถสอบถามในที่ประชุม นอกจากนี้ ยังมีการให้สมาชิกเข้าตรวจสอบการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการชุมชน ซึ่งชุมชนเป็นผู้คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชน 3 คน เป็นคณะกรรมการเข้าตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในลักษณะนี้เพื่อต้องการสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกว่าการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อก่อให้เกิดความรัก ความหวงแหน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ

“...ดิฉันรู้ความเคลื่อนไหว รู้สถานะของสถาบันว่าเป็นอย่างไร เพราะมีงบแสดงฐานะทางการเงิน (เมื่อก่อนเรียกว่างบดุล) เรามีเจ้าหน้าที่ทำบัญชีส่งให้กรรมการตรวจเช็คตลอด สมาชิกคนไหน นำเงินมาฝาก จำนวนเท่าไร มีรายงานกิจการทุกสิ้นปี สามารถตรวจสอบได้ สมาชิกก็สามารถตรวจสอบ สอบถามกับคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ของเราได้เช่นกัน โดยนำบัตรประจำตัวมาสอบถามได้ เช่น ถามว่าตอนนี้มียอดเงินออมเท่าไรได้ตลอดเวลาทำการ...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ ยังพบประเด็นที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหาร คณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ มีวิธีการอย่างไรให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกับสถาบันการเงินชุมชนในทุกระดับ มีรายละเอียดดังนี้

(1) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของของสถาบันการเงินชุมชน เป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิก รู้สึกมีความรัก มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของสถาบันการเงินชุมชนในฐานะที่ตนเองมีส่วนร่วมในการสร้าง มีส่วนร่วมในการพัฒนา ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าการเงินชุมชนเป็นเหมือนทรัพย์สิน มีค่าที่จะต้องรักษาดูแล

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนมีวิธีการสร้างการมีส่วนร่วมโดยการจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอและให้สถาบันการเงินชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมหรือเป็นผู้นำในกิจกรรม เช่น กิจกรรมสงกรานต์ รดน้ำดำหัว กิจกรรมปีใหม่ กิจกรรมถวายเทียนพรรษา กิจกรรมกีฬา เป็นต้น โดยการจัดกิจกรรมจะดำเนินการในนามของสถาบันการเงินชุมชนแต่ผู้ดำเนินกิจกรรมเป็นสมาชิกทุกคนเป็นผู้มีบทบาท นอกจากนี้ ยังให้สิทธิความเป็นเจ้าของร่วม คือ ห้องประชุม เครื่องเสียง เก้าอี้ รถราง เป็นต้น สมาชิกทุกคนสามารถขอใช้สถานที่หรือยืมอุปกรณ์ได้ กรณีรถราง สถาบันการเงินชุมชนก็นำออกมาบริการรับส่งสมาชิกเมื่อมีพิธีมาปณกิจ

“...อย่างโรงน้ำดื่มที่เกิดขึ้นมา ผมจะย้ำทุกครั้งเลยว่า นี่คือ โรงน้ำดื่มของเรานะ ขวดทุกขวด ขวดทุกใบ ถึงทุกใบที่เราทำไว้ อันนี้คือทุกคนเป็นเจ้าของนะ วันนี้ถ้าคุณเอาไป ถ้าคุณไม่รักษา ทุกคนคือต้นทุนของเรา เราต้องรับผิดชอบร่วมกัน วันนี้คุณเอาไป ตีถังแตกไปใบหนึ่ง รับผิดชอบพร้อม รายได้เราลดหายไปเพราะอะไร พยายามสร้างให้เกิดว่านี่คือของทุกคน...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ สร้างการมีส่วนร่วมโดยให้สถาบันการเงินชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมจัดกิจกรรมหรือเป็นผู้นำจัดกิจกรรม เช่น กิจกรรมสงกรานต์ รดน้ำดำหัว ผู้สูงอายุ การชုตลอกคูคลอง กิจกรรมปีใหม่ กิจกรรมสลากรัก เป็นต้น นอกจากนี้ ยังให้สิทธิความเป็นเจ้าของร่วมกับสมาชิก เช่น ใช้อาคารสถาบันการเงินชุมชนหรือห้องพัก เป็นที่พักรับรองสำหรับญาติสมาชิกที่เดินทางมาจากต่างอำเภอ ต่างจังหวัด ให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องเสียง กรณีที่สมาชิกต้องจัดงานพิธี

“...เราก็ต้องสร้างสิ่งที่มีมั่นคงไว้ให้กับสมาชิก ให้เขามีความเชื่อมั่น และทำให้เกิดประโยชน์กับสมาชิกกับชุมชนด้วย ตอนนี้เราสร้างห้องประชุมไว้ด้านหลัง เมื่อทางหมู่บ้านมีการประชุมก็มาประชุมกันที่นี่ กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มเกษตร กลุ่ม อสม. ถ้ามีกิจกรรมก็มาใช้อาคารได้เลย ดังนั้น มันก็เหมือนว่าเป็นการช่วยเหลือชุมชน อย่างชั้นสองก็เป็นห้องแอร์มีการปรับสภาพเป็นห้องพัก นอนรวมกัน บางครั้งสมาชิกมีญาติมาจากต่างจังหวัด มางานแต่ง มางานศพ แล้วไม่มีที่พัก เราก็ให้เขามาพัก เราสร้างเพื่อส่วนรวม ให้สมาชิกได้ใช้ประโยชน์ด้วย สร้างประโยชน์กลับคืนสู่ชุมชน...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

(2) การให้ความสำคัญกับสมาชิก / การทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นคนสำคัญ วิธีการนี้เป็นการให้เกียรติ ให้ความเคารพ โดยไม่เลือกปฏิบัติกับสมาชิก ดังเช่น สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนเข้ามาใช้บริการโดยไม่เลือกฐานะ การศึกษา การแต่งกาย ฯลฯ ตรงกันข้ามสถาบันการเงินชุมชนเปิดรับสมาชิกทุกคนและไม่ได้เน้นให้สมาชิกต้องออมเงินจำนวนมาก แต่เน้นให้ออมเงินวันละหนึ่งบาท สมาชิกที่เป็นเกษตรกรกรกลับมาทำการเกษตรช่วงเย็นก่อนกลับบ้านก็แวะมาใช้บริการสถาบันการเงินชุมชนได้ โดยที่เจ้าหน้าที่ให้บริการอย่างเต็มใจหรือแม้แต่การเปิดให้บริการตามช่วงเวลาที่เหมาะสมกับสมาชิก

“...ความสะดวกสบายเพราะใกล้บ้าน ไม่ต้องไปธนาคาร เพราะอยู่ในชุมชนอยู่แล้ว เวลาเปิดทำการ คือ 14.00-18.00 น. ซึ่งเป็นนอกเวลาทำการของธนาคาร และเป็นเวลาเลิกงานของสมาชิก เขาก็ยังมาฝากถอนที่นี่ได้ และดอกเบี้ยเยอะกว่าธนาคาร...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับสมาชิกในทุกช่วงวัยและทุกกลุ่ม เช่น สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ จัดกิจกรรมตักบาตรข้าวสารอาหารแห้งแล้วขออนุญาตพระสงฆ์นำอาหารเหล่านั้นจำหน่ายในราคาถูกลงภายในชุมชนแล้วนำเงินมอบให้กับอาสาสมัครชุดรักษาความปลอดภัย

หมู่บ้านหรือนำข้าวสารอาหารแห้งเหล่านั้นมอบให้กับผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ในชุมชน ด้านสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน จัดกิจกรรมพาคณะกรรมการและสมาชิกเข้าเยี่ยมรดน้ำดำหัวผู้สูงอายุพร้อมมอบเครื่องอุปโภคบริโภคให้กับผู้สูงอายุที่ไม่สามารถเดินทางมาเข้าร่วมกิจกรรมสงกรานต์รดน้ำดำหัวที่สถาบันการเงินชุมชนได้

“...สถาบันการเงินชุมชนของเราได้มีกิจกรรมรดน้ำดำหัวผู้สูงอายุเหล่านั้นขึ้น ถ้าหากว่าเขาสามารถมาร่วมงานได้เราจะจัดกิจกรรมรดน้ำดำหัวไว้ให้แต่สำหรับผู้สูงอายุที่เขาไม่สามารถไปไหนได้เป็นผู้ป่วยติดเตียงเราก็จะมีกิจกรรมเข้าไปรดน้ำดำหัวถึงที่บ้านไม่เพียงแต่ผู้สูงอายุแม้แต่สำหรับผู้ด้อยโอกาสเราก็เข้าไปเยี่ยมเป็นความงดงามของชีวิตเรื่องแบบนี้มันเป็นคุณค่าทางจิตใจรูปแบบหนึ่ง...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

(3) การใช้กิจกรรมชุมชนเป็นเครื่องมือสร้างการมีส่วนร่วม โดยในชุมชนมีกิจกรรมหลากหลายประเภททั้งกิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมทางวัฒนธรรม กิจกรรมทางประเพณี กิจกรรมกีฬา กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น โดยกิจกรรมเหล่านี้สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ เข้าไปมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม บางกิจกรรมเป็นผู้ดำเนินการให้เกิดขึ้น บางกิจกรรมเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ยกตัวอย่างเช่น สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ สนับสนุนการออกโรงทานเลี้ยงอาหารให้กับผู้มาร่วมกิจกรรมของวัด เป็นผู้นำกิจกรรมสร้างอัตลักษณ์ชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เมล็ดพันธุ์พืชผักสวนครัว อำนวยความสะดวกด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ในประเพณีลอยกระทง เป็นต้น สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน นำตารางออกให้บริการรับส่งสมาชิกระหว่างบ้านพื้กับมาปนสถานหรือนำตารางพาสมาชิกร่วมกันเดินทางถวายเทียนพรรษา 9 วัด สนับสนุนงบประมาณจัดกีฬาชุมชน เป็นต้น โดยกิจกรรมเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้สถาบันการเงินชุมชนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

“...มันจะมีกิจกรรมที่เป็นศูนย์รวมให้กับชาวบ้าน วันนี้ถ้าเป็นกิจกรรมของสถาบันคนจะเต็มครับ ด้วยอะไรครับ มันมีความรู้สึกว่ามันคือองค์กรของเรา อย่างปีนี้เดี่ยวถวายเทียน ผมจะเอาตารางนี้ละ ไปถวายเทียน 9 วัน ในตำบล ทั้งตำบล ไปอย่างนี้ พอมีกิจกรรมเสริมเข้ามา มันทำให้มีความรู้สึกว่ามันเป็นอะไรของเรา เราเป็นเจ้าของร่วมกัน เป็นศูนย์รวมมากกว่า เป็นศูนย์รวมในการทำกิจกรรมอย่างนี้...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

(4) การสนับสนุนกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน โดยแต่ละชุมชนจะมีกลุ่มหลากหลายประเภท เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มหนุ่มสาว กลุ่มพ่อบ้าน กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มเจ้าหน้าที่ อสม. (อาสาสมัครสาธารณสุขชุมชน) กลุ่มเจ้าหน้าที่ ชรบ. (ชุดรักษาความปลอดภัยหมู่บ้าน) เป็นต้น โดยกลุ่มเหล่านี้จะมีการจัดกิจกรรมภายในกลุ่มและกิจกรรมนอกกลุ่ม เช่น ผู้สูงอายุรวมตัวกันเพื่อทำเครื่องพิธีสืบชะตา กลุ่มแม่บ้านรวมตัวกันฝึกอาชีพหรือสร้างผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย กลุ่มหนุ่มสาวเข้าร่วมกิจกรรมกีฬากับชุมชนอื่น กลุ่มพ่อบ้านร่วมกันพัฒนาชุมชนด้วยการทำความสะอาดหรือซ่อมแซมสิ่งสาธารณประโยชน์ในชุมชน กลุ่ม อสม. จัดกิจกรรมดูแลสุขภาพตรวจสุขภาพ กลุ่ม ชรบ. คอยสอดส่องดูแลความปลอดภัยในชุมชน และอำนวยความสะดวกเวลาชุมชนจัดกิจกรรม เป็นต้น โดยยกตัวอย่างสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมของกลุ่ม อสม. จัดหาอุปกรณ์ตรวจวัดความดันโลหิตใหม่ สนับสนุนเจ้าหน้าที่ ชรบ. จัดหาชุดเครื่องแบบ เป็นต้น ด้านสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน คูแลปรับปรุงจุดตรวจหน้าชุมชนและสร้างห้องน้ำใหม่ พร้อมอำนวยความสะดวกเรื่องค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า สนับสนุนงบประมาณ รวมถึงรางวัลในการจัดกิจกรรมกีฬา เป็นต้น ทั้งนี้ การรวมกลุ่มจัดกิจกรรมของกลุ่มต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีงบประมาณที่จำกัดหรือไม่มีงบประมาณสนับสนุนเลย ดังนั้น การที่สถาบันการเงินชุมชนเข้าไปสนับสนุนช่วยเหลือทำให้สถาบันการเงินชุมชนกลายเป็นศูนย์รวมด้านการช่วยเหลือชุมชน

“...มีสวัสดิการสาธารณสุขประโยชน์ของหมู่บ้าน เรานำไปพัฒนา ซ่อม เช่น ไฟฟ้า เสียงตามสาย สนับสนุนอุปกรณ์วัดความดันให้ อสม. ซื้ชุดให้ ชรบ. สนับสนุนเยาวชนเรื่องการศึกษา...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

(5) การทำให้สมาชิกทราบว่าตนเองได้รับประโยชน์จากสถาบันการเงินชุมชน โดยสถาบันการเงินชุมชนต้องสื่อให้สมาชิกเข้าใจว่าสิ่งต่าง ๆ หรือสวัสดิการที่สถาบันการเงินชุมชนจัดสรรให้กับสมาชิกเป็นผลประโยชน์ที่สมาชิกสมควรได้รับ และต้องทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณเองเป็นผู้ได้รับประโยชน์ ไม่ใช่ผู้เสียประโยชน์ ในกรณีไม่มีส่วนร่วมสมาชิกเองอาจจะต้องเสียประโยชน์ที่ควรจะได้รับ สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ชำระค่าขยะให้กับสมาชิกทุกครั้งย้อนไปในอดีต สถาบันการเงินชุมชนเป็นผู้ชำระโดยตรงกับองค์การบริหารส่วนตำบลทำให้สมาชิกบางส่วนไม่รับรู้ว่ามีสวัสดิการนี้ ปัจจุบันเมื่อนำระบบบัตรสวัสดิการเข้ามาใช้ในชุมชนค่าขยะจึงรวมอยู่ในบัตรสวัสดิการ โดยสมาชิกต้องนำบัตรมาชำระด้วยตนเองที่ร้านค้าชุมชน นอกจากนี้ ในร้านค้าชุมชนยังเป็นสวัสดิการที่เอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิกในอีกรูปแบบหนึ่ง คือ สมาชิกไม่ต้องเดินทางไปซื้อสินค้านอกชุมชนซึ่งเสี่ยงอันตราย สินค้ามีการจัดให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก เมื่อสมาชิกซื้อสินค้าจะมีการสะสมยอดการซื้อและมอบเป็นเงินปันผลให้กับสมาชิกปีละ 2 ครั้ง ในทุกเดือนก็มีการจับสลากมอบของรางวัล

สำหรับบัตรสวัสดิการของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน เป็นบัตรที่ต่อยอดมาจากเงินปันผลของสมาชิก คือ ในอดีตเงินปันผลจะมอบให้กับสมาชิกในรูปแบบของเงินสด แล้วให้สมาชิกนำไปใช้จ่ายตามความต้องการ ส่วนใหญ่นำไปซื้อสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภค ต่อมาเมื่อมีร้านค้าชุมชนจึงมีแนวคิดส่งเสริมให้มีเงินหมุนเวียนในชุมชนและเล็งเห็นว่าเงินปันผลที่ได้รับสมาชิกส่วนใหญ่นำไปใช้จ่ายนอกชุมชนจึงได้เปลี่ยนวิธีการโดยจัดสรรเงินปันผลของสมาชิก แบ่งเป็น 12 ส่วน แต่ละส่วนเป็นเงินปันผลที่ให้กับสมาชิกในรูปแบบของบัตรสวัสดิการโดยจะมีเงินสวัสดิการค่าชยะที่มอบให้กับสมาชิกรวมอยู่ในบัตรด้วยโดยบัตรนี้สมาชิกสามารถนำมาใช้จ่ายได้ที่ร้านค้าชุมชนได้ทุกรายการ ทั้งการซื้อสินค้าและชำระค่าสาธารณูปโภค ยอดการใช้จ่ายทั้งการใช้จ่ายผ่านบัตรและเงินสดจะถูกสะสมและจัดสรรเป็นเงินปันผลมอบให้กับสมาชิกอีกครั้ง นอกจากนี้ ยังนำบัตรสวัสดิการมาใช้เป็นเงื่อนไขในการออมทรัพย์เพื่อจูงใจไม่ให้นักสมาชิกขาดการออม โดยในทุกวันที่ 5 ของเดือน สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนมีกำหนดให้สมาชิกออมเงินประจำเดือนและมารับบัตรสวัสดิการด้วยในกรณีที่ไม่ได้มาออมเงินก็จะไม่ได้รับบัตรสวัสดิการซึ่งจะทำให้สมาชิกเสียสิทธิประโยชน์ที่ตนเองจะต้องได้รับ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทำให้สมาชิกกระตือรือร้นในการออมและไม่ขาดการออม

“...จากเดิมสมัยก่อนนั้นนะ ออมสัจจะ คือ เราวัดกันด้วยความมีสัจจะไง ทุกวันที่ 5 คุณจะต้องมาออม ถ้ามว่า 100% ไหม มันก็ไม่ 100% ครับ เมื่อก่อนหน้านั้นนะครับ มันก็มา 80-90% บ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ประมาณ 90% อัพแหละ แต่มันก็จะมีส่วนที่ขาดออมบ้างไม่มาบ้าง ผมใช้วิธี มันต้องให้ความรู้สักว่า ถ้าวันไหนเขาขาดออม เขาจะเสียสิทธิ์ครับ เขาจะเสียสิทธิ์ในการที่เขาจะได้ประโยชน์จากสถาบันนี้แหละนะครับ โดยผมใช้ เอาสวัสดิการครับ สวัสดิการมาเป็นตัวดึงให้ทุกคนจะต้องมาออม ...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ จัดตั้งร้านค้า 0 บาท ให้บริการแก่สมาชิกที่มีบัตรสวัสดิการแห่งรัฐและบัตรผู้สูงอายุ โดยคำนึงถึงระยะทางและความปลอดภัยในการเดินทางไปใช้บัตรที่ร้านค้าในตัวอำเภอ นอกจากนี้ ยังส่งเสริมกิจกรรมเศรษฐกิจพอเพียงให้สมาชิกรู้จักคัดแยกขยะโดยขยะที่คัดแยกแล้วในส่วนที่สามารถนำไปจำหน่ายต่อเพื่อนำไปรีไซเคิลสมาชิกสามารถนำมาแลกเปลี่ยนสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภคในร้านค้าชุมชนหรือแลกเปลี่ยนเป็นเงินฝากเข้าบัญชีออมทรัพย์ก็ได้ นอกจากนี้ จะส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมแล้วยังส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมเงิน ดำรงชีวิตอย่างพอเพียงและเป็นการรักษาความสะอาดในชุมชน นอกจากนี้ สวัสดิการในส่วนอื่น ๆ จะมีการมอบให้กับสมาชิกในทุกวันที่ 5 ของทุกเดือน สมาชิกสามารถนำหลักฐานมายื่นเพื่อขอรับได้ เช่น ช่วยเหลือค่าทำศพ เงินชดเชยนอนโรงพยาบาล ทุกการศึกษาของนักเรียนที่จบการศึกษาตามระดับชั้น เงินค่า

คลอดบุตร เงินรับขวัญลูก โดยสวัสดิการเหล่านี้สมาชิกเดินทางมารับได้ในทุกวัน 5 ของเดือน ซึ่งในวันที่ 5 ของเดือน เป็นวันนัดหมายสำหรับการออมทรัพย์ การชำระเงินกู้ยืม สมาชิกทุกคนจะหมุนเวียนเข้ามาใช้บริการในวันดังกล่าวจำนวนมากจึงเป็นการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบด้วยว่าสถาบันการเงินชุมชนมีสวัสดิการใดบ้างที่มอบให้กับสมาชิกและสมาชิกทุกคนที่มีสิทธิตามเงื่อนไขสามารถมารับสวัสดิการได้

“...โครงการร้านค้า 0 บาทก็จากมติที่ประชุม โดยใช้ขยะเข้ามาแลก แล้วไม่ใช่เป็นเงินสดใช้คูปองเข้ามาแลกของ ถ้าที่เหลือก็เอาไปฝากสถาบัน ขยะไม่ได้ทิ้งแต่เอามาขายที่สถาบัน...” (เหรียญกฐินสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

(6) การตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของสมาชิกแต่ละชุมชนมีความต้องการที่แตกต่างกัน สถาบันการเงินชุมชนสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกในรูปแบบของบริการสวัสดิการ กิจกรรม จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การเข้ามาใช้บริการ การใช้สวัสดิการ การเข้าร่วมกิจกรรม ตรงกันข้ามหากบริการสวัสดิการ และกิจกรรมที่สถาบันการเงินชุมชนจัดขึ้นไม่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกย่อมไม่มีสมาชิกเข้าร่วมหรือไม่ให้ความสนใจ ทั้งนี้ การที่จะรับรู้ถึงความต้องการของสมาชิกได้ก็ต้องอาศัยการรับฟังปัญหาความต้องการของสมาชิกวางแผนร่วมกับสมาชิก แล้วให้สมาชิกร่วมกันตัดสินใจ หากสามารถดำเนินการเช่นนี้ได้บริการสวัสดิการ กิจกรรม ย่อมได้รับความร่วมมือจากสมาชิก

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ในชุมชนมีความต้องการน้ำดื่มสะอาดในอดีตต้องซื้อจากภายนอกชุมชนเข้ามาบริโภค สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนจึงวางแผนและเสนอต่อที่ประชุมให้สมาชิกลงมติ เมื่อได้รับความเห็นชอบจึงดำเนินการสร้างโรงน้ำดื่มขึ้นในที่ดินสาธารณประโยชน์ที่สถาบันการเงินชุมชนในขณะที่ยังเป็นกลุ่มออมทรัพย์ได้ซื้อไว้ งบประมาณการก่อสร้างและวัสดุอุปกรณ์ส่วนหนึ่งมาจากโครงการประชารัฐของรัฐบาล อีกส่วนหนึ่งมาจากสถาบันการเงินชุมชน ดำเนินการผลิตน้ำดื่มสะอาดจำหน่ายในราคาถูกลงให้กับสมาชิกส่วนที่เหลือจากการบริโภคในชุมชนจำหน่ายให้กับชุมชนข้างเคียงและยังจัดจ้างคนในชุมชนเป็นพนักงานเป็นการสร้างอาชีพ ผลกำไรที่เกิดขึ้นนำมาบริหารจัดการปรับปรุงคุณภาพให้ได้มาตรฐานและเป็นรายได้ส่วนหนึ่งของสถาบันการเงินชุมชนซึ่งจะถูกจัดสรรเป็นเงินปันผลให้กับสมาชิกในทุกสิ้นปี ปัจจุบันในชุมชนบ้านดอนมีน้ำดื่มสะอาดราคาถูกลงไว้บริโภคในชุมชน เมื่อมีกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน สถาบันการเงินชุมชนจะจัดบริการน้ำดื่มฟรีคอยบริการให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรม

“...อย่างน้ำดื่ม ทำไมคุณถึงต้องมาใช้บริการ ก็นี้ไง ถ้าคุณเป็นสมาชิกน้ำดื่ม สมมติว่าคุณมีงาน งานศพ งานมงคลงานอะไรต่าง ๆ คุณก็ได้สวัสดิการพวกนี้ไปช่วย สิ้นเดือนมาคุณก็ได้สวัสดิการ เพราะฉะนั้นพอมันมีความรู้สึก ว่า มาใช้บริการแล้วมันได้อะไร มันก็

จะตอบโจทย์เรื่องการ นี้แหละ เขาก็ต้องมาใช้บริการ...” (ประธาน
สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ดำเนินการผลิตน้ำประปาขึ้นเอง จากงบประมาณโครงการประชารัฐของรัฐบาลและงบประมาณของสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งเกิดจากการประชุมปรึกษาหารือกันว่าในชุมชนมีความต้องการสิ่งใด ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ให้สร้างโรงผลิตน้ำประปาเพื่อให้บริการแก่คนในชุมชนในราคาถูกลง มีการบริหารจัดการโดยสถาบันการเงิน จัดจ้างคนภายในชุมชนในการดูแลและซ่อมบำรุง สถาบันการเงินชุมชนงดเก็บค่าเช่ามิเตอร์รายเดือนเพื่อเป็นสวัสดิการแก่สมาชิก

นอกจากสวัสดิการที่ได้กล่าวไว้แล้ว สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีการจัดสรรเงินสาธารณประโยชน์ประจำปีไว้เพื่อให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนตามความต้องการของคนในชุมชน เช่น การซื้อชุดเครื่องเสียง เครื่องขยายเสียง และการซ่อมบำรุง สำหรับงานประชาสัมพันธ์เสียงตามสายในชุมชน การซ่อมแซมไฟส่องสว่างภายในชุมชน การซ่อมแซมถนนที่ชำรุดเสียหาย การปรับปรุงภูมิทัศน์ในชุมชน การซ่อมแซมอาคารสถานที่สาธารณประโยชน์ส่วนกลางของชุมชน การทำนุบำรุงซ่อมแซมวัดสถานที่ทางศาสนา และกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน

“...มีซ่อมบำรุงเสียงตามสาย เวลาต้องใช้ ซ่อมด่วน ซ่อมไฟฟ้า
ไฟตามถนนปล่อยให้มืดไม่ได้...” (เหรียญกฐินสถาบันการเงินชุมชน
บ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

(7) การสร้างให้สถาบันการเงินชุมชนเป็นศูนย์กลางรวมด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ด้วยวัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินชุมชนมีเป้าหมายต้องการให้สถาบันการเงินชุมชนเป็นแหล่งเงินทุนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ เสริมสร้างสวัสดิการในชุมชน ดังนั้น หากสถาบันการเงินชุมชนสามารถเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาได้ สมาชิกย่อมต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับสถาบันการเงินชุมชน

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ เน้นให้สมาชิกรู้จักเก็บออมเงินเป็นประจำสม่ำเสมอโดยใช้สวัสดิการเป็นสิ่งจูงใจให้สมาชิกเก็บออมเงินทุกเดือน นอกจากนี้ สำหรับสมาชิกที่ต้องการเงินทุนสำหรับการลงทุนสามารถขอกู้ยืมเงินกับสถาบันการเงินชุมชนได้ในอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม ไม่ต้องไปขอกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์ แหล่งเงินกู้ยืมอื่น และแหล่งเงินกู้ยืมนอกระบบ ทั้งนี้ เพราะอาชีพเกษตรกรเป็นอาชีพหลักของสมาชิกการจะขอกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันและต้องมีอาชีพที่มั่นคง บางครั้งก็ต้องกู้ยืมเงินนอกระบบซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยสูง หากไม่มีเงินชำระคืนก็เสี่ยงต่อการถูกทำร้าย ดังนั้น สถาบันการเงินชุมชนจึงเป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกได้หรือหากเกิดกรณีพืชผลทางการเกษตรเสียหายหรือราคาตกต่ำ

ไม่มีเงินชำระคืนสถาบันการเงินชุมชนได้ สมาชิกก็ยังสามารถขอผ่อนผันได้ตามเงื่อนไขของสถาบันการเงินชุมชนทำให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ด้านเศรษฐกิจนอกจากกิจกรรมการเงิน สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนยังมีนโยบายพัฒนาด้านเศรษฐกิจภายในชุมชน สร้างให้เป็นชุมชนเพื่อการท่องเที่ยว ทั้งนี้ เนื่องจากภายในชุมชนอยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ คือ น้ำพุร้อน สวนส้ม เป็นต้น มีกลุ่มแม่บ้านผลิตงานจักสาน ไม้กวาด มีกลุ่มเพื่อนรำของผู้สูงอายุ มีบ้านของสมาชิกที่สามารถพัฒนาเป็นโฮมสเตย์ได้ ประกอบกับสถาบันการเงินชุมชนเป็นแหล่งศึกษาดูงาน ดังนั้น ด้วยโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่จึงสามารถพัฒนาชุมชนเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำหรับผู้มาศึกษาดูงาน สร้างงานสร้างรายได้ให้กับชุมชน

“...เพราะที่เราเป็นแหล่งดูงานอยู่แล้วนะ ถ้าเป็นก่อนหน้านี้จะมีคนมาดูงานอยู่เรื่อย ๆ แหะ แต่พอมาดูงานเขาก็จะไปพักอำเภอก่อน ไปกินไปพัก ไปนอน แล้วก็เข้ามาดูงานเรา มาเอาความรู้เราแล้วก็ออกไปแต่ตอนนั้นมองว่า ไหน ๆ เขาก็มาแล้ว 1) เพราะเรามีโป่งน้ำร้อนอยู่แล้วไง มีแหล่งท่องเที่ยวอยู่แล้ว ตอนนี้อัดเราทำเส้นทางท่องเที่ยวให้มันน่าสนใจ 1) คุณมาได้ความรู้ 2) เราก็พาชม พาเที่ยว ในนี้มีความน่าสนใจ...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ เน้นให้สมาชิกพึ่งพาตนเองโดยใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง รู้จักเก็บออม ลดค่าใช้จ่าย โดยกิจกรรมที่เห็นได้ชัดเจน คือ ธรนรงค์ให้สมาชิกคัดแยกขยะในครัวเรือนโดยขยะที่สามารถรีไซเคิลได้ให้นำมาแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภคหรือแลกเปลี่ยนเป็นเงินเพื่อฝากเข้าบัญชีออมทรัพย์ของสมาชิกได้และขยะเหล่านั้นสถาบันการเงินชุมชนจะรวบรวมจำหน่ายต่อไป

“...เมื่อก่อนชาวบ้านไม่ได้ใส่ใจเรื่องขยะ เวลาขยะก็ทิ้งลงถังขยะเลย ในปัจจุบันมีการคัดแยกขยะ จะมีการแยกขวด แยกเศษแก้วไว้สามารถนำมาแลกเปลี่ยนเงิน คุปอง หรือเป็นของใช้ต่าง ๆ ได้ ในส่วนของคุปอง ถ้าใช้ไม่หมดสามารถนำมาเปลี่ยนเป็นเงินออมได้ สิ่งนี้ส่งเสริมให้ชุมชนสะอาดขึ้น เป็นการดูแลชุมชนไปในตัว...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 4 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

ด้านสังคมและวัฒนธรรม สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีการจัดสวัสดิการที่ช่วยเหลือดูแลสังคมและวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกันโดยที่เห็นได้ชัดเจน คือ การจัดกิจกรรมสำหรับผู้สูงอายุที่มีการจัดให้มีการรดน้ำคำหัวขอพรเนื่องในวันสงกรานต์ มอบสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภคและเงินให้กับผู้สูงอายุ เชิญผู้สูงอายุในชุมชนมารวมตัวกันแล้วให้

สมาชิกในวัยเด็ก วันหนุ่มสาว วัยผู้ใหญ่ ได้มีโอกาสรดน้ำดำหัวผู้สูงอายุ ขอบมา ขอพร ในวันสงกรานต์ และสำหรับผู้สูงอายุที่ไม่สามารถเดินทางมาได้ก็นัดหมายสมาชิกรวมตัวกันที่บ้านของผู้สูงอายุเพื่อรดน้ำดำหัวขอพรเนื่องในวันสงกรานต์ มอบสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภค และเงินให้กับผู้สูงอายุถึงที่บ้าน นอกจากนี้กิจกรรมสำหรับผู้สูงอายุยังจัดให้มีกิจกรรมทางวัฒนธรรมประเพณีอื่น ๆ เช่น การร่วมกัน ถวายเทียนพรรษา การจัดโรงทานเลี้ยงอาหารในงานสลากภัต งานปอยหลวง งานสงฆ์พระธาตุ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังให้การสนับสนุนกิจกรรมหรืองานของกลุ่มอาสาสมัครในชุมชนเพื่อให้กลุ่มอาสาสมัครเหล่านั้นมีกำลังใจ มีเครื่องมืออุปกรณ์ สำหรับดูแลสวัสดิภาพของคนในชุมชน เช่น จัดหาเครื่องมือแพทย์สำหรับเจ้าหน้าที่อาสาสมัครสาธารณสุขชุมชน (อสม.) จัดหาชุดเครื่องแบบ อุปกรณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ชุดรักษาความปลอดภัยประจำหมู่บ้าน (ชรบ.) เป็นต้น

“...เนื่องจากทางวัดก็ฝากเงินไว้ที่นี่ ดังนั้น งานวัดเราก็จะสนับสนุนทุกกิจกรรม ถ้าวัดมีงานเราก็ร่วมทำบุญในนามของสถาบันการเงิน ไปตั้งโรงทาน เลี้ยงน้ำ ถวายอาหารเพล ทุกกิจกรรมที่วัดมี และพระสงฆ์ สามเณร ก็มีเงินฝากที่นี่ทุกรูป...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมได้	4.30	0.50	มากที่สุด	7
สมาชิกสามารถตัดสินใจ ผ่านการลงคะแนนเสียงในที่ประชุมได้	4.38	0.57	มากที่สุด	6
สมาชิกมีสิทธิในการเลือกคณะกรรมการสถาบัน	4.41	0.54	มากที่สุด	5
สมาชิกมีส่วนร่วมจัดสรรผลกำไรสุทธิของสถาบันฯ เพื่อนำไปพัฒนาชุมชนหรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์	4.57	0.50	มากที่สุด	4
สมาชิกมีสิทธิได้รับสวัสดิการตามที่สถาบันฯ กำหนดไว้	4.62	0.50	มากที่สุด	3
สมาชิกสามารถฝากเงิน ออมเงิน กู้ยืมเงิน ได้ตามสิทธิที่ตนเองมี	4.64	0.48	มากที่สุด	1
สมาชิกได้รับเงินปันผลจากการออมเงินอย่างเหมาะสม	4.64	0.48	มากที่สุด	1
รวม	4.51	0.34	มากที่สุด	

จากตารางที่ 30 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.=0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สมาชิกสามารถฝากเงิน ออมเงิน กู้ยืมเงิน ได้ตามสิทธิที่ตนเองมี และสมาชิกได้รับเงินปันผลจากการออมเงินอย่างเหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.64$) รองลงมา คือ สมาชิกมีสิทธิได้รับสวัสดิการตามที่สถาบันฯ กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.62$) ต่อมา คือ สมาชิกมีส่วนร่วมจัดสรรผลกำไรสุทธิของสถาบันฯ เพื่อนำไปพัฒนาชุมชนหรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์ ($\bar{X}=4.57$) สมาชิกมีสิทธิในการเลือกคณะกรรมการสถาบัน ($\bar{X}=4.41$) สมาชิกสามารถตัดสินใจผ่านการลงคะแนนเสียงในที่ประชุมได้ ($\bar{X}=4.38$) รองมา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ อ สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมได้ ($\bar{X}=4.30$)

จากการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 7 ปัจจัย โดยผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 7 ปัจจัย มีความสำคัญและมีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้มีการสอบถามสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ โดยพบว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 7 ปัจจัย สมาชิกให้ความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด โดยสามารถเรียงลำดับรายด้านจากคะแนนเฉลี่ยสูงสุดไปน้อยสุดดังนี้

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ด้านการวางแผน	4.55	0.39	มากที่สุด	3
ด้านการสื่อสารในองค์กร	4.56	0.33	มากที่สุด	2
ด้านทักษะ ภาวะผู้นำ	4.55	0.35	มากที่สุด	3
ด้านเครื่องมือการจัดการ	4.57	0.40	มากที่สุด	1
ด้านกระบวนการ	4.44	0.37	มากที่สุด	7
ด้านการบริหารจัดการ	4.52	0.35	มากที่สุด	5
ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม	4.51	0.34	มากที่สุด	6
รวม	4.53	0.23	มากที่สุด	

4.3.8 ทูทางสังคม

จากการสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันการเงินชุมชนได้นำทูทางสังคมเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน โดยทูทางสังคมได้กลายเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามการวัดระดับของ Bullen and Onyx (2005) พบว่า สถาบันการเงินชุมชนได้นำลักษณะของการมีส่วนร่วมในเครือข่ายของคนในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโดยเริ่มต้นจากการเอื้อประโยชน์ในลักษณะต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความต่อเนื่องและพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนจนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ยัง ให้นำเอาความไว้วางใจกันมาช่วยสร้างให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการสร้างและพัฒนา สถาบันการเงินชุมชนสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดบรรทัดฐานทางสังคมในชุมชนอันเป็นแนวทางการปฏิบัติตนของสมาชิกซึ่งได้กำหนดไว้ร่วมกันและจะต้องปฏิบัติตามในฐานะที่ตนเองมีส่วนได้เสียเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสถาบันการเงินชุมชนในฐานะที่ตนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของสถาบันการเงินชุมชน โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในเครือข่าย (Participation in network)

พบว่า คนในชุมชนมีความสัมพันธ์กันในรูปแบบเครือข่ายในหลายลักษณะหรือหลายกลุ่มแต่ละลักษณะหรือกลุ่มนั้นมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยเครือข่ายที่พบมีทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในเครือข่าวนั้น ๆ โดยเครือข่ายที่เป็นทางการ เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กลุ่มสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มอาชีพ กลุ่มสมาคมอาชีพสงเคราะห์ กลุ่ม อสม. กลุ่ม ชรบ. เป็นต้น เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เช่น ครอบครัว เครือญาติ กลุ่มสตรีแม่บ้าน กลุ่มพ่อบ้าน กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มหนุ่มสาว กลุ่มคุ้มบ้าน (การแบ่งเขตตามลักษณะทางกายภาพในชุมชนเป็นส่วนย่อย) กลุ่มอาสาสมัคร กลุ่มกิจกรรมงานวัด เป็นต้น เครือข่ายในลักษณะกลุ่มเหล่านี้มีกิจกรรมที่ดำเนินไปตามบริบทและความต้องการของสมาชิก ซึ่งแต่ละเครือข่ายมีความสัมพันธ์ทับซ้อนกันเพราะทุกคนในชุมชนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้ในทุกเครือข่ายตามความต้องการโดยสมัครใจ ตัวอย่างเช่น สมาชิกในชุมชนคนหนึ่งเป็นสมาชิกในครอบครัว และมีความสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นในรูปแบบเครือญาติซึ่งสมาชิกดังกล่าวสมัครเป็นสมาชิกกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน นอกจากนี้ ยังเข้าร่วมกับกลุ่มสตรีแม่บ้านเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน เป็นต้น

จากการที่คนในชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมกับเครือข่ายต่าง ๆ ในชุมชนและมีความสัมพันธ์กับเครือข่าวนั้น ๆ ผ่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่ายที่จัดขึ้นโดยกิจกรรมนั้นเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในชุมชนและเป็นกิจกรรมที่มีส่วนร่วมกับกลุ่มเครือข่ายอื่น ๆ จึงทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในเครือข่ายที่หลากหลายทับซ้อนกันก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในรูปแบบเครือข่ายที่มีขนาดใหญ่ในชุมชนและกลายมาเป็นทูทางสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้มีลักษณะการใช้เครือข่ายที่เป็นทุนทางสังคมคล้ายกัน คือ มีการรวบรวมเอากลุ่มการเงินต่าง ๆ ในชุมชน เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มสตรีแม่บ้าน กลุ่มผู้สูงอายุ ฯลฯ ซึ่งเป็นกลุ่มการเงินที่มีการรวมกลุ่มกันภายในชุมชนอยู่แล้วมาบริหารงานแบบบูรณาการร่วมกัน ภายใต้สถาบันการเงินชุมชนและอาศัยความสัมพันธ์ของสมาชิกตั้งแต่ระดับเครือข่ายครอบครัว เครือญาติ และกลุ่มต่าง ๆ มาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงาน เช่น การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน การชักชวนให้เข้ามาร่วมกิจกรรม การชักชวนมาใช้บริการ เป็นต้น

“...หรือในผู้นำ ในชุมชนนี้แหละ เอาตั้งแต่ผู้ใหญ่บ้าน อบต. สมัยนั้นนะ แล้วก็ผู้นำกลุ่มแต่ละกลุ่ม ก็มีทางผู้บริหารกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน ผู้สูงอายุ แม่บ้านอะไรต่าง ๆ ที่มีเงิน ... ก็เลยที่เราจะต้องมาบริหารในรูปแบบ จุด ๆ เดียวในหมู่บ้าน คล้าย ๆ เหมือนเป็นธนาคารประจำหมู่บ้าน ซึ่งบังเอิญว่าช่วงนั้นทางออมสินเราก็มีเรื่องของนโยบายเรื่องการส่งเสริมให้เกิดธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินของหมู่บ้าน โดยการบูรณาการร่วมกันในกองทุนต่าง ๆ ในหมู่บ้าน มาบริหารภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...เราก็พยายามดึงให้ครอบคลุมในหมู่บ้านทั้งผู้สูงอายุ กลุ่มแม่บ้าน อสม. กลุ่มเยาวชน ดังนั้น เราจึงมีสมาชิกที่หลากหลายตั้งแต่สมาคมฯ ฅาปนกิจของหมู่บ้านเขาก็ยังมาเปิดบัญชีฝากไว้ที่สถาบันเรา อย่างคณะนักเรียนที่เรียนอยู่ชั้นประถม 1-6 เขาก็เข้ามาเป็นสมาชิกออมเงินกับเรา ศูนย์เด็กเล็กของ อบต. นี้เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีส่วนร่วมเน้นการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

2) การต่างตอบแทน (Reciprocity)

ลักษณะของการต่างตอบแทนนี้พบเห็นได้จากการดำเนินกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งเริ่มต้นจากการรวมตัวกันของสมาชิกในชุมชนที่ต้องการธนาคารชุมชนที่ให้บริการเก็บออมเงินและบริการเงินกู้ยืมจึงเกิดการรวมตัวกันขึ้นในระยะแรกเป็นเพียงการตอบแทนในลักษณะดอกเบี้ยเงินออมหรือเงินฝากและเงินกู้ยืม ต่อมาเมื่อกลุ่มมีการขยายตัวมากขึ้นผลประกอบการมีมากขึ้นจึงเกิดผลตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ ในรูปแบบของสวัสดิการ ทั้งสวัสดิการส่วนบุคคล และสวัสดิการชุมชนก่อให้เกิดการเอื้อเพื่อแบ่งปันกันในชุมชนแม้แต่คนด้อยโอกาสก็ได้รับการดูแลจึงแสดง

ให้เห็นถึงทุนทางสังคมภายในชุมชนที่มีความเอื้อเพื่อแบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความรักและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นขึ้นในชุมชน

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน นอกจากการตอบแทนสมาชิกในรูปแบบของปันผลจากเงินออมทรัพย์และดอกเบี้ยจากเงินฝากยังมีการตอบแทนในรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลาย ทั้งต่อบุคคลและต่อชุมชน เช่น เงินช่วยเหลือทำศพ เงินสวัสดิการกรณีเจ็บป่วยนอนโรงพยาบาล เงินรับขวัญคลอดบุตรทั้งแม่และลูก การชำระเงินค่าธรรมเนียมเก็บขยะแทนสมาชิก บริการน้ำดื่มราคาถูก มอบเงินปันผลจากการใช้บริการร้านค้า ยกเว้นค่าธรรมเนียมจัดเก็บมิเตอร์น้ำประปา ให้การดูแลผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาสในชุมชน จัดตั้งกองทุนเพื่อชุมชน ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน ในด้านบุคลากรหรือการรวมกำลังคน ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านสถานที่ เป็นต้น

“...ผู้สูงอายุอีกจำนวนหนึ่งที่เขาไม่ได้มีบาร์มิในช่วงชีวิตของเขา เขาอาจจะเน้นไปที่การทำมาหากิน เขาเลยไม่ได้มีโอกาสที่จะมีคนมารดน้ำดำหัวแบบนี้ให้ แต่สถาบันการเงินชุมชนของเราได้มีกิจกรรมรดน้ำดำหัวผู้สูงอายุเหล่านั้นขึ้น ถ้าหากว่าเขาสามารถมาร่วมงานได้ เราจะจัดกิจกรรมรดน้ำดำหัวไว้ให้ แต่สำหรับผู้สูงอายุที่เขาไม่สามารถไปไหนได้ เป็นผู้ป่วยติดเตียง เราก็จะมีกิจกรรมเข้าไปรดน้ำดำหัวถึงที่บ้าน ไม่เพียงแต่ผู้สูงอายุ แม้แต่สำหรับผู้ด้อยโอกาสเราก็เข้าไปเยี่ยม...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้มีการตอบแทนสมาชิกในลักษณะที่คล้ายคลึงกันกับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน คือ ตอบแทนสมาชิกในรูปแบบของปันผลจากเงินออมทรัพย์ ดอกเบี้ยจากเงินฝาก และสวัสดิการที่หลากหลาย ทั้งต่อบุคคล และต่อชุมชน เช่น เงินรับขวัญเด็กแรกเกิด ทุนการศึกษาเมื่อจบชั้น ป.6 ม.6 และปริญญาตรี ดูแลเด็กพิการด้อยโอกาส ดูแลผู้สูงอายุ มอบเงินช่วยเหลือค่าทำศพ ยกเว้นค่าธรรมเนียมมิเตอร์น้ำประปา ชำระค่าธรรมเนียมสมาชิกสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์แทนสมาชิก สนับสนุนกิจกรรมของกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน ทั้งด้านกำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ เป็นต้น

“...กิจกรรมผู้สูงอายุ เราก็จะรดน้ำดำหัว เลี้ยงข้าวผู้สูงอายุทั้งหมดที่บ้าน ที่อายุเกิน 60 ปี ก็ประมาณ 100 กว่าคน กิจกรรมของ อสม. เราก็สนับสนุนสถานที่ เครื่องมือในแต่ละปี เครื่องวัดความดัน เครื่องตีมต่าง ๆ กลุ่มแม่บ้านเราก็จะสนับสนุนเรื่องเครื่องใช้ในครัว ในปีหนึ่งแม่บ้านขาดของใช้อะไรบ้าง เตาอั้งโล่ หม้อ แก้ว คณะกรรมการหมู่บ้านอยากได้เก้าอี้ประมาณ 100 ตัว เราก็สนับสนุนไป เราสนับสนุน

งานกิจกรรมโรงเรียนประจำปี การทำบุญประจำปีของหมู่บ้าน การตักบาตรในช่วงเช้า เขาก็จะมาร่วมตักบาตรกัน และเงินปัจจัยที่ชาวบ้านได้ทำบุญเราก็นำไปมอบให้เป็นทุนกับ ชรบ. คนเขาก็สนใจ จึงมาร่วมทำบุญ และพวกเงินที่มาทำบุญ ข้าวสารอาหารแห้ง เราก็นำไปมอบให้กับผู้ป่วย คนยากจนในหมู่บ้าน ที่เหลือเราก็นำมาจำหน่าย ได้มากก็เป็นกองทุน ชรบ. อันนี้จะเห็นว่ากิจกรรมทุกอย่างที่สถาบันเราทำทุกคนจะมีส่วนร่วมหมด...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

3) ความไว้วางใจกัน (Trust)

ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานสำคัญประการหนึ่งของการดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชน เนื่องจากสถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรชุมชนที่ดำเนินกิจกรรมด้านการเงินในรูปแบบของธนาคารชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้าน โดยนำเงินจากกลุ่มการเงินต่าง ๆ ในชุมชน เงินจากกองทุนหมู่บ้าน และเงินจากคนในชุมชนมารวมกันเพื่อบริหารจัดการให้เกิดผลกำไรแล้วส่งต่อผลกำไรนั้นกลับคืนสู่สมาชิกและชุมชน ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเงิน ผู้ที่เข้าร่วมต้องมีความกล้าเสี่ยงและมีความไว้วางใจอย่างสูงที่จะมอบเงินของตนให้กับคณะกรรมการเป็นผู้ดูแลในระยะแรกอาจไม่ได้รับผลตอบแทนมากนักและมีความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับผลตอบแทน ทั้งนี้ สมาชิกก็ยิ่งไว้วางใจและมอบเงินของตนให้คณะกรรมการนำไปบริหารจัดการจนประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ ความไว้วางใจดังกล่าวในระยะแรกของการดำเนินงานเกิดมาจากตัวบุคคลซึ่งเป็นคณะกรรมการโดยอาศัยทุนทางสังคมที่มีอยู่ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ที่เป็นคุณสมบัติต่าง ๆ ของคณะกรรมการ รวมถึงเครือข่ายที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ สร้างให้เกิดความไว้วางใจขึ้นในหมู่สมาชิก ต่อมาเมื่อมีการบริหารจัดการที่ดี มีผลประกอบการที่เพิ่มมากขึ้น มีผลตอบแทนที่น่าสนใจ จึงทำให้เกิดการจูงใจให้คนอื่นในชุมชนที่ยังไม่ได้เข้าร่วมได้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิก เมื่อสถาบันการเงินชุมชนมีสมาชิกเพิ่มขึ้นส่งผลให้ทุนเพิ่มขึ้นจึงสามารถนำทุนนั้นไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ได้หลากหลาย ผลกำไรที่ได้ก็หมุนเวียนกลับสู่สมาชิกและชุมชน ส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนกลายเป็นทุนทางสังคมอีกรูปแบบหนึ่งของชุมชนที่เข้มแข็งและเป็นประโยชน์ในฐานะทุนทางสังคมของชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ ในอนาคต

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ สมาชิกเริ่มต้นความไว้วางใจจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความรู้ สร้างให้เกิดการบูรณาการร่วมกันระหว่างกลุ่มการเงินชุมชน ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต/กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน และกลุ่มการเงินอื่น ๆ ในชุมชน โดยส่งเสริมการออมเงินเป็นหลักให้สมาชิกมีการออมเงินสม่ำเสมอเงินที่ได้จากการออมนำไปบริหารจัดการให้สมาชิกกู้ยืมเงินและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดรายได้และเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชนเมื่อการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนเห็นผลลัพธ์

ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ผลลัพธ์นั้นจึงกลายเป็นความเชื่อมั่นที่เพิ่มมากขึ้นให้กับสมาชิกและเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกได้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้น จนปัจจุบันสามารถทำให้ทุกคนในชุมชนกลายเป็นสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชนและร่วมใช้บริการ รวมถึงสนับสนุนในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันการเงินชุมชนอันเป็นการแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่มีต่อกัน

“...ความไว้นื้อเชื่อใจและไว้วางใจกันในการที่จะมอบหมายให้ใครเป็นตัวขับเคลื่อนเป็นตัวแทนของชุมชนในการที่จะมาทำงานนี้จะต้องไม่มีความคดโกงต้อง มีความซื่อสัตย์ มีความไว้วางใจได้ มีความเชื่อมั่น รู้จักหน้าที่ของตนเอง เป็นสมาชิกก็ต้องรู้จักหน้าที่ของตนเอง เช่น เมื่อกู้เงินไปแล้วก็ต้องใช้คืน ต้องมีสัจจะ มีปัญหาอะไรก็มาพูดคุยกัน ก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจกันและรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง ตัวกรรมการเองก็ต้องมีคุณธรรม ไม่เอาความดีเข้าตนเองฝ่ายเดียว ก็จะทำให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อคนในชุมชน จึงทำให้เกิดเป็นความมั่นคง...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...ให้ความเชื่อมั่นกับสถาบันการเงินชุมชนค่ะว่าจะไม่มีการปิดหรือมีการโกงเกิดขึ้นค่ะ อย่างที่สถาบันที่อื่นที่เขาได้เลากันมาค่ะที่มีการโกงเกิดขึ้น แต่สถาบันแห่งนี้มีการตั้งขึ้นมานานแล้ว ไม่มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นเลยค่ะ...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

4) บรรทัดฐานทางสังคม (Social norms)

บรรทัดฐานทางสังคมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการตกลงร่วมกันของสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนว่าควรทำอะไรและไม่ควรทำอะไร ใช้สำหรับการกำหนด ควบคุม และตรวจสอบพฤติกรรมของสมาชิกและเป็นเครื่องมือที่ทำให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบของสถาบันการเงินชุมชน ในกรณีที่ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามอาจได้รับโทษจากสังคม

กรณีของสถาบันการเงินชุมชนแม้จะมีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันโดยกำหนดไว้เป็นทางการในรูปแบบกฎหรือระเบียบในกรณีที่สมาชิกฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามย่อมมีบทลงโทษแต่ด้วยสถาบันการเงินชุมชนก่อตั้งขึ้นโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคนในชุมชน ดังนั้น การลงโทษใด ๆ อาจสร้างผลกระทบในเชิงลบต่อสถาบันการเงินชุมชนขึ้นได้ ดังนั้น การสร้างให้เกิดบรรทัดฐานทางสังคมที่ดีและถูกต้องจะช่วยลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสถาบันการเงินชุมชนเพราะสถาบันการเงินชุมชนไม่จำเป็นต้องลงโทษผู้ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎด้วยตนเอง แต่ใช้บรรทัดฐานทางสังคม เช่น ให้สมาชิกในชุมชนส่วนใหญ่เป็นผู้กระตุน บังคับ ให้ผู้ฝ่าฝืนปฏิบัติตามหรือลงโทษในกรณีที่ฝ่าฝืนโดยการใช้ความสัมพันธ์

ในเครือข่าย ทั้งนี้ ยังสามารถใช้บรรทัดฐานทางสังคมที่สมาชิกกำหนดร่วมกันนำมาสร้างเป็นเงื่อนไข
จูงใจให้เกิดการปฏิบัติตามและสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับสถาบันการเงินชุมชน เช่น การจูงใจ
ด้วยผลประโยชน์ที่จะได้รับและจะเสียประโยชน์หากไม่ปฏิบัติตาม เป็นต้น

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน สร้างบรรทัดฐานทางสังคมในเชิงบวก โดยนำ
เงื่อนไขการรับสวัสดิการมากระตุ้นให้สมาชิกเกิดการออมเงินอย่างต่อเนื่องโดยการกำหนดข้อตกลง
ร่วมกันกับสมาชิกในการจัดสรรเงินปันผลจากการออม ซึ่งปกติจะมอบให้สมาชิก ณ สิ้นปี แล้วสมาชิก
นำเงินปันผลที่ได้ไปใช้จ่ายตามที่สมาชิกต้องการ การจ่ายเงินปันผลรูปแบบใหม่นั้นให้นำเงินปันผล
แบ่งเป็น 12 งวด ตามจำนวนเดือน แล้วบรรจุจำนวนเงินไว้ในบัตรสวัสดิการ จากนั้นมอบบัตรสวัสดิการ
ให้สมาชิกในทุกเดือนที่สมาชิกมาออมเงินตามกำหนด วิธีการนี้กระตุ้นให้สมาชิกมีวินัยทางการเงินที่ดี
มีการออมเงินกับสถาบันการเงินชุมชนอย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดการออม เนื่องจากหากมีการขาดออม
สมาชิกจะไม่ได้รับเงินปันผลที่อยู่ในบัตรสวัสดิการนั่นเอง ซึ่งบัตรสวัสดิการดังกล่าวสมาชิกสามารถ
นำมาชำระค่าธรรมเนียมเก็บขยะซึ่งเป็นสวัสดิการที่สถาบันการเงินชุมชนมอบให้สมาชิกทุกครัวเรือน
โดยตามปกติสถาบันฯ จะชำระให้โดยอัตโนมัติต่อมาเมื่อมีบัตรสวัสดิการแล้วจึงมอบเงินค่าธรรมเนียม
ส่วนนี้ไว้ในบัตรสวัสดิการและให้สมาชิกถือบัตรมาชำระด้วยตนเอง นอกจากค่าธรรมเนียมเก็บขยะ
บัตรสวัสดิการยังสามารถใช้ชำระค่าสาธารณูปโภคได้ทุกประเภทผ่านสถาบันการเงินชุมชนหรือร้านค้า
ของสถาบัน นอกจากการชำระค่าธรรมเนียมต่าง ๆ และค่าสาธารณูปโภค สมาชิกยังสามารถใช้บัตร
ซื้อสินค้าต่าง ๆ ในร้านค้าสถาบันซึ่งมีการจัดสินค้าไว้อย่างเพียงพอและตรงตามความต้องการของสมาชิก
ในราคาที่เหมาะสมกับร้านค้าอื่น ๆ ในชุมชน และทุกการใช้จ่ายในร้านค้าสถาบันสมาชิกจะได้รับเงินปันผล
จากร้านค้าทุก 6 เดือน และร่วมลุ้นรางวัลต่าง ๆ ในทุกเดือน การดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้เกิด
บรรทัดฐานทางสังคมที่สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนพร้อมใจกันปฏิบัติตามร่วมกัน คือ การออมเงิน
อย่างสม่ำเสมอ นั่นเอง ก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกทั้งต่อสถาบันการเงินชุมชน คือ สมาชิกให้
ความร่วมมือออมเงินอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกมีส่วนร่วมกับสถาบันการเงินชุมชน กิจกรรมและบริการ
ต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างเรียบร้อย สมาชิกประทับใจในบริการและประโยชน์ที่ได้รับ การบริหารจัดการ
ง่ายขึ้น เกิดการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืน เป็นต้น และส่งผลกระทบในเชิงบวก
ต่อสมาชิก คือ มีวินัยทางการเงิน มีเงินเก็บออม ได้รับประโยชน์เป็นเงินปันผล บริการ และสวัสดิการ
จากสถาบันการเงินชุมชน ลดภาระค่าใช้จ่าย มีแหล่งเก็บออมเงินที่สะดวกสบายในการใช้บริการ เป็นต้น

“...สวัสดิการนี้นะ ผมพยายามให้ความสำคัญของสวัสดิการตอนเป็นนะ
คือ ถามว่าสวัสดิการตอนตายตอนนั้นมีไหม มีครับ แต่ถามว่ามันจะ
มีประโยชน์ตรงไหนละ ในเมื่อคุณได้ขณะที่คุณตายแล้วนะ สมมติ
สวัสดิการตอนตายได้เท่านั้น ตอนเจ็บป่วยไปนอนโรงพยาบาลได้คืน
เท่านั้นเท่านั้น ถามว่ามีไหม ก็มีหมดครับ แต่ก่อนเรามีแค่นี้ เราไม่มี

สวัสดิการตอนเป็นนะ เพราะฉะนั้นมันก็มีความรู้สึกว่ามันก็ไม่จูงใจ คือ มีไหม มี แต่ถามว่ามันจะมีประโยชน์อะไรกับเราละ ออมเงิน ทุกวัน ๆ มีสวัสดิการอะไรบ้าง ไม่มี แต่พอเอาสวัสดิการตอนเป็นมาจับ เห็น ๆ ครับ เดือนนี้ก็ได้ เดือนหน้าก็ได้ ได้ทุกเดือน ได้ทุกเดือน ผมมีความรู้สึกว่ามันนี่คือตอบโจทย์ชัดเจนครับ...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีการสร้างบรรทัดฐานทางสังคมเชิงบวกในการกระตุ้นการออมเงินโดยสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการออมเงิน ได้แก่ การกำหนดให้เดือนกุมภาพันธ์เป็นเดือนแห่งการออมเงินซึ่งปกติแล้วในแต่ละเดือนจะกำหนดให้สมาชิกออมเงินขั้นต่ำเดือนละ 100 ขึ้นไป แต่ในเดือนกุมภาพันธ์หากสมาชิกมีการออมเงินขั้นต่ำตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไป จะได้รับของรางวัล เช่น ข้าวสาร และมีสิทธิลุ้นรับรางวัลอื่น ๆ ที่สถาบันการเงินชุมชนจัดสรรไว้ให้ นอกจากนี้ ยังมีการกระตุ้นการออมเงินด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกนำขยะในครัวเรือนที่สามารถรีไซเคิลได้นำมาแลกเปลี่ยนกับสถาบันการเงินชุมชนโดยคู่นี้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนของในร้านค้าของสถาบันหรือเปลี่ยนเป็นเงินออมกับสถาบันการเงินชุมชนได้เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักความพอเพียง เห็นคุณค่าของสิ่งของ และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชน นอกจากนี้ ยังสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสถาบันการเงินชุมชน คือ สมาชิกออมเงินอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกมีส่วนร่วมกับสถาบันการเงินชุมชน การดำเนินกิจกรรมและบริการมีความเรียบร้อย สมาชิกประทับใจในบริการและประโยชน์ที่ได้รับ คณะกรรมการบริหารงานง่ายขึ้น สถาบันการเงินชุมชนพัฒนาอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน เป็นต้น และส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อสมาชิก คือ มีวินัยทางการเงิน มีเงินเก็บออม ได้ผลประโยชน์ ลดภาระค่าใช้จ่าย มีสถาบันด้านการเงินที่ให้บริการในชุมชน เป็นต้น

“...เดือนกุมภาพันธ์เดือนเดียว ปีละหนึ่งครั้ง เป็นการระดมเงินออม 5,000 บาท ถึง 100,000 บาท ให้ชาวบ้านเขามาออมปกตินี้แหละ พวกนี้เขาก็จะออมกันอยู่แล้ว แต่ถ้าออมถึง 5,000 บาท เขาก็จะได้ข้าวสาร เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เขา เฉพาะเดือนนี้ชาวบ้านเขาจะรู้ว่าทุกเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี...” (เหรียญกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ ยังพบว่า สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีการนำบรรทัดฐานทางสังคมมาใช้ควบคุมพฤติกรรมกรรมการชำระหนี้สินของสมาชิกที่กู้ยืมเงินกับสถาบันการเงินชุมชน โดยในกรณีที่สมาชิกผิดนัดชำระตามกำหนดในแต่ละเดือนจะมอบหมายให้กรรมการที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดในฐานะผู้ดูแลหรือผู้ค้าประกันหรือญาติเป็นผู้เข้าไปแจ้งให้สมาชิกทราบว่าถึงกำหนดเวลาชำระหนี้เงินกู้แล้ว ซึ่งเป็นการใช้ความสัมพันธ์ของเครือข่ายสร้างให้เกิดบรรทัดฐานทางสังคมที่สมาชิกต้องปฏิบัติตาม

“...ถ้าเดือนไหนคนกู้ไม่มาชำระคนค้าก็ต้องรับผิดชอบ เราก็ต้องแจ้งกับคนค้าไปว่า คนกู้ไม่มาชำระ แล้วคนค้าเขาก็จะไปตามหาคนกู้เอง เราจะแจ้งไปแบบนี้ แต่ส่วนมากพอถึงเวลาคนที่กู้ก็จะมาชำระตามกำหนด ไม่มีคนขาด แต่ถ้าค้างเราก็จะมีคนที่ติดตาม...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

5) การเป็นเจ้าของร่วมกัน (The Commons)

สถาบันการเงินชุมชน คือ องค์กรการเงินชุมชนที่เป็นสาธารณะเกิดขึ้นจากความต้องการของคนในชุมชนร่วมกับทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ดำเนินการบริหารจัดการด้วยชุมชนผ่านคณะกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อดำเนินกิจกรรมทางการเงินตอบสนองความต้องการของคนในชุมชนและมอบผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานกลับคืนสู่ชุมชน ซึ่งกล่าวโดยย่อได้ว่า สถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรการเงินของชุมชน โดยชุมชน เพื่อชุมชน ดังนั้น สถาบันการเงินชุมชนจึงมีความเป็นสาธารณะ ไม่มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นเจ้าของ แต่ทุกคนในชุมชนเป็นเจ้าของร่วมกัน สามารถเข้ามาร่วมบริหารงาน เข้ามาใช้บริการ และรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นได้

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีการส่งเสริมให้คนในชุมชนทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกับการดำเนินกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชนในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านของการบริหารจัดการ ด้านการใช้บริการ ด้านสวัสดิการ ด้านกิจกรรมสาธารณประโยชน์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อต้องการส่งเสริมให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีความรู้สึกว่าเป็นของทุกคน ไม่ใช่เป็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือของคณะกรรมการ แต่สถาบันการเงินชุมชนเป็นของทุกคนในชุมชน และสถาบันการเงินชุมชนจะดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนก็ด้วยอาศัยความร่วมมือกัน ความสามัคคี การมีส่วนร่วมของทุกคนในชุมชน โดยอธิบายเพิ่มเติมด้านการส่งเสริมการเป็นเจ้าของร่วมกันดังนี้

- ด้านบริหารจัดการ โดยตรง มีการเปิดให้ทุกคนร่วมวางแผนและลงมติในทุกครั้ง โดยอ้อม มีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนคณะกรรมการตามระเบียบวาระ วาระละ 2 ปี เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร

- ด้านการใช้บริการ ทุกคนสามารถใช้บริการออมเงิน ผากเงิน กู้ยืมเงิน กับสถาบันการเงินชุมชน และใช้บริการในกิจการอื่น ๆ เช่น น้ำดื่ม น้ำประปา ร้านค้า ได้ตามความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิก โดยเงื่อนไขการใช้บริการมีการกำหนดเป็นข้อตกลงร่วมกัน ข้อตกลงนั้นมาจากการตกลงร่วมกันของสมาชิกในที่ประชุมใหญ่

- ด้านสวัสดิการ ทุกคนมีสิทธิได้รับและใช้สวัสดิการที่สถาบันการเงินชุมชนจัดสรรให้ได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน โดยสวัสดิการเหล่านั้นล้วนมาจากความคิดเห็นและความต้องการของสมาชิกทุกคนโดยมีการกำหนดไว้ร่วมกันในที่ประชุมใหญ่

- ด้านกิจกรรมสาธารณประโยชน์ เช่น กิจกรรมด้านศาสนา กิจกรรมด้านประเพณี และวัฒนธรรม กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ กิจกรรมกีฬา เป็นต้น โดยทุกคนสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างอิสระตามความต้องการส่วนบุคคล ทั้งนี้ สถาบันการเงินชุมชนมีส่วนในการสนับสนุนด้านกำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ โดยการสนับสนุนที่เกิดขึ้นนั้นล้วนเกิดจากความคิดเห็นและความต้องการของทุกคนและมีมิตรร่วมกัน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการดำเนินกิจกรรมทุกด้านของสถาบันการเงินชุมชนล้วนเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกคนอันนำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในฐานะที่สถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรการเงินชุมชนสาธารณะที่ทุกคนในชุมชนเป็นเจ้าของร่วมกัน

“...มีกรรมการแล้วก็ต้องมีสมาชิก สมาชิกถือเป็นส่วนสำคัญ ไม่ใช่ไม่สำคัญ แต่ว่าในคำว่าส่วนสำคัญของเรานี้คือ สมาชิกเขาก็จะอยู่ประมาณนั้น รู้ประมาณนั้น ส่วนกรรมการมีอะไรต้องมาช่วยกันคิด คิดหนักกว่า ทำหนักกว่า สมาชิกมาใช้บริการ ออกความเห็น ออกมติ ในการทำกิจกรรมงานต่าง ๆ และส่วนร่วมในการบริหารทางอ้อม อย่างเช่น การเลือกกรรมการเข้ามา...” (เหรียญกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 11 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...สมาชิกมีส่วนของการประชุมใหญ่สามัญประจำปีในวันนั้นเราก็จะเปิดให้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ใครอยากได้การบริหารอย่างไรเราก็เปิดโอกาสให้สมาชิกได้นำเสนอออกมาว่าควรมีการพัฒนาชุมชนในด้านใด เพราะเรามีการประชุมกับชาวบ้านทุกเดือนอยู่แล้ว ถ้ามีเรื่องของสถาบันเราก็เอาเข้ามาด้วย แล้วเขาก็จะเสนอมาในที่ประชุม...” (กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

4.4 แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

4.4.1 แนวทางการปฏิบัติที่ดี

จากการสัมภาษณ์ พบว่า แนวทางการปฏิบัติที่ดีของสถาบันการเงินชุมชนประกอบด้วย แนวทาง 4 ประการ คือ 1) การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ 2) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ 3) การบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน และ 4) การตอบสนองความต้องการด้วยสวัสดิการ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ

ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ เป็นคุณธรรม 5 ประการ ของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ซึ่งสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ยึดถือปฏิบัติเป็นคุณธรรมประจำสถาบันการเงินชุมชนเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน โดยความเชื่อมั่น ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่สมาชิกเป็นผู้มอบให้กับคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนโดยมอบเงินของตนเองให้กับคณะกรรมการเชื่อมั่นและไว้วางใจว่าคณะกรรมการจะรักษาเงินของสมาชิกไม่ให้อายุหายและจะบริหารเงินของสมาชิกให้เกิดผลประโยชน์ที่อกเงย ด้วยการบริหารจัดการที่ซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งความเชื่อมั่น ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่คณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนต้องสร้างให้เกิดขึ้นในจิตใจของสมาชิกโดยอาศัยระยะเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ไม่สามารถพิสูจน์ได้ด้วยระยะเวลาอันสั้น หากศึกษาประวัติสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน พบว่า ใช้ระยะเวลาพิสูจน์การทำงาน ตั้งแต่ พ.ศ. 2541-2565 รวมระยะเวลา 24 ปี สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ใช้ระยะเวลาพิสูจน์การทำงาน ตั้งแต่ พ.ศ. 2544-2565 รวมระยะเวลา 21 ปี ซึ่งระยะเวลาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนทั้ง 2 แห่ง เพียงพอที่จะพิสูจน์ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของสมาชิก ซึ่งปรากฏเป็นผลลัพธ์ คือ จำนวนสมาชิกและผลประกอบการที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ จำเป็นต้องอาศัยคุณธรรม คือ ความซื่อสัตย์ของคณะกรรมการเนื่องจากการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนเกี่ยวข้องกับบริหารเงินจำนวนมาก หากคณะกรรมการไม่มีความซื่อสัตย์ มีพฤติกรรมทุจริต ยักยอกเงินของสมาชิก ย่อมส่งผลถึงความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของสมาชิกที่มีต่อคณะกรรมการส่งผลกระทบต่อไปถึงสถาบันการเงินชุมชนเมื่อคณะกรรมการขาดความซื่อสัตย์ ไม่น่าเชื่อถือ สมาชิกย่อมไม่เชื่อมั่น ไม่ไว้วางใจ ส่งผลให้ไม่มีสมาชิกคนใดกล้ามอบเงินของตนเองให้คณะกรรมการบริหารจัดการส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ และล้มเหลวในที่สุด ดังนั้น ความซื่อสัตย์จึงเป็นคุณธรรมสำคัญของคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนที่สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ให้เกิดขึ้นในจิตใจของสมาชิก

นอกจากการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ด้วยคุณธรรมความซื่อสัตย์ในตัว ของคณะกรรมการ สถาบันการเงินชุมชนก็ต้องสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจให้สมาชิกเห็นเป็นรูปธรรมผ่านกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ได้ปฏิบัติไว้ดังนี้

- คณะกรรมการเป็นสมาชิกสถาบันการเงินชุมชน เป็นผู้นำในการออมทรัพย์ ฝากเงินกับสถาบันการเงินชุมชน เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับสมาชิกคนอื่น
- สมาชิกสามารถตรวจสอบความถูกต้องของการทำรายการในบัญชีตนเองได้ในวันและเวลาทำการ
- สมาชิกสามารถซักถามข้อสงสัยผ่านที่ประชุมได้
- สมาชิกตั้งคณะกรรมการชุมชน 3 คน ตรวจสอบการดำเนินงาน

- สถาบันการเงินชุมชนมีการปิดงบประจำวัน ประจำเดือน ประจำไตรมาส ประจำปี และมีการรายงานให้สมาชิกทราบผ่านที่ประชุมคณะกรรมการ ที่ประชุมใหญ่ และปิดประกาศบนป้าย ประชาสัมพันธ์

- สถาบันการเงินชุมชนเปิดเผยผลการดำเนินงานผ่านป้ายประชาสัมพันธ์

- สถาบันการเงินชุมชนจ้างผู้สอบบัญชีรับอนุญาตให้ตรวจสอบรายการบัญชี

- สถาบันการเงินชุมชนมีระบบการตรวจสอบควบคุมภายในเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เช่น สุ่มตรวจสอบจำนวนเงินในตู้নিরภัยเป็นประจำ

- สถาบันการเงินชุมชนสร้างหลักประกันด้วยการทำประกันภัยเมื่ออุกโจรกรรม

- สถาบันการเงินชุมชนให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ตรวจสอบการดำเนินงาน

- สถาบันการเงินชุมชนให้ธนาคารออมสินตรวจสอบการบริหารจัดการเพื่อพิจารณารางวัล

- สถาบันการเงินชุมชนจัดสรรผลประโยชน์ให้กับสมาชิกอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

- สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนได้รับสิทธิสวัสดิการอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม ฯลฯ

“...การที่เรามีกรรมการที่มีความซื่อสัตย์ ความเสียสละ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี หลักใหญ่ ๆ ของความสำเร็จของกลุ่มนั้น เพราะกรรมการ ชาวบ้านจะไว้วางใจหรือไม่ก็อยู่ที่การดำเนินงานของกรรมการ คณะกรรมการเรามีไม่มาก แต่ทุกคนก็จะเป็นตัวแทนที่ได้รับเลือกมาจากบ้านดอนเหนือ บ้านดอนใต้ ป่าบาง บ้านสัน เราจะเลือกตัวแทนของแต่ละกลุ่มมาเป็นกรรมการทำงานร่วมกัน กรรมการก็จะสื่อสารกับสมาชิกในกลุ่มของตนเอง...” (สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 28 พฤษภาคม 2564 : สัมภาษณ์)

“...ตรวจสอบภายนอก แต่ก่อนจะมีออมสินไง เพราะออมสินมาตั้งระบบให้เรา แต่ก่อนนี้มีรายงาน อย่างกองทุนมันก็ต้องรายงานอยู่แล้ว รายงานงบ รายงานอะไร ก็รายงานอยู่ เพราะฉะนั้นที่นี้ค่อนข้างจะโปร่งใส ก็คือ ตรวจสอบได้ทุกวัน ไม่ต้องไปรอปรีนทั้งบประจำปีครับ เพราะที่นี้ผมปรีนทั้งบรายวันครบ วันนี้ต้องการไปดูบของสถาบันการเงิน ดูได้เลยครับ รู้เลยว่าวันนี้กำไรกี่บาท เงินมีที่ไหนบ้าง รู้ได้เลย แต่ถ้าเป็นส่วนใหญ่บ้านอื่นเขาจะต้องรอปิดงบสิ้นปีใช้ใหม่ ต้องมารอบวงงบ เป็นปี ๆ ที่นี้ไม่ต้องครับ ปิดทุกวัน แล้วก็สามารถตรวจสอบได้ทุกวัน เพราะทุกวันเขาจะต้องส่งให้ผมทุกวันไง เพราะฉะนั้นรู้เลยว่า

วันนี้มีอะไรเกิดขึ้น...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...เขาเอาเงินมาฝากไว้ที่คุณ ถ้าเขาไม่มั่นใจ เขาไม่ศรัทธา เขาไม่เชื่อใจคุณ เขาไม่มีทางมาหาคุณ ผมมองเรื่องนี้เป็นตัวสำคัญ วันหนึ่งถ้าคุณมีระบบการออม เขาเอาเงินมาฝากไว้ที่คุณ เหมือนเราง่าย ๆ เอาเงินไปฝากใครเราต้องเชื่อมั่นเขาสุด ๆ เงินหามาทั้งชีวิตน่าจะมาไว้ที่นี่ได้ แสดงว่าเขามั่นใจ ฉะนั้นเป็นตัววัดไปในตัว การที่เขามาฝากไว้ที่คุณมันเป็นความสำเร็จ...” (หัวหน้าสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สาขา 1. 16 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

2) การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ

การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ เป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกรู้สึกมีความรัก มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของสถาบันการเงินชุมชน ในฐานะที่ตนเองมีส่วนร่วมในการสร้าง มีส่วนร่วมในการพัฒนา ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าสถาบันการเงินชุมชนเป็นเหมือนทรัพย์สินมีค่าที่จะต้องรักษาดูแล โดยการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้านั้น สิ่งสำคัญ คือ การสร้างการเข้าถึง สร้างความรู้สึกรักหวงแหน สื่อสารให้สมาชิกและชุมชนทราบว่าสถาบันการเงินชุมชนเป็นของทุกคน ไม่ได้เป็นของผู้บริหาร หรือกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เงินส่วนหนึ่งที่รัฐจัดสรรมาให้ก็เป็นเงินภาษีของทุกคนในชุมชน เงินที่ทุกคนฝากไว้ก็เป็นเงินของทุกคนในชุมชนเพราะฉะนั้นทุกคนเป็นเจ้าของและต้องช่วยกันดูแล

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ มีกระบวนการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของโดยส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ให้สมาชิกและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับสถาบันการเงินชุมชนในทุกลักษณะ ได้แก่

2.1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (การเข้าร่วมประชุม การลงมติในที่ประชุม การเสนอข้อคิดเห็น ฯลฯ)

2.2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (การไว้วางใจเลือกคณะกรรมการเข้ามาบริหารงาน การสนับสนุนและใช้บริการ การร่วมกิจกรรม การร่วมบริหารงาน ฯลฯ)

2.3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (การรับเงินปันผล การมีสิทธิกู้ยืมเงิน การรับสวัสดิการ ฯลฯ) และ

2.4) การมีส่วนร่วมในการติดตามผล/ประเมินผล (การติดตามผลการดำเนินงานด้วยตนเอง การซักถาม การมอบหมายคณะกรรมการตรวจสอบ การร่วมตรวจสอบ ฯลฯ)

นอกจากการส่งเสริมให้สมาชิกและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกลักษณะ สถาบันการเงินชุมชนยังต้องส่งเสริมให้สมาชิกและชุมชนเข้าร่วมในหลากหลายระดับตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกต่อสถาบันการเงินชุมชน

กระบวนการมีส่วนร่วมที่สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ นำมาใช้ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของแล้ว และยังมีกระบวนการอื่นที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ คือ กระบวนการสื่อสาร ที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน คณะกรรมการกับสมาชิกซึ่งสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ใช้กระบวนการสื่อสาร เช่น ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 1-2 ครั้ง/ปี การประชุมคณะกรรมการประจำเดือน การติดป้ายประกาศข่าวสาร การประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย การใช้ Facebook ประชาสัมพันธ์ กิจกรรม การใช้แอปพลิเคชัน Line สื่อสารกับสมาชิก การจัดเจ้าหน้าที่ให้บริการและตอบคำถาม การตั้งคณะกรรมการประจำกลุ่มสมาชิกเพื่อแจ้งข่าวสาร ชักถาม หรือเสนอแนะ การจัดกิจกรรมสม่ำเสมอเพื่อการพบปะพูดคุยและเปลี่ยนกระชับความสัมพันธ์ การเยี่ยมบ้านสมาชิก เป็นต้น ซึ่งจากการสื่อสารดังกล่าว จะพบว่า สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ใช้การสื่อสารหลายประเภท หลายช่องทาง เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันส่งผลให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ส่งผลต่อเนื่องไปถึงความราบรื่นของการดำเนินงาน การบริหารจัดการ สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในจิตใจสมาชิก

“...แม่ใจได้เกิดมาจากสมาชิก สถาบันเกิดจากชุมชน เกิดจากเราสร้างกัน ด้วยตนเอง...เราถือว่าเขาเป็นเจ้าของสถาบันการเงินทุกคน...”
(ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...พอมีกิจกรรมเสริมเข้ามานะ มันทำให้มีความรู้สึกว่ามันเป็นอะไรของเรา เราเป็นเจ้าของร่วมกัน...อย่างโรงน้ำดื่มที่เกิดขึ้นมา ผมจะย้ำทุกครั้งเลยว่า นี่คือโรงน้ำดื่มของเรานะ ขวดทุกขวด ถึงทุกใบที่เราทำไว้ อันนี้คือทุกคนเป็นเจ้าของนะ วันนี้ถ้าคุณเอาไป ถ้าคุณไม่รักษา ทุกคนคือต้นทุนของเรา เราต้องรับผิดชอบร่วมกัน วันนี้คุณเอาไป ตีถึงแตกไปใบหนึ่ง รับผิดชอบร่วม รายได้เราลดหายไป เพราะอะไร พยายามสร้างให้เกิดว่านี่คือของทุกคน...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...จุดเด่นที่สุดเลย คือ มันเป็นของทุกคน ผมมองเรื่องของความเด่นชัดต่างจากทางธนาคารพาณิชย์หรือองค์กรอื่นทั่วไป สถาบันการเงินชุมชนหรือกองทุนหมู่บ้าน เป็นของทุกคน ผมใช้คำว่าทุกคนได้เพราะเงินที่รัฐบาลอุดหนุนมาให้ ณ วันนี้ต่อหมู่บ้านประมาณ 2 ล้านกว่าบาท เป็นเงินของภาษีทุกคน ซึ่งต่างกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไป เขามีผู้ถือหุ้นของเขา จุดเด่นของเรา คือ เพราะมันเป็นของทุกคน เพราะฉะนั้น

พอมันเป็นของทุกคน จูดย่อม คือ ทุกคนเป็นเจ้าของ จูดย่อม คือ
ทุกคนต้องช่วยกันดูแลรักษา และนั่นคือมรดก...” (หัวหน้า
สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สาขา 1. 16
มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

3) การบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน

ในการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการบริหาร ปัจจัย
พื้นฐานทางการบริหาร 4 ประการ หรือ 4 M เพียงเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงกระบวนการ กิจกรรม
ขั้นตอนการบริหารจัดการ รวมถึงการวางแผน การจัดองค์กร การชี้แนะ และการควบคุม ซึ่งจะส่งผล
ให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ปัจจัย กระบวนการ
กิจกรรม ขั้นตอนการบริหารจัดการ มีความคล้ายคลึงปัจจัยความสำเร็จ (Success factors) ได้แก่
การวางแผน การสื่อสาร ทักษะผู้นำ เครื่องมือ กระบวนการ การทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ
ที่ส่งผลให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ และปัจจัยความสำเร็จนี้ล้วนสอดแทรกอยู่ในกระบวนการ กิจกรรม
ขั้นตอนการบริหารจัดการ อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ กิจกรรม
ขั้นตอนการบริหารจัดการ ที่ส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ
สามารถยกตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติที่ดีของการใช้ปัจจัยความสำเร็จในบริบทการบริหารจัดการ
สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ได้ดังนี้

3.1) การวางแผน เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่สถาบันการเงินชุมชนควรใช้
ให้เกิดประโยชน์ โดยสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ได้นำ
การวางแผนมาใช้ในการบริหารจัดการ ประกอบด้วยแผนหลายระดับ หลายประเภท ทั้งนี้ เพื่อให้
เหมาะสมกับการปฏิบัติงานการวางแผนจะต้องคำนึงถึงปัญหาความต้องการของสมาชิกเป็นสำคัญ
และการวางแผนนั้นต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ เพราะผู้ที่ปฏิบัติ
ตามแผนส่วนใหญ่เป็นสมาชิก ทั้งนี้ หากสมาชิกไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นของการวางแผน
แผนที่ได้นั้นย่อมไม่ตรงกับปัญหาความต้องการของสมาชิกเมื่อแผนไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้
สมาชิกย่อมเลือกที่จะไม่ปฏิบัติตามแผนนั้นและส่งผลให้แผนนั้นประสบความสำเร็จไม่บรรลุ
วัตถุประสงค์ นอกจากการให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกับการวางแผนแล้ว แผนที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น
สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม
เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของคนในชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพราะแผน
จะสำเร็จหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนหรือคนในชุมชนนั่นเอง

3.2) การสื่อสาร เป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการที่ช่วยเสริมสร้างให้เกิด
ความเข้าใจกันในสถาบันการเงินชุมชนและระหว่างสถาบันการเงินชุมชนกับสมาชิกและชุมชน ทั้งนี้
การบริหารจัดการควรนำเอาการสื่อสารเข้ามาใช้ให้มากที่สุดในทุกประเภทของการสื่อสาร ตัวอย่าง

ของการสื่อสารที่สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้เลือกใช้ เช่น การจัดประชุมใหญ่สมาชิกปีละ 2 ครั้ง การประชาสัมพันธ์เสียงตามสายในชุมชน การจัดเจ้าหน้าที่คอยบริการสมาชิก การจัดป้ายประชาสัมพันธ์ข่าวสาร การมีจุดบริการ ร้านค้า หรือบุคคลให้สมาชิกพูดคุยซักถามแบบเป็นกันเอง การเยี่ยมบ้านสมาชิก การจัดกิจกรรมด้านศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี บำเพ็ญประโยชน์ กีฬา เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ เช่น Facebook แอปพลิเคชัน Line เพื่อแจ้งข่าวสารที่สมาชิกควรรู้ และเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในช่วงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ดังนั้น การสื่อสารจึงสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการเพราะจะช่วยสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ดี สัมพันธภาพที่ดีระหว่างสถาบันการเงินชุมชนกับสมาชิกและชุมชนทั้งยังช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ช่วยพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนให้ดียิ่งขึ้น

3.3) ทักษะผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารสถาบันการเงินชุมชนพึงมีสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้ ทั้งนี้ ทักษะดังกล่าวไม่ปรากฏในบุคคลทุกคนหรือบางคนอาจปรากฏมากน้อยแตกต่างกันไป ตามความรู้และประสบการณ์ของบุคคลนั้น แม้ว่าทักษะผู้นำไม่ปรากฏในทุกคนแต่ทักษะผู้นำสามารถเรียนรู้ฝึกฝนได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันการเงินชุมชนจึงควรเรียนรู้ฝึกฝนเพื่อให้เป็นลักษณะเฉพาะตน โดยทักษะผู้นำที่พบในผู้บริหารสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ มี 5 คุณลักษณะเด่น คือ

(1) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เปิดใจรับฟังผู้อื่น การบริหารตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์

(2) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ ทั้งคำพูดและการกระทำไม่มีพฤติกรรมทุจริต

(3) ผู้บริหารมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาชุมชน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

(4) ผู้บริหารมีอำนาจบารมีทางสังคม ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงผู้มีอิทธิพลที่คนในชุมชนเกรงกลัว แต่หมายถึงผู้มีความรู้ความสามารถ เป็นที่เคารพนับถือเป็นที่รักของคนในชุมชน

(5) ผู้บริหารมีความเสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ทั้งนี้ คุณลักษณะทั้ง 5 ประการ เป็นเพียงคุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจ ซึ่งผู้บริหารสถาบันการเงินชุมชนอื่น ๆ อาจมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับบริบท สภาพแวดล้อมของชุมชนนั้น ๆ

3.4) เครื่องมือ เป็นสิ่งหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอยู่ด้วยกันหลากหลายประเภทขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันการเงินชุมชน สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงิน

ชุมชนบ้านแม่ใจได้ นำเครื่องมือมาใช้หลากหลายรูปแบบ เช่น การวางแผน (แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน แผนโครงการ แผนกิจกรรม) การสื่อสาร/การสร้างความสัมพันธ์ (การประชาสัมพันธ์ จุดบริการ การแจ้งข่าวของคณะกรรมการ กิจกรรม) ส่งเสริมการเรียนรู้ (ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงานนอกสถานที่ เป็นวิทยากร) การตรวจสอบควบคุมภายใน (ผู้บริหารตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ ตรวจสอบบัญชีประจำวัน ระบบบัญชี) การตรวจสอบภายนอก (คณะกรรมการชุมชน ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต คณะกรรมการสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ธนาคารออมสิน) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (การให้บริการออมเงิน ฝาก ถอน กู้ยืม ชำระเงินกู้ ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ระบบบัญชี) การประกันความเสี่ยงผู้กู้ยืมเงินร่วมกับสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ กองทุนหมู่บ้านอำเภอฝาง และการประกันภัยกรณีเกิดการโจรกรรม เครื่องมือเหล่านี้เป็นเพียงตัวอย่างที่สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ ใช้เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของการดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชน อำนวยความสะดวกในด้านการบริหารงาน การปฏิบัติงาน การให้บริการ ส่งเสริมภาพลักษณ์ในการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ สร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกที่มาใช้บริการว่าเงินของสมาชิกจะไม่สูญหาย

3.5) กระบวนการ ในการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนกระบวนการเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ทำให้การบริหารจัดการเป็นขั้นตอน กระบวนการสามารถสอดแทรกอยู่ได้ในทุกกิจกรรม โครงการ การดำเนินงาน การปฏิบัติ ฯลฯ ช่วยให้เกิดขั้นตอนที่เหมาะสมในการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ มีกระบวนการออมทรัพย์ที่เป็นจุดเด่นดังนี้

- ธรรงค์ให้สมาชิกออมทรัพย์ในจำนวนที่ไม่มาก แต่ให้ปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอ เช่น สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ ให้สมาชิกออมเงินวันละ 1 บาท

- กระตุ้นการออมทรัพย์ด้วยเงื่อนไขการรับสวัสดิการ เช่น สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ใช้เงื่อนไขการออมในแต่ละเดือน เพื่อรับบัตรสวัสดิการแทนเงินปันผลและสวัสดิการอื่น ๆ แทนเงินสด

- กระตุ้นการออมด้วยกิจกรรมประจำปี เช่น สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ กำหนดให้เดือนกุมภาพันธ์เป็นเดือนแห่งการออม สมาชิกมีสิทธิลุ้นรับรางวัลตั้งแต่เครื่องอุปโภคบริโภค จนถึงจักรยานยนต์

หลังจากกระบวนการกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกออมเงินแล้วได้ผลลัพธ์เป็นที่พอใจ สถาบันการเงินชุมชนต้องมีกระบวนการรองรับเพื่อบริหารจัดการเงินให้มีผลกำไร เช่น การให้กู้ยืม ชื้อสลากออมสิน/สลาก ธกส. ฝากประจำดอกเบี้ยสูง การลงทุนกิจการในชุมชน (ร้านค้าชุมชน โรงน้ำดื่ม โรงน้ำประปา ร้านเคมีภัณฑ์ทางการเกษตร) เฉพาะการลงทุนกิจการในชุมชน ควรคำนึงถึงปัญหาความต้องการของสมาชิกหรือชุมชนเป็นสำคัญเพราะหากกิจการไม่ตอบสนองต่อความต้องการ

ของสมาชิกย่อมไม่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการใช้บริการและไม่เกิดรายได้ นอกจากนี้ การลงทุนในกิจการเหล่านั้นต้องเป็นไปเพื่อการส่งเสริมให้เกิดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชนไม่ใช่มุ่งหวังเพียงผลกำไรอย่างเดียว

เมื่อสถาบันการเงินชุมชนนำเงินไปบริหารจัดการจนก่อให้เกิดรายได้และผลกำไรประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นควรคืนตอบแทนสมาชิกในรูปแบบเงินปันผล สวัสดิการรายบุคคล และสวัสดิการชุมชน เมื่อสมาชิกได้รับประโยชน์และมีความพึงพอใจก็จะตอบแทนสถาบันการเงินชุมชนด้วยการมีส่วนร่วมในบริการหรือกิจกรรมด้านอื่น ๆ ของสถาบันการเงินชุมชนต่อเนื่องเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุดซึ่งจะก่อให้เกิดความยั่งยืนของสถาบันการเงินชุมชน

3.6) การทำงานร่วมกัน เป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งซึ่งช่วยให้การบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จเพราะการที่สถาบันการเงินชุมชนบริหารจัดการโดยผู้บริหารหรือคณะกรรมการแต่เพียงฝ่ายเดียวย่อมไม่รับทราบถึงปัญหาความต้องการของสมาชิกขาดการมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิก การดำเนินงานนั้นย่อมไม่ได้รับความร่วมมือและส่งผลเสียหายต่อสถาบันการเงินชุมชนจนถึงขั้นไม่สามารถดำเนินงานได้อีกต่อไป สำหรับสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ สามารถแบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การทำงานร่วมกับสมาชิก 2) การเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน ดังนี้

(1) การทำงานร่วมกับสมาชิก

- เชิญชวนสมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจดำเนินการ (บริการ กิจกรรม โครงการ สวัสดิการ ฯลฯ)

- เชิญชวนสมาชิกมีส่วนร่วมปฏิบัติตามแผนงาน (บริการ กิจกรรม โครงการ สวัสดิการ ฯลฯ)

- เชิญชวนสมาชิกมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ

- เชิญชวนสมาชิกรับการดำเนินงานต่าง ๆ ผ่านการประชาสัมพันธ์ การประชุม ป้ายประกาศ

- เปิดโอกาสให้สมาชิกสอบถามข้อสงสัยได้หลายช่องทาง

- ให้สมาชิกมีส่วนร่วมรับประโยชน์ (บริการ เงินปันผล กิจกรรม สวัสดิการ)

- ให้สมาชิกมีส่วนร่วมรับผิดชอบในฐานะที่สถาบันการเงินชุมชนเป็นของชุมชน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ต้องรักษา ดูแล สนับสนุน ให้เกิดความยั่งยืน

(2) การเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน

- ส่งเสริมและดำเนินการด้านสวัสดิการชุมชน

- สนับสนุนสวัสดิการผู้ด้อยโอกาส

- จัดกิจกรรมที่ให้ชุมชนมีส่วนร่วม (ทำบุญตักบาตร แลกขยะ ฯลฯ)

- เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน (ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี บำเพ็ญประโยชน์ กีฬา ฯลฯ)

- สนับสนุนกิจกรรมชุมชน (แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ งบประมาณ ฯลฯ)
- สนับสนุนกลุ่มอาสาสมัครทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ในชุมชน (อสม. ชรบ.)

- สนับสนุนกิจกรรมกลุ่มในชุมชน (กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มพ่อบ้าน กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มหนุ่มสาว กลุ่มฝึกอาชีพ ฯลฯ)

- สนับสนุนกิจกรรมวัด
- สนับสนุนกิจกรรมโรงเรียน
- สร้างงานสร้างอาชีพให้คนในชุมชน

จากตัวอย่างการทำงานร่วมกับสมาชิกและการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ เป็นวิธีการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนในลักษณะหนึ่งซึ่งส่งผลดีต่อการดำเนินงานทำให้สมาชิกและชุมชนเห็นถึงคุณค่าประโยชน์ ความสำคัญ ของสถาบันการเงินชุมชน

“...ผมว่ามันตอบโจทย์ในความเป็นสถาบันการเงินนะ แต่ก่อนนี้ลองถามชื่อว่า สถาบันการเงินชุมชนคืออะไร มันก็ยังไม่ภาพไม่ออกนะว่ามันคืออะไร แต่พอมาทำตรงนี้ปั๊บ จุดเด่นมันคือเป็นเรื่องของศูนย์รวมนะ ศูนย์รวมการบริหารจัดการด้านการเงินของหมู่บ้าน จุดเด่น มันสามารถทำ ทำได้ยังไงละ เอาเงินชาวบ้านมารวมกัน เอาเงินองค์กรต่าง ๆ ของชาวบ้านมารวมกันนะ การที่อยู่ ๆ บ้านใดบ้านหนึ่งตั้งขึ้นมา แล้วบอกให้มารวมกัน เขาจะมาไหมละ แต่บ้านนี้ทำได้นะ นี่คือจุดเด่นเรานะ สามารถที่จะ เช่น รวบรวมเอาเงินบ้านแคร์น้อยกว่าหลังคาเรือน สามารถรวมเงินได้ 30 กว่าล้านนะ ถามว่ามันเป็นไปได้ไหมละ แต่มันเป็นไปได้แล้วนะครับ บางบ้านแค่รวมสักล้านยังยากเลยครับ ไซ้ไหม แต่บ้านนี้สามารถรวมได้ตั้ง 30 กว่าล้าน แต่อันนั้นก็ไม่ได้ตอบโจทย์ของความสำเร็จหรอก แต่ผมคิดว่า พอมันร้อยเรียงเรื่องเอามารวมกันแล้วปั๊บ มันก็เลยทำให้ สิ่งที่ผมพูดไป มันสำเร็จไ้เพราะว่ามันมีเงินนะ ถูกไหม มีเงินปั๊บไปทำนู่นนี่นั่น แล้วมันสำเร็จตามผลตรงนั้นปั๊บ ผลที่ได้รับเราก็มาจัดสรรนี้ ๆ เห็นไหม มันมีแต่วิน ๆ ใจ คนฝากตั้งค์ก็ได้ประโยชน์ ผู้นำหมู่บ้านก็ได้ประโยชน์ ทุกคนมันได้ประโยชน์กันหมดใจ มันก็เลยมีความรู้สึกกว่านี่คือ...เพราะฉะนั้น

ไปที่ไหนผมก็บอกว่า ถ้าคุณอยากดูงานเรื่องคำว่าบริหารจัดการ
เรื่องสถาบันการเงินให้มาที่นี่ แล้วคุณจะได้อะไรทุกอย่างตรงนี้...”

(ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 :
สัมภาษณ์)

4) การตอบสนองความต้องการด้วยสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

การเสริมสร้างสวัสดิการและสวัสดิภาพของชุมชน เป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์ของสถาบัน
การเงินชุมชนที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยสวัสดิการ ทั้งนี้ เพราะว่าเป็นเงินที่หมุนเวียน
ในสถาบันการเงินชุมชนนั้นเป็นเงินที่ได้จากประชาชน โดยสมาชิกร่วมกันเก็บออมเพื่อให้คณะกรรมการ
นำไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์แก่คนในชุมชนและเมื่อเกิดผลประโยชน์ขึ้นก็จัดสรรเป็นสวัสดิการ
แก่คนในชุมชน โดยสวัสดิการแรกที่สมาชิกได้รับ คือ สิทธิการกู้ยืมเงิน เป็นสวัสดิการที่ส่งเสริมให้คน
ในชุมชนสามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้โดยไม่จำกัดอาชีพ เพศ ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม
การศึกษา ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้นำเงินทุนนั้นไปใช้จ่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง หลีกเลี่ยง
การกู้ยืมเงินนอกระบบที่อาจส่งผลเสียหายต่อตนเองและครอบครัว นอกจากสิทธิสวัสดิการกู้ยืมเงิน
สถาบันการเงินชุมชนยังมีการนำประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการเงินทุน จัดสรรสวัสดิการ
คืนให้กับสมาชิก และจัดสรรสวัสดิการเพื่อดูแลชุมชน ซึ่งสวัสดิการที่เกิดขึ้นนั้นล้วนเกิดมาจากความต้องการ
ของสมาชิกที่มีความคิดเห็นร่วมกันและร่วมมือกันสร้างสรรค์ให้เกิดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นมา
เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและพัฒนาชุมชนที่ตนอยู่อาศัย แสดงให้เห็นถึงน้ำใจไมตรี ความเกื้อกูล
ซึ่งกันและกัน สร้างความสุขให้เกิดขึ้นร่วมกันในชุมชน

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ มีการสร้างสรรค์
สวัสดิการหลากหลายรูปแบบครอบคลุมตั้งแต่เกิดจนตาย และมอบสวัสดิการให้กับชุมชนในรูปแบบ
ที่หลากหลายเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของชุมชนรวมถึงกลุ่มผู้ด้อยโอกาสในชุมชน ทั้งนี้ ยังมี
การปรับปรุงสวัสดิการเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้นและพัฒนาสวัสดิการรูปแบบใหม่ให้เหมาะสมกับความต้องการ
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ สวัสดิการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม
ของสมาชิกและชุมชน คือ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผล
ที่เกิดขึ้น

“...ความร่วมมือของสมาชิกและคนในชุมชน ถ้าคนในชุมชนร่วมมือ
กับสถาบัน ถ้าคนในชุมชนไม่เดือดร้อน ไม่ประสบปัญหาอะไรก็เป็น
การประสบความสำเร็จของสถาบันที่เราทำแล้ว ที่เราสร้างสถาบันมา
เราก็ช่วยเหลือชุมชนอยู่แล้ว เป็นการเกื้อกูลซึ่งกันและกัน สถาบัน
ก็ช่วยเหลือชุมชน ชุมชนก็ให้ความร่วมมือในการสร้างสถาบัน และ
ผลตอบแทน ผลกำไรที่เกิดขึ้นกับสถาบันก็ลงไปสู่ชุมชน...”

(กรรมการสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 7 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...ผลลัพธ์ที่เห็นที่ชัดเจนที่สุด คือ การที่ได้เห็นสมาชิกหรือประชาชน ในหมู่บ้านในชุมชนอยู่ดีกินดีไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัวแล้วสิ่งที่สถาบัน การเงินชุมชนได้นำเสนอ เขาได้นำไปก่อเกิดรายได้ ได้สร้างงาน สร้างรายได้ให้เขาเป็นผลพวง เป็นผลสำเร็จของสถาบันการเงิน ชุมชน สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ด้านหนี้สินก็ไม่ได้มีมากเกินไป จนเกินกำลังที่สามารถชำระได้และมีแหล่งเงินทุนที่สามารถนำไป ส่งเสริมการประกอบอาชีพก่อเกิดรายได้...” (ประธานเครือข่าย สถาบันการเงินชุมชนอำเภอแมริม. 20 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...ประชาชนมีการพัฒนาขึ้น ยกคุณภาพชีวิตขึ้น ไม่มีหนี้สินนอกระบบ มีเงินออม เพราะประเทศไทยมีเงินออมไม่ก็เปอร์เซ็นต์เอง มีสถาบัน การเงินคุณต้องมีเงินออมแน่นอน หนี้สินนอกระบบลดน้อยลงแน่นอน แล้วถ้าสมมติว่า แต่ละที่จัดสวัสดิการได้ คุณมีสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น เพราะพูดตรง ๆ ก็คือ เรื่องคุณภาพชีวิตมันก็เสี่ยงไม่ได้ที่จะใช้คำนี้...” (ตัวแทนผู้บริหารธนาคารออมสินภาค 8. 15 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า แนวทางการปฏิบัติที่ดีอันเป็นจุดเด่นของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ คือ การดำเนินงานภายใต้บริบทของชุมชน อันมีความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของสมาชิก และการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในจิตใจของสมาชิก นำไปสู่ การบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนที่มีประสิทธิภาพ อาศัยปัจจัยการวางแผน การสื่อสาร ทักษะผู้นำ เครื่องมือ กระบวนการ และการทำงานร่วมกัน ในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดระบบ สวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับคนในชุมชน

4.4.2 ทูทางสังคมที่ปรากฏในแนวทางการปฏิบัติที่ดี

จากการสัมภาษณ์พบแนวทางการปฏิบัติที่ดีของสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งประกอบด้วย แนวทาง 4 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ 2) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ 3) การบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน และ 4) การตอบสนองความต้องการด้วยสวัสดิการเพื่อ พัฒนาคุณภาพชีวิต โดยแนวทาง 4 ประการนี้ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากทูทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชน ซึ่งประกอบด้วย ทูทางสังคมภายในและทูทางสังคมภายนอก ประกอบเข้าด้วยกัน ซึ่งเมื่อประกอบ กันแล้วได้ช่วยให้เกิดการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนไปสู่ ความสำเร็จและทำให้สถาบันการเงินชุมชนกลายเป็นส่วนหนึ่งของทูทางสังคมของชุมชน ซึ่งสามารถ อธิบายแนวทางการปฏิบัติที่ดีของสถาบันการเงินชุมชนที่มีความเชื่อมโยงกับทูทางสังคมได้ดังนี้

1) การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ

ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่สมาชิกมีให้กับคณะกรรมการสถาบันการเงิน ชุมชน และมอบเงินของตนให้คณะกรรมการนำไปบริหารโดยเชื่อมั่นและไว้วางใจว่าเงินของตนเองนั้น จะไม่สูญเปล่าและจะเกิดผลประโยชน์ที่อกเงยขึ้นมา ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ (Trust) เป็นตัวอย่าง ของทุนทางสังคมที่ถูกกล่าวถึงและความเชื่อมั่นความไว้วางใจนี้สามารถก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคม หรือโครงสร้างทางสังคมที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางเศรษฐกิจได้

ยกตัวอย่าง เช่น ภายในชุมชนมีกิจกรรมและมีความร่วมมือกันอยู่เป็นประจำทำให้ ชาวบ้านเรียนรู้และเข้าใจกัน รู้จักกันเป็นอย่างดี ต่อมาเมื่อเกิดการรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อต้องการระดมเงินออมในชุมชนและให้สมาชิกในชุมชนกู้ยืมเพื่อเป็นแหล่งทุนดอกเบี้ยต่ำในการ ประกอบอาชีพ การดำเนินการนี้ย่อมเกิดขึ้นได้ง่ายเพราะเมื่อชาวบ้านมีความเชื่อมั่นความไว้วางใจก็ไม่กลัวว่าจะมีการโกงเงินหรือคณะกรรมการผู้ดูแลจะขโมยเงินทั้งหมดแล้วหนีไป โดยสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นเพราะ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ จึงทำให้ชาวบ้านและชุมชนได้แหล่งทุนเพิ่มขึ้นเป็นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ที่เกิดขึ้นในชุมชน ทั้งนี้ หากกลุ่มออมทรัพย์ในฐานะที่เป็นทุนสถาบันสามารถดำเนินการบริหารจัดการ ไปได้ด้วยดี มีผลประโยชน์ที่ดี ให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมก็จะเป็นการยืนยันได้ว่าความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ เป็นเรื่องที่ดี เพราะทำให้ชาวบ้านและชุมชนได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นชาวบ้านก็มีแนวโน้ม ที่ให้ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจมากยิ่งขึ้นจนกระทั่งเกิดเป็นแบบแผนของความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ซึ่งยังไม่รวมว่าเมื่อกลุ่มออมทรัพย์ดำเนินการไปเรื่อย ๆ เงินที่สะสมในกองทุนก็ยิ่งเพิ่มจำนวนมากขึ้น ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นก็มีมากขึ้น ในทำนองเดียวกันกับสถาบันการเงินชุมชนโดยเฉพาะการบริหาร จัดการสถาบันการเงินชุมชน ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจจะช่วยให้สมาชิกกล้าที่จะเข้ามาใช้บริการ กับสถาบันการเงินชุมชนโดยเฉพาะบริการออมทรัพย์/สัจจะออมทรัพย์/การฝากเงิน ซึ่งเงินเหล่านี้จะกลายเป็น ทุนในการดำเนินงานและสร้างให้เกิดบริการด้านต่าง ๆ เพื่อให้บริการแก่สมาชิก ชุมชน ได้แก่ บริการให้กู้ยืม การลงทุนในกิจการต่าง ๆ เพื่อบริการแก่คนในชุมชน นอกจากนี้ ยังสร้างให้เกิดประโยชน์ ในด้านของผลประโยชน์ตอบแทน เช่น เงินปันผล ดอกเบี้ย และสวัสดิการ ทั้งนี้ เมื่อการบริหารจัดการ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และสมาชิกได้รับประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม ย่อมเพิ่มความเชื่อมั่น ความไว้วางใจมากยิ่งขึ้น สมาชิกมีการบอกต่อ มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น มีจำนวน เงินทุนมากขึ้น ส่งผลให้การบริหารงานเกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพ การให้บริการและการสร้างสรรค์ สวัสดิการ มีความหลากหลายเหมาะสมกับความต้องการของสมาชิกและชุมชน

“...ทำให้สมาชิกมีความประทับใจแล้วก็มี ความเชื่อมั่นว่าการออมเงิน ไว้กับชุมชน เป็นแรงหนุนให้กับสมาชิกได้ ทุกคนออมก็จะมี การปันผล ดอกเบี้ย คนกู้ก็ต้องจ่ายดอกเบี้ย และสิ้นปีเราก็จะมีการสรุปให้ สมาชิกได้รับรู้ว่า การออมเงินเพิ่มขึ้นก็จะได้ออกเบี้ย ได้สวัสดิการ

ดังนั้น สมาชิกก็จะสมัครเข้ามาเพิ่มขึ้นทุกปี เงินออมก็เยอะขึ้น เพิ่มขึ้นจาก 30 บาทต่อเดือน ก็เป็น 50 บาท 100 บาท มาจนถึง ปัจจุบัน...ที่ผ่านมามีส่วนที่ประสบความสำเร็จก็คือ ความชัดเจนและการบริหารของคณะกรรมการที่เป็นจุดเด่นให้สมาชิกมีความเชื่อมั่น จากที่เริ่มต้นเรามีสมาชิกแค่ 200 กว่าคน ปัจจุบันเรามี 700-800 คน นี่คือความสำเร็จของการบริหารเงินกองทุน ความชัดเจนให้สมาชิก และสิ้นปีเราจะมีการประชุมชี้แจงบุคคล รายรับ รายจ่าย แล้วก็สวัสดิการ อันนี้ปัจจัย คือ ความเชื่อมั่นและทำให้ประสบผลสำเร็จ มาโดยตลอด...” (ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้. 5 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...ในการให้ผู้ใหญ่บ้านเข้ามาเป็นที่ปรึกษาหรือผู้ตรวจสอบ มันยิ่งทำให้ความเชื่อมั่นของสมาชิก จากเชื่อมั่นแบบดีแล้ว แต่ถ้ามี ผู้ใหญ่บ้านมาตรวจสอบ ตรวจสอบแล้ว ผลการตรวจสอบโอเค ทุกอย่างไป มันยิ่งส่งผลให้สถาบันการเงินสร้างความเชื่อมั่นให้กับ ชุมชน ให้กับชาวบ้าน แล้วก็มันแน่นขึ้น...” (ประธานเครือข่าย กองทุนหมู่บ้าน อำเภอแม่ริม. 21 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

2) การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ

คือ การสร้างคุณค่าเพื่อให้เกิดค่านิยมในสมาชิก ให้รู้สึกมีความรัก เห็นคุณค่า เห็นความสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารและการจูงใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเมื่อสมาชิกเข้ามามี ส่วนร่วมแล้วจะก่อให้เกิดความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ เกิดความหวงแหน ในฐานะที่ตนเองนั้นเป็นผู้มีส่วนร่วม ในการสร้าง การพัฒนา และต้องการที่จะให้สถาบันการเงินชุมชนมีความเข้มแข็งและยั่งยืน โดยการ สร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้านั้น เป็นการนำทุนทางสังคมเข้ามาใช้เป็นกระบวนการ เพื่อต้องการสร้าง ทุนทางสังคมที่ดีขึ้น คือ สร้างสถาบันการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จและเข้มแข็ง ซึ่งกระบวนการ มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เริ่มจากทุนภายใน คือ ทุนมนุษย์ ได้แก่ กลุ่มคนที่มีความรู้ สติปัญญา มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำ ฯลฯ ต้องการสร้างทุนทางสังคมภายนอก คือ กลุ่มการเงินชุมชนที่เข้มแข็ง มีการบริหารงานเป็นหนึ่งเดียวเพื่อต้องการแก้ไขปัญหาหนี้ทางการเงินและลดหนี้ในครัวเรือน

ขั้นตอนที่ 2 นำทุนทางสังคมภายนอก ด้านบทบาท ความสัมพันธ์ เครือญาติ เพื่อนบ้าน เป็นเครื่องมือไปสู่การนำทุนสถาบัน คือ กลุ่มการเงินต่าง ๆ ในชุมชนที่มีการรวมกลุ่มกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน และทุนโคทรักซ์ คือ กองทุนต่าง ๆ ในชุมชน มารวมกันเพื่อบูรณาการการบริหารจัดการ ร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อเกิดการบูรณาการการบริหารจัดการกลุ่มการเงินสร้างเป็นสถาบันการเงินชุมชนจึงกระตุ้นให้เกิดการใช้ทุนมนุษย์เพิ่มขึ้นในกลุ่มสมาชิกของชุมชน โดยการคัดเลือกคณะกรรมการที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม มีความเสียสละรวมกลุ่มกันเป็นคณะกรรมการเพื่อบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนและในการบริหารจัดการนั้นต้องมีการกระตุ้นให้เกิดการใช้ทุนทางปัญญาและวัฒนธรรมในสมาชิก คือ คุณธรรม ระเบียบวินัย จิตสำนึกสาธารณะ ความสามัคคี การมีส่วนร่วม การเอื้อเฟื้อแบ่งปัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ร่วมกันส่งผลให้เกิดคุณค่าและประโยชน์

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพเกิดคุณค่าและผลประโยชน์ ย่อมก่อให้เกิดทุนทางจิตวิญญาณ คือ ความภาคภูมิใจ การเห็นคุณค่าและความสำคัญของสถาบันการเงินชุมชนจนนำไปสู่การที่สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของสถาบันการเงินชุมชน มีความรัก ความห่วงแหน และต้องการที่จะรักษาให้ยั่งยืนต่อไป ซึ่งส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรการเงินชุมชนที่มีศักยภาพในการช่วยเหลือ สร้างประโยชน์ เพื่อการพัฒนาชุมชน และกลายเป็นทุนทางสังคมที่เข้มแข็งให้กับชุมชน

“...พอมีกิจกรรมเสริมเข้ามา มันทำให้มีความรู้สึกว่ามันเป็นอะไรของเรา เราเป็นเจ้าของร่วมกัน เป็นศูนย์รวมมากกว่า เป็นศูนย์รวมในการทำกิจกรรมอย่างนี้ อย่างวันนี้หมู่บ้าน เฉพาะของหมู่บ้าน มันก็จะเป็นอีกแบบหนึ่ง แต่ถ้าบอกว่ากิจกรรมของสถาบัน ไม่ว่าจะกิจกรรมอะไรก็แล้วแต่คนจะให้ความร่วมมือเยอะ...ส่วนหนึ่งก็สวัสดิการนี้แหละ คือ การสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ...”

(ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน. 12 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

3) การบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน

เป็นกระบวนการ กิจกรรม ขั้นตอนของการบริหารจัดการปัจจัยพื้นฐานการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ บุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ซึ่งเกี่ยวเนื่องไปถึงการบริหารปัจจัยความสำเร็จ (Success factors) ได้แก่ การวางแผน การสื่อสาร ทักษะผู้นำ เครื่องมือ กระบวนการทำงานร่วมกัน โดยกระบวนการ กิจกรรม ขั้นตอนของการบริหารจัดการนั้นใช้ทุนทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชนมาช่วยเสริมสร้างให้เกิดพลัง ศักยภาพ ประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ สามารถจัดปัจจัยการบริหารและปัจจัยสู่ความสำเร็จลงสู่ประเภทของทุนทางสังคมได้ดังนี้

3.1) ทูทางสังคมภายใน (Cognitive social capital)

(1) ทูทางมนุษย์ ได้แก่ บุคคล คือ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ ผู้นำชุมชน ที่มีความรู้ ความสามารถ ในด้านการบริหารจัดการ การวางแผน มีทักษะผู้นำ (ความรับผิดชอบ คุณธรรม เสียสละ ฯลฯ) รู้จักใช้เครื่องมือ มีความรู้เรื่องบริการทางการเงินและใช้การสื่อสารให้เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ สมาชิกต้องมีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ เมื่อยืมเงินแล้วต้องชำระคืน มีวินัยทางการเงิน มีทัศนคติที่ดีต่อสถาบันการเงินชุมชน

(2) ทูทางปัญญาและวัฒนธรรม ได้แก่ การส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เช่น การกู้ยืมเงินแล้วต้องชำระคืน การมีวินัยในการออมตามเงื่อนไขที่ตกลงร่วมกัน นอกจากนี้ ในการบริหารจัดการยังสอดแทรกวัฒนธรรมไทยที่เกื้อกูลกัน เช่น การให้โอกาสสมาชิกทุกคนเข้าถึงแหล่งเงินทุน การช่วยแก้ไขหนี้ในระบบของสมาชิก การช่วยเหลือผ่อนผัน การชำระเงินในกรณีที่เกิดเหตุสุดวิสัยไม่สามารถชำระคืนได้ การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในสถาบันการเงินชุมชนและส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีผ่านกิจกรรมต่าง ๆ การบริหารจัดการที่อยู่บนพื้นฐานของการตอบแทนคืนสู่สังคม เช่น ระบบสวัสดิการ การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในชุมชน การพัฒนาระบบสาธารณูปโภคในชุมชน เป็นต้น

(3) ทูทางจิตวิญญาณ ได้แก่ ความภาคภูมิใจโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมกับความสำเร็จผ่านการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนและการมีส่วนร่วมกับสถาบันการเงินชุมชนในการส่งเสริมให้เป็นสถานที่ศึกษาดูงาน การนำเสนอและประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนสู่สาธารณะ

3.2) ทูทางสังคมภายนอก (Structural social capital) เกี่ยวพันกับบทบาทพฤติกรรม การกระทำ ความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้น เช่น เครือญาติ ระบบอุปถัมภ์ เครือข่าย องค์กร รวมถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย รัฐธรรมนูญ ซึ่งทูทางสังคมภายนอกมีองค์ประกอบดังนี้

(1) ทูสถาบัน ได้แก่ การที่สถาบันการเงินชุมชนเป็นการรวมทุนทางสังคมที่มีอยู่ของชุมชน คือ กลุ่มการเงินในชุมชน ได้แก่ กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มพ่อบ้าน เป็นต้น ร่วมกับกองทุนหมู่บ้าน โดยการบูรณาการการบริหารจัดการร่วมกัน เพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาด้านการเงินในชุมชนจนส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนกลายเป็นองค์กรการเงินชุมชนที่มีพลังมีศักยภาพในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนช่วยเหลือกันร่วมกันทำประโยชน์เพื่อชุมชน

(2) ทูทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ การพัฒนาระบบสาธารณูปโภคในชุมชนผ่านกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชน โดยนำวัสดุอุปกรณ์ที่มี เช่น ที่ดินสาธารณประโยชน์มาพัฒนาเพื่อสร้างผลิตน้ำประปาให้กับชุมชนซึ่งในการผลิตน้ำประปาเป็นการนำทุนทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่

ในชุมชนมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและชุมชนผ่านการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการให้กับชุมชนและเป็นการสร้างสรรค์สวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในชุมชน

(3) ทุนโภคทรัพย์ ได้แก่ กองทุนต่าง ๆ ในชุมชน คือ กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มพ่อบ้าน กองทุนหมู่บ้าน เป็นต้น ที่มีอยู่ในชุมชนผ่านการบูรณาการบริหารจัดการร่วมกันจนเกิดเป็นสถาบันการเงินชุมชนเพื่อให้บริการด้านการเงินและสวัสดิการแก่ชุมชน

“...สถาบันการเงินชุมชนที่ตั้งขึ้นมาเพื่อให้คนในหมู่บ้านในชุมชนได้บริหารจัดการด้วยตัวเอง เมื่อต้องการเงินทุนก็มากู้ที่กองทุน เมื่อมีเงินจากการประกอบอาชีพ มีเงินเหลือจากการใช้จ่ายปกติ ต้องการออมหรือฝากก็นำมาฝาก เมื่อชาวบ้านสามารถบริหารจัดการเงินทุนของตัวเองได้ ผลกำไรดอกผลที่ได้รับก็จะกลับคืนสู่หมู่บ้านและชุมชน เราต้องการสร้างองค์การทางการเงินหลักให้หมู่บ้านและชุมชน โดยไม่ต้องไปพึ่งพิงหรือพึ่งพาระบบการเงินอื่น ดอกผลหรือรายได้นำไปสู่การเกิดสวัสดิการต่าง ๆ และประโยชน์กลับคืนให้กับคนหมู่บ้านและชุมชน ชาวบ้านนั้นสามารถกำหนดดอกเบี้ยเงินฝาก ดอกเบี้ยเงินกู้และกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเอง กองทุนชุมชน บริหารงานโดยชุมชน เพื่อชุมชน...” (หัวหน้าสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนแห่งชาติ สาขา 1. 16 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

4) การตอบสนองความต้องการด้วยสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

สวัสดิการเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ทุนทางสังคมและการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งสวัสดิการไม่สามารถกล่าวโดยตรงได้ว่าเป็นทุนทางสังคมประเภทหนึ่งแต่อาจกล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดทุนทางสังคมเพิ่มเติมจากทุนทางสังคมที่มีอยู่เดิมในชุมชน ได้แก่

4.1) ทุนทางสังคมภายใน (Cognitive social capital)

(1) ทุนมนุษย์ ได้แก่ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน การแสดงน้ำใจต่อกัน ในรูปแบบของการจัดกิจกรรมชุมชน การดูแลอาสาสมัครในชุมชน การดูแลช่วยเหลือผู้สูงอายุ การดูแลช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในชุมชน การดูแลและพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ

(2) ทุนทางปัญญาและวัฒนธรรม ได้แก่ รูปแบบสวัสดิการเฉพาะในชุมชน ซึ่งกลายเป็นทุนทางปัญญาของชุมชนที่พร้อมจะเป็นแหล่งเรียนรู้และตัวอย่างให้กับสถาบันการเงินชุมชนอื่น ๆ

(3) ทุนจิตวิญญาณ ได้แก่ ความภาคภูมิใจ ความรัก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ในสถาบันการเงินชุมชนในฐานะที่สถาบันการเงินชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนสร้างสรรค์ประโยชน์ พัฒนาชุมชน พัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้ดีขึ้น

4.2) ทุนทางสังคมภายนอก (Structural social capital)

(1) ทุนสถาบัน โดยสวัสดิการที่สถาบันการเงินชุมชนจัดสร้างขึ้นเพื่อมอบให้กับ สมาชิกและชุมชน ส่งผลให้สถาบันในชุมชนเกิดความเข้มแข็ง เช่น สถาบันครอบครัวมีความรัก ความอบอุ่น ไม่เครียดจากภาระหนี้สินที่ล้นพ้นตัว และสวัสดิการที่ได้รับยังช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายลง เช่น สวัสดิการชำระค่าขยะให้รายเดือน สวัสดิการงดเก็บค่าธรรมเนียมเช่ามีเตอร์น้ำประปา เงินปันผล จากการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค เป็นต้น ด้านสถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา ได้รับการสนับสนุน โดยการจัดสรรสวัสดิการมอบให้ เช่น ใช้น้ำประปาฟรี ทุนการศึกษา การซ่อมแซมโรงเรียน มอบน้ำดื่ม ในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

(2) ทุนทรัพยากรธรรมชาติ โดยการสร้างสวัสดิการของสถาบันการเงิน ชุมชน เน้นการสร้างสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของสมาชิกและชุมชน และคำนึง ถึงทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ เช่น ดำเนินกิจการโรงน้ำประปาโดยนำน้ำจากแม่น้ำในชุมชนมาผลิต น้ำประปา แล้วให้บริการในราคาถูกลงหรือการลดราคาให้กับสมาชิก ส่วนหนึ่งจัดสรรมอบเป็นสวัสดิการ น้ำประปาฟรีให้กับสาธารณประโยชน์ เช่น โรงเรียน วัด จุดตรวจของเจ้าหน้าที่ตำรวจ จุดให้บริการ ด้านสาธารณสุข เป็นต้น

(3) ทุนโภคทรัพย์ โดยระบบการจัดสรรสวัสดิการที่เกิดขึ้น มีการจัดสรรเงิน จากผลกำไรเพื่อตั้งเป็นกองทุนสวัสดิการให้กับชุมชนซึ่งกองทุนนี้สามารถนำเงินไปใช้ในกิจกรรม ด้านต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาชุมชน เงินจากการจัดสรรผลกำไรจะถูกจัดสรรให้กับกองทุนสวัสดิการทุกปี ในกรณีที่ใช้ไม่หมดก็จะถูกสะสมไปเรื่อย ๆ เพื่อเป็นทุนสำหรับการพัฒนาชุมชน

“...หนึ่ง ก็คือ ชาวบ้านเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย สอง บริหารจัดการ โดยตัวของชาวบ้านเอง โดยยึดระเบียบข้อบังคับที่ชุมชนร่วมกัน สร้างขึ้นมา สาม ก็คือ เงินไม่รั่วไหลไปไหน อยู่ในชุมชน เกิดขึ้น กับชุมชน ทุกคนเป็นเจ้าของ ทุกคนได้ใช้ประโยชน์ ทุกคนได้รับ...”

(ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน อำเภอแม่ริม. 21 มิถุนายน 2564 : สัมภาษณ์)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอดงหลวง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอดงหลวง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนและศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการส่งเสริมสวัสดิการชุมชนและการนำไปประยุกต์ใช้รวมถึงการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน

จากการศึกษา พบว่า ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนมาจากการที่สถาบันการเงินชุมชนสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการเป็นสถาบันการเงินชุมชนหรือทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นองค์กรการเงินชุมชน คือ การเป็นแหล่งเงินทุน การเป็นแหล่งเก็บออมเงิน การจัดสวัสดิการที่เกิดขึ้นจากผลกำไร การสร้างวินัยทางการเงิน การสร้างการมีส่วนร่วม และเป็นศูนย์รวมด้านการเงินและสวัสดิการ ซึ่งหากสถาบันการเงินชุมชนสามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วนย่อมก่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งผลลัพธ์คือ ผลประกอบการที่ดี จำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ บริการทางการเงิน และสวัสดิการที่หลากหลาย เหมาะสมตรงกับความต้องการของคนในชุมชน

ทั้งนี้ ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ประกอบด้วย ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จมีหลายปัจจัย โดยในเชิงของธุรกิจ ประกอบด้วย การวางแผน การสื่อสาร ทักษะผู้นำ เครื่องมือการบริหาร กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม ทั้งนี้ ไม่อาจสรุปได้ว่าความสำเร็จต้องประกอบด้วยปัจจัย 7 เท่านั้น เพราะปัจจัยทั้ง 7 ประการนี้ เป็นเพียงปัจจัยเริ่มต้นที่สามารถศึกษาได้ ทั้งนี้ ด้วยสภาพแวดล้อม บริบทขององค์กร และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ ดังเช่น จากการศึกษาสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ พบว่า ปัจจัยด้านทุนทางสังคมมีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาพบแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จ ต้องประกอบด้วย การสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกเพราะหากสมาชิกไม่เชื่อมั่นและไม่ไว้วางใจย่อมไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน และเมื่อสมาชิกเชื่อมั่นและไว้วางใจแล้วควรสร้างการมีส่วนร่วมให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นเจ้าของเพราะเมื่อรู้สึกเป็นเจ้าของแล้วย่อมให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้ การบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนต้องมีประสิทธิภาพโดยอาศัยปัจจัยสู่ความสำเร็จ

กับทุนทางสังคมมาบูรณาการร่วมกันในการบริหารจัดการและทำที่สุดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้แก่ ผลประโยชน์หรือผลกำไร ต้องดำเนินการจัดสรรเป็นสวัสดิการมอบให้กับสมาชิกและชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน

นอกจากนี้ จากการศึกษา พบว่า หากสถาบันการเงินชุมชนมีการจัดสรรด้านผลประโยชน์ตอบแทนให้กับสมาชิกได้คุ้มค่า เหมาะสม และมีการจัดสรรสวัสดิการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของสมาชิก และสวัสดิการนั้นครอบคลุมดูแลชุมชนรวมถึงผู้ด้อยโอกาสในชุมชนจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนมากยิ่งขึ้นทำให้สถาบันการเงินชุมชนเกิดความเข้มแข็งยั่งยืนเป็นศูนย์รวมของชุมชนและกลายเป็นทุนทางสังคมให้กับชุมชน

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

1) ความหมายความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

แบ่งความหมายเป็น 2 มิติ คือ มิติความสำเร็จของการเป็นสถาบันการเงินชุมชน และมิติความสำเร็จของชุมชนต่อสถาบันการเงินชุมชน

1.1) มิติความสำเร็จของการเป็นสถาบันการเงินชุมชน หมายถึง สถาบันการเงินชุมชนสามารถทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการครบ 4 ประการ คือ

- (1) การสนับสนุนให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน
- (2) การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งออมเงิน เก็บเงิน หรือฝากเงิน
- (3) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานนำไปสู่การจัดสวัสดิภาพ สวัสดิการ รวมถึงสาธารณประโยชน์
- (4) เสริมสร้างวินัยทางการเงินและเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน

1.2) มิติความสำเร็จของชุมชนต่อสถาบันการเงินชุมชน หมายถึง คนในชุมชนให้ความร่วมมือและเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองจนส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนเป็นจุดศูนย์รวมด้านการเงินและสวัสดิการของชุมชน

2) ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้

2.1) ผลประกอบการ สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน มีอัตราการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 12 เฉลี่ยต่อปี และมีอัตราการเติบโต พ.ศ. 2562-2563 คิดเป็นร้อยละ 10 ส่วนสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีอัตราการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 28 เฉลี่ยต่อปี และมีอัตราการเติบโต พ.ศ. 2562 - 2563 คิดเป็นร้อยละ 9

2.2) จำนวนสมาชิก สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน มีอัตราการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 9 เฉลี่ยต่อปี และมีอัตราการเติบโต พ.ศ. 2562-2563 คิดเป็นร้อยละ 1 ส่วนสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีอัตราการเติบโต คิดเป็นร้อยละ 10 เฉลี่ยต่อปี และมีอัตราการเติบโต พ.ศ. 2562-2563 คิดเป็นร้อยละ 4

2.3) บริการทางการเงิน สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ให้บริการแก่สมาชิกดังนี้

- ออมทรัพย์/สัจจะออมทรัพย์ บริการนี้เป็นบริการหลักที่สถาบันการเงินชุมชนส่งเสริม โดยสมาชิกให้ความสนใจออมเงินเป็นประจำสม่ำเสมอซึ่งสถาบันการเงินชุมชนนำผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับและสวัสดิการมาเป็นสิ่งจูงใจ

- ฝากเงิน-ถอนเงิน สถาบันการเงินชุมชนให้บริการทั้งฝากกระยะสั้นและฝากกระยะยาว ให้ผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ยแก่ผู้ฝาก นอกจากนี้ให้บริการแก่สมาชิกในชุมชนแล้ว ยังให้บริการแก่บุคคลทั่วไปนอกชุมชน พระสงฆ์ เด็กนักเรียน กลุ่มต่าง ๆ รวมถึงหน่วยงาน เช่น วัด เป็นต้น

- กู้ยืมเงิน สถาบันการเงินชุมชนให้โอกาสสมาชิกทุกคนเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยไม่จำกัดเพศ อาชีพ การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม โดยทุกคนที่เป็นสมาชิกมีสิทธิกู้ยืมเงิน โดยปัจจุบันสามารถแก้ไขหนี้จนครบไปจากชุมชน รวมถึงหนี้จากธนาคารพาณิชย์ สถาบันการเงินชุมชนก็ช่วยเหลือสมาชิกโดยการให้กู้ยืมเงินไปชำระหนี้กับธนาคารพาณิชย์แล้วให้สมาชิกผ่อนชำระคืนกับสถาบันการเงินชุมชนแทน

2.4) สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ นอกจากปันผลจากเงินออมทรัพย์แล้ว ยังมีการจัดสรรผลกำไรเป็นสวัสดิการที่มอบให้กับสมาชิกตั้งแต่เกิดจนตาย สวัสดิการชุมชน (ดูแลชุมชน ดูแลกลุ่มอาสาสมัครในชุมชน ดูแลกลุ่มผู้ด้อยโอกาส) ซึ่งสวัสดิการเหล่านี้มีการพัฒนาไปตามสถานการณ์และความต้องการของสมาชิกและชุมชน

5.1.2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

ในการสัมภาษณ์ มีการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 15 คน เป็นเพศชาย 9 คน และเพศหญิง 6 คน

ในการสอบถาม เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ มีการสอบถามผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 307 คน เพศหญิง ร้อยละ 58.60 และเพศชาย ร้อยละ 41.40

มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 22.80 รองลงมา อายุ 51-60 ปี ร้อยละ 21.50 ต่อมา คือ อายุ 61-70 ปี ร้อยละ 16.00 อายุ 31-40 ปี ร้อยละ 14.30 อายุต่ำกว่า 20 ปี ร้อยละ 8.50 และอายุ 71-80 ปี ร้อยละ 8.50 อายุ 21-30 ปี ร้อยละ 7.80 รองมา ตามลำดับ และอายุ 81 ปีขึ้นไป ร้อยละ 0.70

การศึกษาระดับประถมศึกษา ร้อยละ 56.40 รองลงมา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ร้อยละ 13.00 ต่อมา คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-3) ร้อยละ 12.70 ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 8.80 ไม่ได้เรียน ร้อยละ 5.90 ระดับปวส./อนุปริญญา ร้อยละ 2.90 รองมา ตามลำดับ และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 0.30

ผลการวิจัยเชิงเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 7 ปัจจัย สมาชิกให้ความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด โดยสามารถเรียงลำดับดังนี้

- (1) เครื่องมือการจัดการ ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.57)
- (2) ด้านการสื่อสารในองค์กร ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.56)
- (3) ด้านการวางแผน ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.55)
- (4) ด้านทักษะ ภาวะผู้นำ ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.55)
- (5) ด้านการบริหารจัดการ ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.52)
- (6) ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.51)
- (7) ด้านกระบวนการ ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.44)

1) ด้านการวางแผน

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ มีการวางแผนในการดำเนินงานหลายรูปแบบ แต่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ แผนต้องมาจากการค้นหาปัญหา ความต้องการของชุมชน สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนได้ โดยการวางแผนเริ่มจากการศึกษาปัญหาความต้องการจากสมาชิกเพื่อนำไปสู่การวางแผน แล้วเสนอแผนต่อสมาชิกเพื่อให้สมาชิกรับทราบ เข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติตาม ซึ่งแผนนั้นหากมีสมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมจะส่งผลให้แผนนั้นประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ แผนที่ดีต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และตรงกับความต้องการของคนในชุมชนโดยคำนึงถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยเชิงปริมาณในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.55) เมื่อพิจารณา รายข้อ เรียงตามลำดับมากไปน้อย ได้แก่

- 1.1) สถาบันฯ มีคณะกรรมการในการวางแผนงานและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 1.2) ผลประกอบการที่ดีของสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผนและปฏิบัติตามแผน
- 1.3) บริการทางการเงินและสวัสดิการที่ได้รับจากสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผน
- 1.4) สมาชิกทุกคนมีส่วนช่วยให้แผนงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2) ด้านการสื่อสาร

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ ใช้การสื่อสารเป็นช่องทางในการสร้างให้เกิดความเข้าใจกับสมาชิกและชุมชน เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน โดยพบว่า มีการใช้การสื่อสาร 2 ประเภท ได้แก่ การสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น ระเบียบข้อบังคับ

นโยบาย ประกาศต่าง ๆ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การซักถามกับเจ้าหน้าที่เมื่อสมาชิก มาใช้บริการหรือการโทรศัพท์พูดคุย การใช้แอปพลิเคชัน Line นอกจากนี้ ยังมีการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารให้มากยิ่งขึ้น เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ คอมพิวเตอร์ ระบบสังคมออนไลน์

ผลการวิจัยเชิงปริมาณในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.56) เมื่อพิจารณา รายข้อ เรียงตามลำดับมากไปน้อย ได้แก่

- 2.1) มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านเสียงตามสายในหมู่บ้าน
- 2.2) มีการแจ้งข่าวสารผ่านการพูดคุยระหว่างมาใช้บริการที่สถาบันฯ
- 2.3) มีการจัดประชุมบ่อยครั้งเพื่อการดำเนินงานของสถาบันฯ
- 2.4) เมื่อเกิดความไม่เป็นธรรม ท่านสามารถร้องเรียนได้โดยตรงกับคณะกรรมการ หรือผ่านการเขียนจดหมายร้องเรียน
- 2.5) มีการจัดกิจกรรมกีฬา กิจกรรมทางวัฒนธรรม กิจกรรมประจำปี สม่ำเสมอ
- 2.6) มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือตัดสินใจระหว่างคณะกรรมการ และสมาชิก
- 2.7) มีการแจ้งข่าวสารผ่านจดหมาย ประกาศ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร
- 2.8) มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ และการรับรู้ถึงการดำเนินงานของสถาบันฯ

3) ด้านทักษะภาวะผู้นำ

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ มีผู้นำที่มี ลักษณะเด่น 5 คุณลักษณะ ดังนี้

- 3.1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยผู้นำกล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง โดยความเชื่อมั่นเกิดมาจากความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ
- 3.2) มีความซื่อสัตย์ ที่แสดงออกมาทางพฤติกรรม คำพูด เช่น การไม่เอาเปรียบใคร การไม่มีพฤติกรรมที่คดโกงหรือลัทธิขโมย การพูดจาไม่หลอกลวง รักษาความสัตย์สุจริต ทำงานโปร่งใส กล้าให้ตรวจสอบ ซึ่งส่งผลถึงความเชื่อมั่นของสมาชิก
- 3.3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ การทุ่มเททำงานอย่างจริงจัง การสละเวลาส่วนตัว มุ่งแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น การใฝ่เรียนรู้
- 3.4) มีอำนาจบารมีทางสังคม เช่น มีตำแหน่งทางการเมือง มีทรัพย์สินเงินทองมาก มีการศึกษาสูง เป็นข้าราชการระดับสูง มีหน้าที่การงานมั่นคง เป็นผู้นำในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน เป็นผู้เสียสละเพื่อชุมชน

3.5) มีความเสียสละ ด้านเวลา กำลังกาย สติปัญญา เพื่อทุ่มเทบริหารสถาบันการเงินชุมชนให้เกิดการพัฒนาและเต็มใจที่จะเสียสละเพื่อส่วนรวม เพื่อชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ผลการวิจัยเชิงปริมาณในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.55) เมื่อพิจารณารายชื่อ เรียงตามลำดับมากไปน้อย ได้แก่

- (1) ผู้นำของท่านเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมก่อนเสมอ
- (2) ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน
- (3) ผู้นำของท่านยินดีรับฟังข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานและนำไปแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นและกรณีมีงานเร่งด่วนงาน

- (4) ผู้นำของท่านเสียสละเวลาในการทำงานล่วงเวลาเสมอ
- (5) ผู้นำของท่านยินดีรับฟังและแก้ไข้ปัญหาของสมาชิกด้วยความเต็มใจ
- (6) คณะกรรมการสถาบันฯ แสดงออกและวางตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสมาชิก
- (7) ผู้นำของท่านมีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ
- (8) ผู้นำของท่านมีทักษะในการพูดให้ผู้ฟังเข้าใจได้ง่าย

4) ด้านเครื่องมือ

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ ใช้เครื่องมือเพื่อพัฒนาระบบและอำนวยความสะดวกการบริหารจัดการ เช่น การวางแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีระบบการตรวจสอบควบคุมภายใน มีระบบการตรวจสอบจากภายนอก ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในระบบการให้บริการ และระบบบัญชี มีระบบประกันความเสี่ยง โดยนำสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของเงื่อนไขการให้กู้ยืมเงิน มีระบบประกันภัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.57) เมื่อพิจารณารายชื่อ เรียงตามลำดับมากไปน้อย ได้แก่

- 4.1) สวัสดิการที่ได้รับ เงินปันผล และดอกเบี้ย เป็นสิ่งจูงใจให้ท่านอยากฝากหรือออมเงินมากขึ้น
- 4.2) สถาบันฯ มีระเบียบการฝาก การออม และการกู้ยืมเงินอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นเครื่องมือทำให้สมาชิกมีวินัยทางการเงิน
- 4.3) มีการนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และให้บริการแก่สมาชิก

5) ด้านกระบวนการ

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ มีกระบวนการหลากหลายในการดำเนินงานแต่ที่เป็นจุดเด่นและน่าสนใจ มี 2 กระบวนการ ดังนี้

5.1) กระบวนการให้บริการออมทรัพย์หรือสัจจะออมทรัพย์ เป็นบริการหลักของสถาบันการเงินชุมชน เน้นสร้างวินัยทางการเงินให้สมาชิกรู้จักการเก็บออมเงินในส่วนที่เหลือไว้ใช้เป็นทุนสำรองในชีวิต โดยเงินออมจะถูกนำมาบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลกำไร และนำผลกำไรที่เกิดขึ้นจัดสรรเป็นผลประโยชน์ให้กับสมาชิกและชุมชน

5.2) กระบวนการให้บริการกู้ยืมเงิน การให้กู้ยืมเงินเป็นบริการหลักประเภทหนึ่งของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อส่งเสริมให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ ลดการพึ่งพาการกู้ยืมเงินนอกระบบ ทั้งนี้ ดอกเบี้ยจากการกู้ยืมเงินจะเป็นรายได้ของสถาบันการเงินชุมชนและรายได้ที่เกิดขึ้นนี้จะถูกนำไปบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้น โดยท้ายที่สุดแล้วก็จะถูกจัดสรรเป็นผลประโยชน์ที่มอบคืนให้กับสมาชิกและชุมชน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.44) เมื่อพิจารณารายชื่อ เรียงตามลำดับมากไปน้อย ได้แก่

- (1) สถาบันฯ มีการบริหารการเงินที่ดี มีการจัดทำบัญชี และการติดตามลูกหนี้
- (2) สถาบันฯ มีการจัดกิจกรรมให้คณะกรรมการ สมาชิก เข้าอบรม ศึกษาดูงาน ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สม่ำเสมอ
- (3) การให้ค่าตอบแทนหรือค่าจ้าง ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสถาบันการเงินชุมชน
- (4) รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ ช่วยทำให้สถาบันฯ ดำเนินงานได้ง่ายขึ้น
- (5) ท่านทราบเป้าหมายของสถาบันและคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สถาบันบรรลุตามเป้าหมาย

6) ด้านบริหารจัดการ

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ สามารถแบ่งการบริหารจัดการองค์กรได้ 4 ปัจจัย ดังนี้

6.1) การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคณะกรรมการได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มของสมาชิก เป็นคนในชุมชน เป็นสมาชิก มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความซื่อสัตย์ มีความเสียสละ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังได้จ้างพนักงานประจำสถาบันการเงินชุมชน 2 ตำแหน่ง คอยอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกที่เข้ามาใช้บริการ

6.2) การบริหารด้านการเงิน ซึ่งประกอบด้วย เงินทุนที่ต้องทำให้เกิดผลกำไร โดยนำมาบริหารจัดการให้กู้ยืม ฝากประจำดอกเบี้ยสูงกับธนาคารออมสิน ซื้อสลากออมสิน ลงทุนในกิจการที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและเป็นการส่งเสริมให้เกิดสวัสดิการชุมชน เช่น น้ำประปา โรงน้ำดื่ม ทั้งนี้ การบริหารจัดการต้องทำด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

6.3) การบริหารด้านวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ การซื้อที่ดินเพื่อสร้างอาคารสำนักงาน การสร้างอาคารสำนักงานใหม่เพื่อรองรับการให้บริการ การจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการและการให้บริการ เป็นต้น

6.4) การบริหารจัดการ ใช้รูปแบบบริหารจัดการและการให้บริการแบบธนาคาร แต่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชน เช่น ปรับเปลี่ยนเวลาเปิดปิดให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก นอกจากนี้ ยังสร้างและพัฒนาให้เกิดสวัสดิการรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกจนได้รับการยอมรับและกลายเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการและสวัสดิการชุมชน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.52) เมื่อพิจารณารายชื่อ เรียงตามลำดับมากไปน้อย ได้แก่

- (1) สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต
- (2) สถาบันฯ มีการรายงานผลการดำเนินงาน เช่น งบดุล กำไรขาดทุน เงินปันผล ให้ทราบอยู่เสมอ
- (3) สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทุกฝ่าย เช่น การประชุมให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น
- (4) สถาบันฯ มีอาคารสำนักงานที่มีความมั่นคง ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ
- (5) สถาบันฯ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการอย่างเหมาะสมตามความสามารถและประสบการณ์
- (6) สถาบันฯ เปิดให้มีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก
- (7) สถาบันฯ มีการคัดเลือกคณะกรรมการด้วยวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งจากสมาชิก

7) ด้านการทำงานร่วมกันการมีส่วนร่วม

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การบริการ และสวัสดิการ เพราะการดำเนินงานใด ๆ ของสถาบันการเงินชุมชนจะสำเร็จได้หรือไม่อยู่ที่การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอน ตัวอย่างเช่น สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการลงมติในที่ประชุม สมาชิกมีส่วนร่วมร่างกฎระเบียบต่าง ๆ สมาชิกใช้บริการออมเงิน การฝากเงิน สมาชิกมีส่วนร่วมกิจกรรมสถาบันการเงินชุมชน สมาชิกได้รับประโยชน์ในการเข้าใช้บริการ ได้แก่ ดอกเบี้ย เงินปันผล เป็นต้น ประโยชน์จากสวัสดิการ เช่น ค่าสาธารณูปโภค ถนนปลอดภัย มีไฟส่องสว่างในชุมชน เป็นต้น

ผลการวิจัยเชิงปริมาณในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.51) เมื่อพิจารณารายชื่อ เรียงตามลำดับมากไปน้อย ได้แก่

- 7.1) สมาชิกสามารถฝากเงิน ออมเงิน กู้ยืมเงิน ได้ตามสิทธิที่ตนเองมี
- 7.2) สมาชิกได้รับเงินปันผลจากการออมเงินอย่างเหมาะสม
- 7.3) สมาชิกมีสิทธิได้รับสวัสดิการตามที่สถาบันฯ กำหนดไว้
- 7.4) สมาชิกมีส่วนร่วมจัดสรรผลกำไรสุทธิของสถาบันฯ เพื่อนำไปพัฒนาชุมชน หรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์
- 7.5) สมาชิกมีสิทธิในการเลือกคณะกรรมการสถาบัน
- 7.6) สมาชิกสามารถตัดสินใจผ่านการลงคะแนนเสียงในที่ประชุมได้
- 7.7) สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมได้

8) ทุนทางสังคม

สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ ได้นำทุนทางสังคมเข้ามาใช้ในการดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชนโดยทุนทางสังคมได้กลายเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จซึ่งมีการใช้ทุนทางสังคม ดังนี้

8.1) การมีส่วนร่วมในเครือข่าย มีการรวบรวมเอากลุ่มการเงินต่าง ๆ ในชุมชนที่มีอยู่แล้วมาบริหารงานแบบบูรณาการร่วมกันภายใต้สถาบันการเงินชุมชนและอาศัยความสัมพันธ์ของสมาชิกตั้งแต่ระดับเครือข่ายครอบครัว เครือญาติ และกลุ่มต่าง ๆ มาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงาน เพื่อส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจระหว่างกัน การชักชวนให้เข้ามาร่วมกิจกรรม มาใช้บริการ

8.2) การต่างตอบแทน เมื่อสถาบันการเงินชุมชนได้รับการช่วยเหลือจากสมาชิกและชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น การใช้บริการ การมีส่วนร่วม สถาบันการเงินชุมชนได้มีการตอบแทนสมาชิกในรูปแบบของปันผล ดอกเบี้ย สวัสดิการ และยังตอบแทนไปถึงกลุ่มอื่น ๆ เช่น การดูแลผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาสในชุมชน จัดตั้งกองทุนเพื่อชุมชน ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน

8.3) ความไว้วางใจกัน เริ่มจากสมาชิกไว้วางใจผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ โดยมอบเงินของตนเองให้นำไปบริหารจัดการเมื่อเกิดรายได้และประโยชน์ผลลัพธ์เป็นรูปธรรมมากขึ้น ผลลัพธ์นั้นจึงกลายเป็นความเชื่อมั่นเพิ่มมากขึ้นให้กับสมาชิกและเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้น

8.4) บรรทัดฐานทางสังคม ควรสร้างบรรทัดฐานทางสังคมในเชิงบวก เช่น ให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมเป็นผู้กระตุ้น บังคับ ให้ผู้ฝ่าฝืนปฏิบัติตามหรือลงโทษในกรณีที่ฝ่าฝืนโดยการใช้ความสัมพันธ์ในเครือข่ายแทนการลงโทษหรือการบังคับที่เกิดขึ้นจากสถาบันการเงินชุมชน นอกจากนี้ยังสามารถสร้างบรรทัดฐานทางสังคมโดยการจูงใจสมาชิกให้ปฏิบัติตามด้วยผลประโยชน์ที่จะได้รับ และสมาชิกจะเสียประโยชน์หากไม่ปฏิบัติตาม

8.5) การเป็นเจ้าของร่วมกัน โดยสถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรการเงินของชุมชน โดยชุมชน เพื่อชุมชน จึงต้องส่งเสริมให้คนในชุมชนทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกับสถาบันการเงินในทุก ๆ ด้าน เช่น การบริหารจัดการ ได้แก่ การเข้าร่วมประชุม การเป็นคณะกรรมการ ด้านการใช้บริการ ได้แก่ การออมเงิน ฝากเงิน ชื่อน้ำดื่ม ชื้อสินค้า ด้านสวัสดิการ ได้แก่ ร่วมใช้สวัสดิการและร่วมจัดสรรสวัสดิการ ด้านกิจกรรมสาธารณประโยชน์ ได้แก่ การเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา กีฬา บำเพ็ญประโยชน์ ทั้งนี้ เพราะการมีส่วนร่วมจะทำให้สถาบันการเงินชุมชนดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

5.1.3 แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

1) แนวทางการปฏิบัติที่ดี

1.1) การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ เป็นวิธีการที่จะทำอย่างไรให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่น ไว้วางใจ จนสามารถนำเงินของตนเองมามอบให้กับสถาบันการเงินชุมชนภายใต้การบริหารจัดการของคณะกรรมการ ซึ่งการสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา เป็นเครื่องพิสูจน์ ต้องเริ่มต้นด้วยความซื่อสัตย์ของคณะกรรมการ นอกจากนี้ ควรสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจผ่านการบริหารจัดการ เช่น คณะกรรมการเป็นผู้นำในการออมเงิน มีการแสดงงบการเงินให้สมาชิกตรวจสอบได้ ให้ซักถามข้อสงสัยได้ ให้คณะกรรมการชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกตรวจสอบได้ เป็นต้น

1.2) การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ เป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกรู้สึกมีความรักมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของสถาบันการเงินชุมชน ในฐานะที่ตนเองมีส่วนร่วมในการสร้าง มีส่วนร่วมในการพัฒนาทำให้สมาชิกรู้สึกว่าสถาบันการเงินชุมชนเป็นเหมือนทรัพย์สินมีค่าที่จะต้องรักษาดูแล โดยส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน กิจกรรม โครงการ ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกรวมถึงการใช้กระบวนการสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจสร้างสัมพันธภาพที่ดี

1.3) การบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน ไม่ได้มีเฉพาะการบริหารปัจจัย การบริหาร 4M เท่านั้น แต่รวมถึงกระบวนการ กิจกรรม ขั้นตอนการบริหารจัดการ ซึ่งรวมถึงการวางแผน การจัดองค์กร การขึ้นนำ และการควบคุม คล้ายคลึงปัจจัยความสำเร็จ (Success factors) ได้แก่ การวางแผน การสื่อสาร ทักษะผู้นำ เครื่องมือ กระบวนการ การทำงานร่วมกัน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่สอดแทรกอยู่ในทุกกระบวนการ กิจกรรม ขั้นตอนการบริหารจัดการ กล่าวคือ ปัจจัยความสำเร็จเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ กิจกรรม ขั้นตอนการบริหารจัดการ ที่ส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ดังนั้น สถาบันการเงินชุมชนต้องนำมาบูรณาการใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

1.4) การตอบสนองความต้องการด้วยสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต สถาบันการเงินชุมชนต้องสร้างสรรค์สวัสดิการให้เหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของสมาชิกและควรมีหลากหลายรูปแบบโดยให้ครอบคลุมตั้งแต่เกิดจนตาย นอกจากนี้ ควรมอบสวัสดิการให้กับชุมชน

ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของชุมชนรวมถึงกลุ่มผู้ด้อยโอกาสในชุมชน และต้องปรับปรุงสวัสดิการเดิมให้ดียิ่งขึ้น โดยสวัสดิการต่าง ๆ ควรอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของสมาชิกและชุมชน คือ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นซึ่งสวัสดิการจะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก พัฒนาชุมชนให้ทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

2) ทูทางสังคมที่ปรากฏในแนวทางการปฏิบัติที่ดี

แนวการปฏิบัติที่ดีเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำทุนทางสังคมในชุมชนมาใช้จะช่วยให้เกิดการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนไปสู่ความสำเร็จ และทำให้สถาบันการเงินชุมชนกลายเป็นทุนทางสังคมใหม่ของชุมชน

2.1) การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ เป็นสิ่งที่สมาชิกมีให้กับคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนโดยมอบเงินของตนให้นำไปบริหารเพราะเชื่อมั่นและไว้วางใจว่าจะเกิดผลประโยชน์ที่อกเงยขึ้นมา ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ (Trust) เป็นทุนทางสังคมที่สถาบันการเงินชุมชนนำมาใช้ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุคคลในชุมชน ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นมาจากภายในชุมชนที่มีกิจกรรมและมีความร่วมมือกันอยู่เป็นประจำทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีเมื่อเกิดการรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์ ความสัมพันธ์ที่มีจึงช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มที่ง่ายขึ้น และเพราะความคุ้นเคยจึงทำให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจก่อให้เกิดแหล่งทุนใหม่เพิ่มขึ้นในชุมชนเป็นผลประโยชน์ต่อชุมชน ทั้งนี้ หากการบริหารจัดการได้ผลลัพธ์ที่ดีและผลลัพธ์นั้นตอบสนองกลับสู่สมาชิกและชุมชนอย่างเหมาะสมก็จะช่วยต่อยอดความเชื่อมั่นความไว้วางใจที่มีให้และมีแนวโน้มที่จะให้ความเชื่อมั่นความไว้วางใจมากยิ่งขึ้น

2.2) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ คือ การสร้างค่านิยมความรัก เห็นคุณค่า เห็นความสำคัญของสถาบันการเงินชุมชนโดยใช้การสื่อสารและจูงใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม เมื่อสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมแล้วจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดความหวงแหนในฐานะที่มีส่วนร่วมในการสร้าง พัฒนา เพื่อให้สถาบันการเงินชุมชนมีความเข้มแข็งและยั่งยืน การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้านั้นเป็นการนำทุนทางสังคมเข้ามาใช้ เริ่มจากการใช้ทุนมนุษย์ คือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำในการดำเนินงานโดยในการดำเนินงานนั้นนำทุนทางสังคมอื่น ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ กลุ่มการเงินในชุมชน กองทุนต่าง ๆ มาบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อชุมชน สร้างคุณค่า สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้น จนนำไปสู่การเกิดทุนทางจิตวิญญาณ คือ ความภาคภูมิใจ การเห็นคุณค่า และความสำคัญของสถาบันการเงินชุมชนจนนำไปสู่การที่สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของสถาบันการเงินชุมชน

2.3) การบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน เป็นกระบวนการ กิจกรรม ขั้นตอนที่ใช้ทุนทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชนมาช่วยเสริมสร้างให้เกิดพลัง ศักยภาพ ประสิทธิภาพ และประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดการร่วมมือกัน ทำงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ในการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนให้ไปสู่ความสำเร็จ โดยปัจจัยการบริหารและปัจจัยสู่ความสำเร็จ แยกเป็นทุนทางสังคมได้ดังนี้

(1) ทุนทางสังคมภายใน ได้แก่

- ทุนมนุษย์ คือ บุคลากรที่มีความรู้ มีทักษะผู้นำ สามารถบริหารจัดการ การวางแผน รู้จักใช้เครื่องมือ มีความรู้เรื่องบริการทางการเงินและใช้การสื่อสารให้เป็นประโยชน์

- ทุนทางปัญญาและวัฒนธรรม คือ ส่งเสริมให้สมาชิกมีความรับผิดชอบ กู้ยืมเงินแล้วต้องชำระคืน การมีวินัยในการออมตามเงื่อนไขที่ตกลงร่วมกัน นอกจากนี้ สถาบันการเงินชุมชน ยังต้องช่วยเหลือให้โอกาสสมาชิกเข้าถึงแหล่งเงินทุน ช่วยแก้ไขหนี้ในระบบ ผ่อนผันการชำระเงินในกรณี ที่เกิดเหตุสุดวิสัย ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกผ่านกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้ การดำเนินงาน ของสถาบันการเงินชุมชนต้องอยู่บนพื้นฐานของการตอบแทนชุมชน

- ทุนจิตวิญญาณ ความภาคภูมิใจโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมกับความ สำเร็จ ผ่านการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน

(2) ทุนทางสังคมภายนอก ได้แก่

- ทุนสถาบัน ได้แก่ การรวมทุนทางสังคมที่มีอยู่ของชุมชน คือ กลุ่มสัจจะ ออมทรัพย์ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กองทุนหมู่บ้าน บวรณาการการบริหารจัดการร่วมกันจนส่งผล ให้สถาบันการเงินชุมชนกลายเป็นองค์กรการเงินชุมชนที่มีพลังมีศักยภาพในการพัฒนาชุมชน

- ทุนทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในชุมชน และ ทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นสาธารณะมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ เช่น ผลิตน้ำประปาเพื่อตอบสนอง ความต้องการให้กับชุมชนและสร้างสรรค์สวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในชุมชน

- ทุนโคกทรัพย์ ได้แก่ กองทุนต่าง ๆ ในชุมชน ได้แก่ กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กองทุนหมู่บ้าน มาบูรณาการการบริหารจัดการร่วมกันจนเกิดเป็นสถาบัน การเงินชุมชนเพื่อให้บริการด้านการเงินและสวัสดิการแก่ชุมชน

2.4) การตอบสนองความต้องการด้วยสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยสวัสดิการ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ทุนทางสังคมและเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดทุนทางสังคมเพิ่มเติมจากทุน ทางสังคมที่มีอยู่เดิมในชุมชน

(1) ทุนมนุษย์ ได้แก่ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน การแสดงน้ำใจต่อกัน การดูแล อาสาสมัครในชุมชน การดูแลช่วยเหลือผู้สูงอายุ การดูแลช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในชุมชน

(2) ทุนทางปัญญาและวัฒนธรรม ได้แก่ รูปแบบสวัสดิการเฉพาะในชุมชน ซึ่งกลายเป็นทุนทางปัญญาของชุมชน

(3) ทุนจิตวิญญาณ ได้แก่ ความภาคภูมิใจ ความรัก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ สถาบันการเงินชุมชน

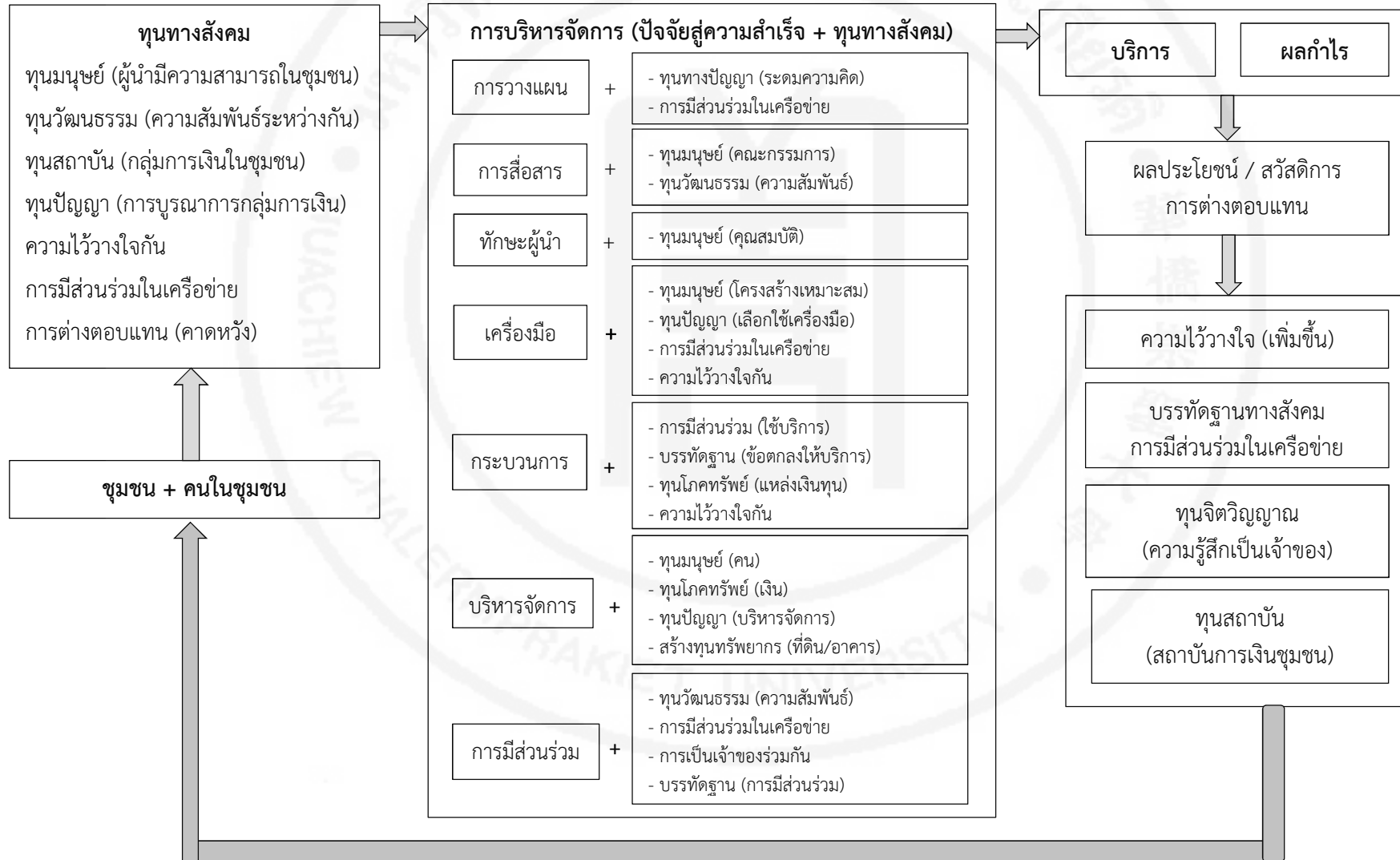
(4) ทุนสถาบัน เกิดความเข้มแข็งเนื่องจากสวัสดิการที่จัดสรร เช่น สถาบันครอบครัว มีความสุข สวัสดิการช่วยลดภาระค่าใช้จ่าย สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา ได้รับการสนับสนุน ใช้น้ำประปาฟรี ทุนการศึกษา การซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์อาคารที่ชำรุด

(5) ทุนทรัพยากรธรรมชาติ โดยการสร้างสรรค์สวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยคำนึงถึงทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ เช่น โรงน้ำประปาจากแม่น้ำในชุมชน ผลิตน้ำประปาราคาถูก บางส่วนมอบเป็นสวัสดิการน้ำประปาฟรีให้หน่วยงานสาธารณะหรือกิจกรรมในชุมชน

(6) ทุนโภคทรัพย์ โดยการสร้างทุนทางสังคมใหม่ คือ กองทุนสวัสดิการให้กับชุมชน เพื่อเป็นทุนสำหรับการพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ



แผนภูมิที่ 14 แนวทางการปฏิบัติที่ดี



จากแผนภูมิที่ 14 แนวทางการปฏิบัติที่ดีแสดงให้เห็นแนวทางของการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยนำเอาทุนทางสังคมและปัจจัยความสำเร็จมาบูรณาการร่วมกันในการบริหารจัดการจนนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตรงถึงความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

จุดเริ่มต้นของสถาบันการเงินชุมชนเกิดจากชุมชนและคนในชุมชนที่ปรารถนาในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้น โดยอาศัยทุนทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชนมาเป็นทุนเริ่มต้นในการดำเนินการเริ่มจากทุนมนุษย์ ได้แก่ ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหาร ต้องการพัฒนากลุ่มการเงินในชุมชนที่เป็นทั้งทุนสถาบันและทุนบุคคลให้ให้เกิดการบูรณาการด้านการบริหารร่วมกัน โดยอาศัยทุนทางปัญญา ทุนวัฒนธรรม คือ ความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในชุมชนชนบทที่ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบเครือญาติโน้มน้าวให้เกิดการมีส่วนร่วมในแบบเครือข่ายสถาบันการเงินชุมชน โดยอาศัยความไว้วางใจในการบริหารการเงินและคาดหวังว่าหากดำเนินการแล้วสิ่งที่สถาบันการเงินชุมชนจะให้กลับคืนมา คือ คุณภาพชีวิตที่ดี

เมื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินชุมชนต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยปัจจัยความสำเร็จร่วมกับทุนทางสังคมในการบริหารจัดการ มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนร่วมกับทุนทางปัญญา คือ การระดมความคิดเห็นของทุกคนทุกฝ่าย เพื่อให้ได้แผนตามที่ต้องการและร่วมกันปฏิบัติตามแผนนั้นด้วยซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในเครือข่าย
2. การสื่อสารร่วมกับทุนมนุษย์ คือ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ของสถาบันการเงินชุมชนที่ต้องใช้การสื่อสาร ทั้งนี้ ไม่ได้จำกัดเฉพาะการสื่อสารในองค์กรเพียงเท่านั้นแต่รวมถึงการสื่อสารกับสมาชิกซึ่งอาศัยทุนวัฒนธรรม คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการกับสมาชิกในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน
3. ทักษะผู้นำในกลุ่มของคณะกรรมการเป็นทุนมนุษย์อันเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ควรมีเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
4. เครื่องมือในการบริหารจัดการมีหลากหลายเครื่องมือและต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชน สภาพแวดล้อม เป็นต้น ตัวอย่างเช่น การวางแผนโครงสร้างการทำงานโดยพิจารณาจากทุนมนุษย์ คือ คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งนี้ จะเลือกใช้เครื่องมืออย่างไรขึ้นอยู่กับทุนทางปัญญาที่มีหรือการเสาะแสวงหาทุนทางปัญญาเพิ่มเติมและบางเครื่องมือก็อาศัยทุนทางสังคมอื่นสนับสนุน เช่น การตรวจสอบ ซึ่งต้องการอาศัยการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ เป็นต้น
5. กระบวนการร่วมกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่ร่วมใช้บริการเพื่อให้การสนับสนุนสถาบันการเงินชุมชนซึ่งต้องอาศัยความไว้วางใจกันก่อให้เกิดแหล่งเงินทุนเป็นทุนบุคคลให้กับสถาบันการเงินชุมชนนำไปใช้ในการบริหารจัดการและสร้างสรรค์บริการ ทั้งนี้ การให้บริการและการใช้บริการนั้นอยู่บนบรรทัดฐานทางสังคมที่สมาชิกทุกคนกำหนดไว้ร่วมกันและต้องปฏิบัติตาม

6. การบริหารจัดการ คือ การบริหารคน ได้แก่ ทุมนมนุษย์ที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ โดยการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน การบริหารเงิน ได้แก่ ทุมนโภคทรัพย์ การจัดการกองทุนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส การบริหารจัดการ ได้แก่ ทุมนทางปัญญาจากทุมนมนุษย์ที่มีหรือการสร้างทุนทางปัญญาใหม่โดยการศึกษาเพิ่มเติมแล้วนำมาบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ การบริหารคน บริหารเงิน บริหารจัดการ หากบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจะเกิดผลลัพธ์ที่ดี คือ ผลกำไร ผลตอบแทน สวัสดิการ และต่อยอดสร้างทุนทรัพยากรเพิ่มเติมขึ้นได้ เช่น การสะสมผลกำไรเพื่อซื้อที่ดินสร้างอาคารสำนักงานหรือการลงทุนเพิ่มเติมในกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน

7. การมีส่วนร่วม เป็นการใช้งุมนทางวัฒนธรรม คือ ความสัมพันธ์ระหว่างกันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกันในรูปแบบเครือข่ายสถาบันการเงินชุมชน สร้างให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในฐานะที่สถาบันการเงินชุมชนเป็นของทุกคนในชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างบรรทัดฐานของแนวทางการปฏิบัติตนของสมาชิกในการเข้ามามีส่วนร่วมกับสถาบันการเงินชุมชน

เมื่อมีการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนย่อมเกิดผลลัพธ์ คือ บริการ ได้แก่ บริการออมเงิน บริการฝากเงิน และบริการกู้ยืมเงิน นอกจากบริการยังมีผลลัพธ์อีกประการ คือ ผลกำไร โดยผลลัพธ์ทั้งบริการและผลกำไรที่เกิดขึ้นนั้นนำไปสู่การจัดสรรเป็นผลประโยชน์ สวัสดิการ ให้กับสมาชิกและชุมชนซึ่งเป็นการให้ประโยชน์ต่างตอบแทนกับสมาชิกและชุมชนในฐานะที่เป็นทุนเริ่มต้นของการดำเนินงานทั้งหมด ทั้งนี้ ผลประโยชน์และสวัสดิการที่เกิดขึ้นยังก่อให้เกิดความไว้วางใจที่เพิ่มมากขึ้น สร้างบรรทัดฐานทางสังคมของการมีส่วนร่วมในเครือข่ายสถาบันการเงินชุมชน สร้างทุนทางจิตวิญญาณ ได้แก่ ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันให้กับสมาชิก และสร้างให้เกิดทุนสถาบันขึ้นใหม่ คือ สถาบันการเงินชุมชน ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดนี้เป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีตอบแทนกลับไปสู่จุดเริ่มต้น คือ ชุมชน และคนในชุมชนนั่นเอง

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอดงบัง จังหวัดชัยภูมิ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอดงบัง จังหวัดชัยภูมิ มีข้อค้นพบ 4 ประเด็นใหญ่ ดังนี้

5.2.1 ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

จากความหมายของความสำเร็จที่พบ คือ สถาบันการเงินชุมชนจะประสบความสำเร็จเมื่อสามารถทำหน้าที่ได้ครบถ้วน ได้แก่

1) สนับสนุนให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน สอดคล้องกับการศึกษาของ นัทธ์หทัย คำเชื้อ (2556) ได้ศึกษาความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จากการศึกษา พบว่า การมีแหล่งเงินทุนในชุมชนอย่างเพียงพอรวมทั้งมีความพร้อม

ในสิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการด้านต่าง ๆ จึงทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ

2) สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเก็บเงิน สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยะวดี ยอดนา (2561) ได้ศึกษาการบริหารแบบบูรณาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร จากการศึกษาพบว่า ชุมชนต้องการสถาบันการเงินในรูปแบบธนาคารหมู่บ้าน

3) ผลลัพธ์นำไปสู่การจัดสวัสดิการ สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรัช กาญจนการุณ และคณะ (2558 : 67-81) ได้ศึกษารณศึกษา Microfinance เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการระบบให้บริการทางการเงินระดับจุลภาคในชุมชนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จ คือ การให้บริการ ต้องให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกับสมาชิกและชุมชน และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุวรงค์ วงศ์สุรวัฒน์, ศิริรัตน์ ชุณคล้าย และวฤชพร ณีรัฐจิโรจน์ (2562 : 888-898) ได้ศึกษาการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีมาก : กรณีศึกษา จังหวัดนครปฐม จากการศึกษาพบแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องมีการบริหารจัดการด้านการจัดสรรผลประโยชน์

4) เสริมสร้างวินัยทางการเงิน สอดคล้องกับการศึกษาของ กรกนก น้อยเนม (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 จังหวัดนนทบุรี จากการศึกษา พบว่า วินัยทางการเงินของสมาชิกควรอยู่ในระดับมาก และควรสนับสนุนให้สมาชิกได้จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายในแต่ละเดือน และสอดคล้องกับการศึกษาของ อรรถพล บางป่า (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษา พบว่า อัตราการออมของสมาชิกและความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกเป็นปัจจัยด้านความสำเร็จ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Huerta, A (2010) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนในชนบทและเขตเมืองในประเทศไทย จากการศึกษา พบว่า การไปสู่ความสำเร็จควรใช้การบังคับออมเงิน การฝึกอบรม มาใช้เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชิงบวก ซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งในชนบทและเขตเมือง

5) สร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน สอดคล้องกับการศึกษาของ ชุติมณฑน์ วงษ์คำหาร (2559) ได้ศึกษาความสำเร็จในการนำนโยบายการยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชนไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 จากการศึกษา พบว่า การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจึงจะส่งผลให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Ussif, R et al (2020 : 102-117) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการเงินรายย่อยกับการบรรเทาความยากจนและการว่างงานในกานา จากการศึกษา พบว่า หากต้องการให้สถาบันการเงินรายย่อยยั่งยืนดำรงอยู่ได้นานผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดจะต้องให้การสนับสนุนสถาบันการเงินรายย่อย

6) เป็นจุดศูนย์รวมของชุมชนด้านการเงินและสวัสดิการ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรชัย กังวล (2552) ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อศึกษา พัฒนาการของสถาบันการเงินชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษา พบว่า การยกสถานะเป็นสถาบันการเงินชุมชนเพื่อให้สามารถให้บริการทางการเงินได้หลากหลายมากขึ้นและนำไปสู่การจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชน

นอกจากความสำเร็จในด้านของความหมายแล้ว พบว่า สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจได้ มีความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้ทั้งในเชิงรูปธรรมและนามธรรม ได้แก่

1) ผลประกอบการที่มีการเติบโตขึ้นในทุกปี แม้จะอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สอดคล้องกับการศึกษาของ อรรถพล บางปา (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จ คือ อัตราการเติบโตของหุ้น อัตราการเติบโตของทุน อัตราการออมของสมาชิก

2) จำนวนสมาชิกที่มีอัตราการการเพิ่มขึ้นในทุกปี ปัจจุบันค่อนข้างคงที่เนื่องจากคนในชุมชนทุกคนเป็นสมาชิก สอดคล้องกับการศึกษาของ อรรถพล บางปา (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จ คือ สมาชิกมีการเติบโตในระดับที่มากที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาภรณ์ วงศ์รักตระกูล (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนจังหวัดอุดรธานี จากการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจสถาบันการเงินชุมชนที่มีความสำเร็จสูงสมาชิกมีความพึงพอใจในระดับมาก

3) บริการทางการเงินในรูปแบบธนาคารที่มีความหลากหลายเหมาะสมและตรงกับความต้องการ สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยะวดี ยอดนา (2561) ได้ศึกษาการบริหารแบบบูรณาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร จากการศึกษา พบว่า ชุมชนนั้นต้องการสถาบันการเงินในรูปแบบธนาคารหมู่บ้าน

4) สวัสดิการและผลประโยชน์ที่สมาชิกและชุมชนได้รับสามารถตอบสนองต่อความต้องการ และสร้างความพึงพอใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ กรกนก น้อยเนม (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 จังหวัดนนทบุรี จากการศึกษา พบว่า มีข้อเสนอแนะต่อสถาบันการเงินชุมชน คือ การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนควรเอื้อประโยชน์สูงสุดให้กับสมาชิก และสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรัช กาญจนการุณ และคณะ (2558 : 67-81) ได้ศึกษากรณีศึกษา Microfinance เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการระบบให้บริการทางการเงินระดับจุลภาคในชุมชนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา 8 จังหวัด ภาคเหนือตอนบน

จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จ คือ การให้บริการต้องให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกับสมาชิกและชุมชน

5.2.2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

1) การวางแผน

เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จเนื่องจากแผนเปรียบเสมือนเข็มทิศที่คอยชี้นำทิศทางในการดำเนินงานให้กับสถาบันการเงินชุมชนสามารถดำเนินงานได้อย่างมีเป้าหมาย ไม่หลงทาง โดยการดำเนินงานที่ดีนั้น จำเป็นจะต้องมีการวางแผนที่หลากหลายให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของชุมชนสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน นอกจากนี้ ยังต้องมีความยืดหยุ่น สามารถแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และประการสำคัญ คือ แผนทุกแผน จำเป็นต้องให้ชุมชนรับรู้ เห็นชอบ หรือเข้ามามีส่วนร่วมกับแผนงาน เพราะแผนจะสำเร็จหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนหรือคนในชุมชนนั่นเอง สอดคล้องกับการศึกษาของ สุชา สิริจันทร์ชื่น และศิวัช ศรีโกคางกุล (2560 : 61-72) ได้ศึกษาความสำเร็จของการบริหารงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพต้องมี กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ คือ มีการคัดกรองสมาชิกโดยเน้นคนในชุมชนเป็นหลัก มีคณะกรรมการมาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ในการทำงาน มีกฎระเบียบข้อบังคับ และมีการปรับปรุงทุกปีเพื่อให้มีความสอดคล้องและเป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัชย์ กังวล (2552) ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อศึกษาพัฒนาการของสถาบันการเงินชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษา พบว่า ควรส่งเสริมให้คณะกรรมการและสมาชิกได้เรียนรู้การวางแผนการจัดองค์กร และการแบ่งหน้าที่การทำงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรัช กาญจนการุณ และคณะ (2558 : 67-81) ได้ศึกษากรณีศึกษา Microfinance เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการระบบให้บริการทางการเงินระดับจุลภาคในชุมชนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จ คือ ควรมีการมีกฎระเบียบ มีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและชุมชน ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Hussain, M.D & Ahmed, I (2020 : 33-45) ได้ศึกษาเรื่องการค้ากับดูแลกิจการในองค์กรการเงินรายย่อย จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดสำหรับการกำกับดูแลองค์กรการเงินรายย่อย ได้แก่ คณะกรรมการ ที่เป็นผู้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร

2) การสื่อสาร

เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชน ประสบความสำเร็จเพราะการสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ดี สัมพันธภาพที่ดี ระหว่างสถาบันการเงินชุมชนกับสมาชิกและชุมชน ทั้งยังช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ลุล่วงตามวัตถุประสงค์และช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ช่วยพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน ให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้สิ่งที่กล่าวข้างต้น การสื่อสารยังเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความรู้สึกรู้สึกของการเป็นเจ้าของ รู้สึกหวงแหน ในสถาบันการเงินชุมชนให้เกิดขึ้นกับสมาชิกและชุมชน ซึ่งหากมองสิ่งที่เป็นอยู่ สถาบันการเงินชุมชน คือ ทรัพย์สินของชุมชนทุกคนในชุมชนจึงมีหน้าที่ต้องช่วยกันดูแลรักษา และพัฒนาให้สถาบันการเงินชุมชนสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างยั่งยืน โดยช่องทางการสื่อสารมีหลากหลาย ได้แก่ การประชุมคณะกรรมการและสมาชิกโดยในการประชุมจะเปิดโอกาสให้ซักถาม เรื่องที่สงสัยข้องใจ และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ทุก ๆ กิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร สร้างความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีการจัดกิจกรรมสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์มีโอกาสพบปะพูดคุยกัน ซึ่งในปัจจุบันมีอุปกรณ์การสื่อสารที่ทันสมัย เช่น Line, Facebook โทรศัพท์ เป็นต้น โดยการสื่อสารที่สม่ำเสมอส่งผลต่อความสัมพันธ์กับสมาชิกที่ดีและสามารถดำเนินการทุกกิจกรรมให้สำเร็จได้ง่าย สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรชัย กังวล (2552) ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อศึกษาพัฒนาการของสถาบันการเงินชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ กล่าวว่า การบริหารจัดการที่เหมาะสมควรกระตุ้นให้สมาชิกเข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ให้ดำเนินการตามมติที่ประชุมใหญ่ และควรให้การอบรมหรือให้คำปรึกษาเพื่อช่วยเหลือแนะนำด้านการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับการศึกษาของ กรรณก น้อยเนม (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 จังหวัดนนทบุรี จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะต่อสถาบันการเงินชุมชน คือ ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการ ควรมีการแจ้งผลการดำเนินงานให้สมาชิกทราบสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Huerta, A (2010) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนในชนบทและเขตเมืองในประเทศไทย จากการศึกษา พบว่า การรับผิดชอบร่วมกันในการชำระหนี้อาจประสบความสำเร็จในพื้นที่ซึ่งมีความแน่นแฟ้นของความสัมพันธ์ทางสังคม เพราะสามารถให้คนในชุมชนสามารถใช้ข้อตกลงของชุมชนหรือวิถีประเพณีในการลงโทษหรือติดตามการชำระหนี้ในกรณีที่มีผู้ไม่ชำระคืนโดยเฉพาะในชนบทที่มีความแน่นแฟ้นของความสัมพันธ์เพราะมีขนบธรรมเนียมหรือวัฒนธรรมคอยควบคุมอยู่ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Rahman, W., Farid, K.S & Mollah, B.R (2016 : 441-462) ได้ศึกษาว่า เพราะอะไรไมโครไฟแนนซ์จึงประสบความสำเร็จในบังกลาเทศและการประยุกต์ใช้รูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม จากการศึกษาสามารถยืนยันได้ถึงแนวคิดที่ว่าบังกลาเทศเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในโครงการไมโครไฟแนนซ์เพราะสัมพันธภาพ

ที่มั่นคงแน่นแฟ้นระหว่างลูกค้าและพนักงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุชา สิริจันทร์ขึ้น และศิวัช ศรีโสภากุล (2560 : 61-72) ได้ศึกษาความสำเร็จของการบริหารงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จากการศึกษาพบแนวทางการพัฒนากลุ่ม คือ เน้นการประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานให้ทุกฝ่ายรับทราบ

3) ทักษะ ภาวะผู้นำ

เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชน ประสบความสำเร็จเพราะผู้นำ คือ ผู้ที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์กรตั้งไว้ เพราะฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำจึงต้องมีคุณลักษณะที่ผู้นำพึงมีและต้องมีหลายคุณลักษณะรวมกันจึงจะส่งผลให้การเป็นผู้นำ เกิดความสมบูรณ์ เหมาะสมกับการนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย ซึ่งผู้นำควรมีคุณลักษณะ คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ พยายามทำหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร มีอำนาจบารมี ซึ่งต้องควบคู่กับคุณธรรมความซื่อสัตย์ และวุฒิภาวะทางอารมณ์ ทั้งนี้ การทำงานด้านการพัฒนาชุมชนผู้นำต้องมีความเสียสละด้วยและเมื่อมีปัญหาหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นในองค์กรผู้นำต้องสามารถจัดการกับปัญหาดังกล่าวหรือหาทางบรรเทาปัญหานั้นให้ลดลงได้ ต้องเป็นที่พึ่งของทุก ๆ คนในองค์กร สร้างความไว้วางใจให้แก่สมาชิกทุกคนได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ อุมารตี เดชธำรงค์ และวิระพงษ์ จันทร์สนาม (2563 : 72-89) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน : กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัย พบว่า หากสถาบันการเงินชุมชนมีการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำ การบริหารจัดการกลุ่ม และด้านคุณธรรมที่มีคุณภาพจะส่งผลให้มีความสำเร็จในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยะวดี ยอดนา (2561) ได้ศึกษาการบริหารแบบบูรณาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จมากที่สุด คือ คณะกรรมการบริหาร สมาชิกและผู้นำชุมชน และสอดคล้องกับการศึกษาของ อรรถพล บางป่า (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงที่สุดที่มีผลต่อความสำเร็จ และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัชย์ กังวล (2552) ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อศึกษาพัฒนาการของสถาบันการเงินชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบของความเข้มแข็งในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนและสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุภาภรณ์ วงศ์รักตระกูล (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน จังหวัดอุดรธานี จากการศึกษา พบว่า สถาบันการเงินชุมชนที่มีความสำเร็จเพราะคณะกรรมการมีระดับความรู้มาก และคุณสมบัติผู้นำ คือ เพศ อายุ และประสบการณ์ในการบริหารงานของคณะกรรมการ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ และสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรัช กาญจนการุณ และคณะ (2558 : 67-81) ได้ศึกษากรณีศึกษา Microfinance เพื่อหาแนวทางการบริหาร

จัดการระบบให้บริการทางการเงินระดับจุลภาคในชุมชนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา 8 จังหวัด ภาคเหนือตอนบน จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จ คือ ผู้นำที่มีความเข้มแข็งมีความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด คณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนต้องบริหารจัดการโปร่งใส มีธรรมาภิบาล เป็นที่ยอมรับของสมาชิก เป็นผู้มีประสบการณ์ เป็นผู้เสียสละ มีจิตสาธารณะเพื่อช่วยเหลือชุมชน และที่ปรึกษากลุ่มต้องเป็นบุคคลที่คนในชุมชนให้ความเคารพ มีความรู้ มีความสามารถ มีประสบการณ์ มีความเป็นกลาง มีสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานราชการ

4) เครื่องมือ

โดยเครื่องมือที่ใช้ในองค์กรควรมีความหลากหลายและเลือกใช้อย่างเหมาะสมกับงาน เช่น การวางแผน ลูกค้าสัมพันธ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบการควบคุมตรวจสอบ ระบบเทคโนโลยี ระบบการประกัน เป็นต้น โดยเครื่องมือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จเนื่องจากเครื่องมือเข้ามามีส่วนช่วยเหลือส่งเสริมประสิทธิภาพของการดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชน อำนวยความสะดวกในด้านการบริหารงาน การปฏิบัติงาน การให้บริการ นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ให้สถาบันการเงินชุมชนมีการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และภาพลักษณ์ที่สำคัญอีกประการ คือ ความน่าเชื่อถือหรือความเชื่อมั่นเพราะสถาบันการเงินชุมชนจะดำรงอยู่ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกเข้ามาใช้บริการสนับสนุนการดำเนินงาน การสร้างภาพลักษณ์ให้น่าเชื่อถือสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกย่อมเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกเข้ามาใช้บริการ ดังนั้น หากสถาบันการเงินชุมชนมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นปัจจัยให้การดำเนินงานและการให้บริการประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ อรรถพล บางปา (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาพบว่า การนำเทคโนโลยีมาให้ความรู้มีผลต่อความสำเร็จ และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัชย์ กังวล (2552) ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อศึกษาพัฒนาการของสถาบันการเงินชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษา พบว่า ลักษณะการบริหารจัดการที่เหมาะสม คือ ส่งเสริมให้คณะกรรมการและสมาชิกได้เรียนรู้การวางแผน การจัดองค์กร และการแบ่งหน้าที่การทำงาน และควรให้การอบรมหรือให้คำปรึกษาเพื่อช่วยเหลือแนะนำด้านการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุวรงค์ วงศ์สุวัฒน์, ศิริรัตน์ ชุณคล้าย และวฤชสพร ญัฐรุจิโรจน์ (2562 : 888-898) ได้ศึกษาการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีมาก : กรณีศึกษา จังหวัดนครปฐม จากการศึกษาพบแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารจัดการด้านการจัดสรรผลประโยชน์และการบริหารจัดการด้านการเข้าถึงการตรวจสอบข้อมูลกองทุน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Rahman, W., Farid, K.S & Mollah, B.R (2016 : 441-462) ได้ศึกษาว่า เพราะอะไรไม่ใคร่พอแนงซึ่งจึงประสบความสำเร็จในบังกลาเทศและการประยุกต์ใช้รูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม จากการศึกษา พบว่า

เพราะสัมพันธภาพที่มั่นคงแน่นแฟ้นระหว่างลูกค้าและพนักงานจึงทำให้บังกลาเทศเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในโครงการไมโครไฟแนนซ์

5) กระบวนการ

กระบวนการในบริการออมทรัพย์และกู้ยืมเงินแสดงให้เห็นถึงกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นของบริการ กระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากบริการ นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงผลสะท้อนกลับต่อกระบวนการที่เกิดขึ้น โดยทั้งกระบวนการให้บริการออมทรัพย์ ให้บริการกู้ยืมเงิน ล้วนแต่สร้างผลลัพธ์ทั้งต่อตัวบุคคล คือ สมาชิกและชุมชนในรูปแบบของสวัสดิการทั้งสิ้น จึงแสดงให้เห็นว่ากระบวนการใด ๆ ก็ตามของสถาบันการเงินชุมชนที่ให้บริการแก่สมาชิกล้วนเกิดจากความต้องการของสมาชิกโดยมีสถาบันการเงินชุมชนเป็นตัวกลางบริหารและดำเนินการให้บริการนั้นเป็นไปอย่างมีระบบภายใต้ระเบียบ เงื่อนไข หรือกฎเกณฑ์ที่สมาชิกกำหนดไว้ร่วมกันเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตาม และเมื่อสมาชิกปฏิบัติตามย่อมเกิดผลลัพธ์และผลลัพธ์เหล่านั้นก็ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวสมาชิก ในรูปแบบของสวัสดิการทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ทั้งนี้ หากสถาบันการเงินชุมชนส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในทุกการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนและให้สมาชิกเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งต่อตนเองและชุมชน จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกมีความตระหนักถึงคุณค่าและประโยชน์ของสถาบันการเงินชุมชน เกิดความรัก และรู้สึกเป็นเจ้าของ ย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานและนำไปสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ชุติมณฑน์ วงษ์คำหาร (2559) ได้ศึกษาความสำเร็จในการนำนโยบายการยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชนไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 ผลการศึกษา พบว่า ความสำเร็จมาจากการเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ตลอดทั้งกระบวนการ และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัชย์ กังวล (2552) ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชน จากการศึกษา พบว่า ความเข้มแข็งในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน คือ กลไกและกระบวนการบริหารจัดการ และยังพบว่า ลักษณะการบริหารจัดการที่เหมาะสมควรมีการเน้นไปที่กลไกและกระบวนการบริหารจัดการมากที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรัช กาญจนการุณ และคณะ (2558 : 67-81) ได้ศึกษากรณีศึกษา Microfinance เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการระบบให้บริการทางการเงินระดับจุลภาคในชุมชนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา 8 จังหวัด ภาคเหนือตอนบน จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จ คือ สมาชิกมีการออมอย่างสม่ำเสมอ ชำระเงินกู้ตามกำหนด

6) การบริหารจัดการ

เป็นรูปแบบของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งต้องบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ การบริหารจัดการบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การเลือก ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ต่อมา คือ การบริหารเงิน ซึ่งประกอบด้วย เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะต้อง

มีผลกำไรและอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใส ต่อมา คือ การบริหารวัสดุอุปกรณ์ ตั้งแต่วัสดุสำนักงาน จนถึงอาคารสถานที่ซึ่งต้องพร้อมต่อการใช้งานและตรงกับความต้องการ และต่อมา คือ การบริหารจัดการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร วิทยทัศน์ ประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ โดยนำมาพัฒนาเป็น รูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนและความต้องการของสมาชิก สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยะวดี ยอดนา (2561) ได้ศึกษาการบริหารแบบบูรณาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร จากการศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารที่เหมาะสม คือ การบริหารรูปแบบการบริหารผสมผสานระหว่างรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐกับรูปแบบการบริหารเชิงสถานการณ์ซึ่งกำหนดขึ้นโดยคนในชุมชนเพราะสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการได้เพราะชุมชนนั้นต้องการสถาบันการเงินในรูปแบบธนาคารหมู่บ้าน และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัชย์ กังวล (2552) ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อศึกษาพัฒนาการของสถาบันการเงินชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการ คือ ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ สำหรับแนวทางการแก้ไขต้องเสนอที่ประชุมเพื่อขอซื้อหรือขอยืมจากหน่วยงานอื่น เช่น วัด สมาคม ภายในหมู่บ้าน นอกจากนี้ ยังพบว่า ลักษณะการบริหารจัดการที่เหมาะสม ควรมีการเน้นไปที่กลไกและกระบวนการบริหารจัดการมากที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาของ กรรณก น้อยเนม (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 จังหวัดนนทบุรี จากการศึกษา พบว่า ควรมีความพร้อมของสถานที่ทำการสถาบันการเงินชุมชนและมีข้อเสนอแนะว่าการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนควรเอื้อประโยชน์สูงสุดให้กับสมาชิก และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุชา สิริจันทร์ชื่น และศิวิชัย ศรีโกลางกุล (2560 : 61-72) ได้ศึกษาความสำเร็จของการบริหารงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จากการศึกษา พบว่า ควรมีการคัดกรองสมาชิกโดยเน้นคนในชุมชนเป็นหลัก มีคณะกรรมการมาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ในการทำงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรัช กาญจนการุณ และคณะ (2558 : 67-81) ได้ศึกษากรณีศึกษา Microfinance เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการระบบให้บริการทางการเงินระดับจุลภาคในชุมชนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา 8 จังหวัด ภาคเหนือตอนบน จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จ คือ ต้องมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Ussif, R (2020 : 114-123) ได้ศึกษาสถาบันการเงินรายย่อยกับความท้าทายในการลดความยากจนและลดการว่างงานในกานา จากการศึกษาพบความท้าทายที่สถาบันการเงินรายย่อยของกานาต้องเผชิญ คือ การไม่ชำระหนี้จากลูกค้า ภาวะเปื้อยและการกำกับดูแลที่ไม่เหมาะสม อัตราดอกเบี้ยสูง ความต้องการกู้เงินขั้นต่ำสูงแต่ขาดเงินทุนให้กู้ยืมเพราะรัฐบาลไม่สนับสนุนและไม่มีผู้บริจาค เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ

7) การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม

องค์กรควรส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนให้มากที่สุดที่หลากหลายลักษณะ เช่น การให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีส่วนร่วมในการดำเนินการ มีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และมีส่วนร่วมในการติดตามผล ทั้งนี้เพราะสถาบันการเงินชุมชนเกิดขึ้นจากคนในชุมชน การมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานสถาบันการเงินชุมชน ดังนั้น สมาชิกควรมีสติพร้อมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผลในส่วนที่เกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการมีส่วนร่วมจะนำไปสู่เรื่องความยั่งยืนของสถาบันการเงินชุมชน ทั้งนี้ วิธีการหรือกิจกรรมที่สถาบันการเงินชุมชนนำมาใช้จูงใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมนั้น อาจมีได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับบริบทและสภาพแวดล้อมของชุมชน เช่น การสร้างความรู้สึกให้สมาชิกเป็นเจ้าของ ให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ การนำกิจกรรมชุมชนด้านศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี กีฬา การบำเพ็ญประโยชน์ กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมและการเข้าไปร่วมหรือสนับสนุนกลุ่มหรือกิจกรรมของชุมชน การสร้างการรับรู้ที่สมาชิกเป็นผู้ได้รับประโยชน์ การสร้างสรรคบริการและสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการขั้นพื้นฐาน การที่สถาบันการเงินชุมชนเป็นศูนย์รวมด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เป็นต้น โดยวิธีการหรือกิจกรรมข้างต้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมแต่ก็เพียงพอที่จะจูงใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนให้มีความยั่งยืน สอดคล้องกับการศึกษาของ ชุตินธน์ วงษ์คำหาร (2559) ได้ศึกษาความสำเร็จในการนำนโยบายการยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชนไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 ผลการศึกษา พบว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิก ผู้ปฏิบัติ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลให้มีการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ สถาบันฯ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิก และการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมทำตลอดทั้งกระบวนการ และสอดคล้องกับการศึกษาของ กรกนก น้อยเนม (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 จังหวัดนนทบุรี จากการศึกษา พบว่า มีข้อเสนอแนะต่อสถาบันการเงินชุมชน คือ ควรสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกันให้กับสมาชิก ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการ ควรมีการแจ้งผลการดำเนินงานให้สมาชิกทราบสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับการศึกษาของ อรรถพล บางป่า (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษา พบว่า การมีส่วนร่วมมีผลต่อความสำเร็จ และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัชย์ กังวล (2552) ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อศึกษาพัฒนาการของสถาบันการเงินชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษา พบว่า การมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบของความเข้มแข็งในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุชา สิริจันทร์ชื่น และศิวัช ศรีโกคางกุล (2560 : 61-72) ได้ศึกษาความสำเร็จของการบริหารงาน

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น เพื่อถอดบทเรียนความสำเร็จกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จากการศึกษา พบว่า ปัญหาอุปสรรคของความสำเร็จ คือ สมาชิกขาดการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานและการแสดงความคิดเห็น และสอดคล้องการกับศึกษาของ ไพรัช กาญจนการุณ และคณะ (2558 : 67-81) ได้ศึกษากรณีศึกษา Microfinance เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการระบบให้บริการทางการเงินระดับจุลภาคในชุมชนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา 8 จังหวัด ภาคเหนือตอนบน จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จ คือ สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุวลังก์ วงศ์สุรวัฒน์, ศิริรัตน์ ชุณคล้าย และวฤชสพร ญัฐรุจิโรจน์ (2562 : 888-898) ได้ศึกษาการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีมาก : กรณีศึกษา จังหวัดนครปฐม จากการศึกษา พบว่า มีแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ แนวทางการบริหารจัดการด้านการเข้าถึงการตรวจสอบข้อมูลกองทุน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Ussif, R et al (2020 : 102-117) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการเงินรายย่อยกับการบรรเทาความยากจนและการว่างงานในกานา จากการศึกษาพบว่า สถาบันการเงินรายย่อยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบรรเทาความยากจนและการว่างงานในกานา และพบว่า การให้สินเชื่อมีส่วนกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันการเงินรายย่อย นอกจากนี้ หากต้องการให้สถาบันการเงินรายย่อยยั่งยืนดำรงอยู่ได้นานผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดจะต้องให้การสนับสนุนสถาบันการเงินรายย่อย

5.2.3 ทูทางสังคมปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

ทูทางสังคมในชุมชนสามารถนำมาสร้างประโยชน์และเป็นปัจจัยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยสถาบันการเงินชุมชนควรนำลักษณะของการมีส่วนร่วมในเครือข่ายของคนในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโดยเริ่มต้นจากการเอื้อประโยชน์ในลักษณะต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความต่อเนื่องของความร่วมมือของคนในชุมชน นอกจากนี้ ควรนำเอาความไว้วางใจมาช่วยสร้างให้เกิดความร่วมมือในการรวมกลุ่มและสนับสนุนการดำเนินงานและจากการมีส่วนร่วมนี้เองสร้างให้เกิดบรรทัดฐานทางสังคมในชุมชนเป็นแนวทางการปฏิบัติที่กำหนดไว้ร่วมกันและปฏิบัติตามในฐานะที่มีส่วนเป็นเจ้าของมีส่วนได้เสียในการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน

1) การมีส่วนร่วมในเครือข่าย

สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรินทร์ พงุตินอก (2554) ได้ศึกษากระบวนการใช้ทุนทางสังคมในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน กรณีศึกษาหมู่บ้านโนนสังข์ อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ จากการศึกษา พบว่า กองทุนหมู่บ้านสามารถขับเคลื่อนไปได้โดยใช้ทุนทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชน ได้แก่ ทุนด้านความเชื่อวัฒนธรรม ประเพณีที่เชื่อมโยงจิตใจคนในชุมชนผ่านกิจกรรมความเชื่อต่าง ๆ ให้เกิดความรัก สามัคคี อยู่กันแบบพี่น้อง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทุนด้านความสัมพันธ์ทางเครือญาติ

พบว่า ชุมชนมีความเป็นเครือญาติกันสูง ส่งผลให้เกิดการรวมกลุ่มของกองทุนหมู่บ้านเป็นไปโดยไม่ซับซ้อน และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุมินทร เป้าธรรม, ดวงฤดี อุ และฐานิตย์ เกสร (2559 : 270-286) ได้ศึกษาทุนทางสังคม การยอมรับจากสังคมภายนอก และความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน มทร. อีสาน วิทยาเขตสกลนคร จากการศึกษา พบว่า ทุนทางสังคมมีอิทธิพลทางบวกกับความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน ได้แก่ ด้านการเกาะเกี่ยวกันทางสังคม ความสม่ำเสมอในการเข้าร่วมกิจกรรม และการมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับการศึกษาของ Benjamin, F., Erica, M.F & Rohini, P (2010) ได้ศึกษาการสร้างทุนทางสังคมผ่านไมโครไฟแนนซ์ จากการศึกษา พบว่า ความถี่ของการประชุม ภาคบังคับทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้กู้กับไมโครไฟแนนซ์มากขึ้นและการเพิ่มจำนวนครั้งของการประชุมใน 1 ปี ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ทางสังคมและช่วยลดการผิดนัดชำระหนี้ และพบว่า การสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมแบบกลุ่มในกลุ่มผู้กู้ยังสามารถสร้างความสำเร็จในเรื่องของการลด อัตราการผิดนัดชำระหนี้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Huerta, A (2010) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนในชนบทและเขตเมืองในประเทศไทย จากการศึกษา พบว่า ความแน่นแฟ้นทางสังคมสามารถระบุความสำเร็จและความล้มเหลวของระบบการให้กู้ยืมเงินได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Rahman, W., Farid, K.S & Mollah, B.R (2016 : 441-462) ได้ศึกษาว่าเพราะอะไร ไมโครไฟแนนซ์จึงประสบความสำเร็จในบังกลาเทศ จากการศึกษาสามารถยืนยันได้ถึงแนวคิดที่ว่า บังกลาเทศเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในโครงการไมโครไฟแนนซ์เพราะสัมพันธ์ภาพที่มั่นคง แน่นแฟ้นระหว่างลูกค้าและพนักงาน

2) การต่างตอบแทน

สอดคล้องกับการศึกษาของ สุมินทร เป้าธรรม, ดวงฤดี อุ และฐานิตย์ เกสร (2559 : 270-286) ได้ศึกษาทุนทางสังคม การยอมรับจากสังคมภายนอก และความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน มทร. อีสาน วิทยาเขตสกลนคร จากการศึกษา พบว่า ทุนทางสังคมมีอิทธิพลทางบวกกับความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน ได้แก่ ด้านความมีน้ำใจต่อกันของสมาชิก และสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรินทร์ พุดินอก (2554) ได้ศึกษากระบวนการใช้ทุนทางสังคมในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน กรณีศึกษา หมู่บ้านโนนสังข์ อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ จากการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการคณะกรรมการมีบทบาทในการกำหนดนโยบายเพื่อให้เอื้อต่อบริบทของชุมชนซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าทุนทางสังคมในฐานะที่เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์สามารถสร้างมูลค่า แก้ไขปัญหาเศรษฐกิจในระดับครัวเรือนและชุมชนได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Ussif, R et al (2020 : 102-117) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการเงินรายย่อยกับการบรรเทาความยากจนและการว่างงาน ในกานา จากการศึกษา พบว่า การให้สินเชื่อมีส่วนกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันการเงินรายย่อย ทั้งนี้ การศึกษาได้ให้คำแนะนำว่าลูกค้าควรมีการชำระคืนเงินกู้เพราะเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง และลูกค้ารายอื่นจะได้รับประโยชน์จากเงินที่ได้ชำระคืน นอกจากนี้ หากต้องการให้

สถาบันการเงินรายย่อยยั่งยืนดำรงอยู่ได้นานผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดจะต้องให้การสนับสนุนสถาบันการเงินรายย่อย

3) ความไว้วางใจกัน

สอดคล้องกับการศึกษาของ นัทธ์หทัย คำเชื้อ (2556) ได้ศึกษาความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการของสถาบันการเงินชุมชน คือ คุณลักษณะของคณะกรรมการ จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มีความสามัคคี ได้รับความไว้วางใจ และมีความรู้ความสามารถ มีการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรินทร์ พุดินอก (2554) ได้ศึกษากระบวนการใช้ทุนทางสังคมในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน กรณีศึกษา หมู่บ้านโนนสังข์ อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ จากการศึกษา พบว่า ทุนทางสังคมมีฐานะเป็นวัฒนธรรมของสังคมที่มีพื้นฐานบนความไว้วางใจ

4) บรรทัดฐานทางสังคม

สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรินทร์ พุดินอก (2554) ได้ศึกษากระบวนการใช้ทุนทางสังคมในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน กรณีศึกษา หมู่บ้านโนนสังข์ อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ จากการศึกษา พบว่า ทุนทางสังคมมีฐานะเป็นวัฒนธรรมของสังคมที่มีบรรทัดฐานร่วมกันในการสร้างความร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Huerta, A (2010) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนในชนบทและเขตเมืองในประเทศไทย จากการศึกษา พบว่า การรับผิดชอบต่อร่วมกันในการชำระหนี้ อาจประสบความสำเร็จในพื้นที่ซึ่งมีความแน่นแฟ้นของความสัมพันธ์ทางสังคมเพราะสามารถให้คนในชุมชนสามารถใช้ข้อตกลงของชุมชนหรือวิถีประชาในการลงโทษหรือติดตามการชำระหนี้ในกรณีที่มีผู้ไม่ชำระคืน โดยเฉพาะในชนบทที่มีความแน่นแฟ้นของความสัมพันธ์เพราะมีขนบธรรมเนียมหรือวัฒนธรรมคอยควบคุมอยู่ แต่ทั้งนี้ การใช้ระบบข้อตกลงของชุมชนหรือวิถีประชาย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกเชิงลบจึงนำการบังคับออมเงิน การฝึกรอบม มาใช้เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชิงบวก ซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งในชนบทและเขตเมือง

5) การเป็นเจ้าของร่วมกัน

สอดคล้องกับการศึกษาของ สุมินทร เบ้าธรรม, ดวงฤดี อุ และฐานิตย์ เกสร (2559 : 270-286) ได้ศึกษาทุนทางสังคม การยอมรับจากสังคมภายนอก และความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน มทร. อีสาน วิทยาเขตสกลนคร จากการศึกษา พบว่า ทุนทางสังคมมีอิทธิพลทางบวกกับความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน ได้แก่ สมาชิกมีจิตสำนึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของสถาบันการเงินฯ และสอดคล้องกับการศึกษาของ นัทธ์หทัย คำเชื้อ (2556) ได้ศึกษาความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จากการศึกษา พบว่า ปัจจัย

สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการของสถาบันการเงินชุมชน คือ คุณลักษณะของสมาชิกที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ กรกนก น้อยเนม (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 จังหวัดนนทบุรี จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะต่อสถาบันการเงินชุมชน คือ ควรสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกันให้กับสมาชิก

5.2.4 แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

แนวทางการปฏิบัติที่ดี คือ การสร้างสรรค์ให้เกิดระบบสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนที่มีประสิทธิภาพ อาศัยปัจจัยการวางแผน การสื่อสาร ทักษะผู้นำ เครื่องมือ กระบวนการ และการทำงานร่วมกัน ในการบริหารจัดการ ซึ่งแต่ละปัจจัยมีความเกี่ยวข้องสนับสนุนซึ่งกันและกันและทำให้การบริหารจัดการนั้นอยู่ภายใต้ความเชื่อมั่นความไว้วางใจของสมาชิกและการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในจิตใจของสมาชิก ซึ่งกระบวนการทั้งหมดดำเนินการภายใต้บริบทของชุมชน

1) การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ

สอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาภรณ์ วงศ์รักตระกูล (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน จังหวัดอุดรธานี จากการศึกษา พบว่า เรื่องความเชื่อมั่นของสมาชิกต่อคณะกรรมการ พบว่า สมาชิกมีความเชื่อมั่นในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านสมาชิก ได้แก่ ความเชื่อมั่นที่มีต่อคณะกรรมการ และสอดคล้องกับการศึกษาของ กรกนก น้อยเนม (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 จังหวัดนนทบุรี จากการศึกษา พบว่า สมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อคณะกรรมการ และการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนมีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Ussif, R (2020) ได้ศึกษาสถาบันการเงินรายย่อยกับความท้าทายในการลดความยากจนและลดการว่างงานในกานา จากการศึกษาพบสิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ คือ การที่ลูกค้าถอนตัวออกจากสถาบันการเงินรายย่อยเพราะตื่นตระหนกจากการล้มละลายของธนาคารอื่นซึ่งมีเหตุผลมาจากขาดความเชื่อมั่นนั่นเอง

2) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ

สอดคล้องกับการศึกษาของ กรกนก น้อยเนม (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 จังหวัดนนทบุรี จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะต่อสถาบันการเงินชุมชน คือ ควรสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกันให้กับสมาชิก และสอดคล้องกับการศึกษาของ Ussif, R et al (2020 : 102-117) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการเงินรายย่อยกับการบรรเทาความยากจนและการว่างงานในกานา จากการศึกษา พบว่า หากต้องการให้สถาบันการเงินรายย่อยยั่งยืนดำรงอยู่ได้นานผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดจะต้องให้การสนับสนุนสถาบันการเงินรายย่อย

3) การบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน

สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัชย์ กังวล (2552) ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อศึกษาพัฒนาการของสถาบันการเงินชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษา พบว่า ลักษณะการบริหารจัดการที่เหมาะสมควรมีการเน้นไปที่กลไกและกระบวนการบริหารจัดการมากที่สุด กระตุ้นให้สมาชิกเข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ ให้ดำเนินการตามมติที่ประชุมใหญ่ ส่งเสริมให้คณะกรรมการและสมาชิกได้เรียนรู้การวางแผน การจัดองค์กร และการแบ่งหน้าที่การทำงาน ส่งเสริมให้มีการควบคุมภายในและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอและควรให้การอบรมหรือให้คำปรึกษา เพื่อช่วยเหลือแนะนำด้านการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรัช กาญจนการุณ และคณะ (2558 : 67-81) ได้ศึกษากรณีศึกษา Microfinance เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการระบบให้บริการทางการเงินระดับจุลภาคในชุมชนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา 8 จังหวัด ภาคเหนือตอนบน จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จ คือ คณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนต้องบริหารจัดการโปร่งใส มีธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับการศึกษาของ Hussain, M.D & Ahmed, I (2020 : 33-45) ได้ศึกษาเรื่องการค้ากับดูแลกิจการในองค์กรการเงินรายย่อย จากการศึกษา พบว่า การค้ากับดูแลองค์กรการเงินรายย่อยเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

4) การตอบสนองความต้องการด้วยสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

สอดคล้องกับการศึกษาของ กรกนก น้อยเนม (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 จังหวัดนนทบุรี จากการศึกษา พบว่ามีข้อเสนอแนะต่อสถาบันการเงินชุมชน คือ การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนควรเอื้อประโยชน์สูงสุดให้กับสมาชิก และสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรัช กาญจนการุณ และคณะ (2558 : 67-81) ได้ศึกษากรณีศึกษา Microfinance เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการระบบให้บริการทางการเงินระดับจุลภาคในชุมชนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา 8 จังหวัด ภาคเหนือตอนบน จากการศึกษาพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จ คือ การให้บริการต้องให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกับสมาชิกและชุมชน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) รัฐบาลควรมีการร่างพระราชบัญญัติสถาบันการเงินชุมชนเพื่อดูแลส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินให้มีประสิทธิภาพ แม้ว่าสถาบันการเงินชุมชนจะถูกยกระดับจากกองทุนหมู่บ้าน แต่พระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 มีข้อกำหนดไม่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดของสถาบันการเงินชุมชนและแม้ว่าปัจจุบันมีพระราชบัญญัติ

สถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 แต่พระราชบัญญัติดังกล่าวยังไม่เหมาะสมกับสถาบันการเงินชุมชน ที่มีผลประกอบการและผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง เพราะการดำเนินงานในปัจจุบันของสถาบันการเงินชุมชนมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชุมชนร่วมกันกำหนดเกินกว่ากรอบที่พระราชบัญญัติกำหนดไว้ ซึ่งหากสถาบันการเงินชุมชนต้องอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติดังกล่าวเปรียบเสมือนการต้องเริ่มต้นดำเนินงานใหม่ซึ่งอาจขัดกับเจตนารมณ์และความต้องการของชุมชน

2) กระทรวงการคลัง ควรกำหนดนโยบายเพิ่มศักยภาพกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินซึ่งประสบปัญหามีหนี้ค้างชำระและเงินขาดบัญชีคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านไม่สามารถบริหารจัดการใด ๆ ได้ ขาดระบบควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสม ขาดความรู้การจัดทำหลักฐานทางการเงินและบัญชี โดยการส่งเสริมงบประมาณในการฝึกอบรมหรือจัดให้มีบุคคลกรพิเศษประจำอำเภอหรือตำบลที่ให้การดูแลโดยเฉพาะ

3) ควรมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างกระทรวงการคลัง โดยธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงมหาดไทย โดยกรมการพัฒนาชุมชน และธนาคารพาณิชย์ เช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารกรุงไทย ในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพกองทุนหมู่บ้านให้สามารถยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชน และส่งเสริมประสิทธิภาพสถาบันการเงินชุมชนให้ดียิ่งขึ้น

4) สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ควรกำหนดนโยบายจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและสถาบันการเงินชุมชนหรือจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการที่ดี เพื่อเป็นศูนย์เรียนรู้การบริหารจัดการและเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับกองทุนหมู่บ้านและสถาบันการเงินชุมชนอื่น ๆ

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรจัดทำแนวทางการจัดสวัสดิการให้กับผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาสในชุมชนร่วมกับสถาบันการเงินชุมชน โรงพยาบาล/รพ.สต. เพื่อสร้างสรรค์สวัสดิการที่เหมาะสมให้กับผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาส และเพื่อการดูแลคุณภาพชีวิตอย่างครบวงจร

2) กรมการพัฒนาชุมชน ควรประสานความร่วมมือกับธนาคารออมสินหรือธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในการสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและสถาบันการเงินชุมชนให้เป็นไปในทิศทางหรือแนวทางการปฏิบัติเดียวกัน

3) กองทุนหมู่บ้านที่การดำเนินงานไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ควรมีการปรับปรุงจุดอ่อนของตนเองเพื่อพัฒนากองทุนให้มีประสิทธิภาพ หรือให้สามารถยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชน

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรนำแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการศึกษานี้ไปทดลองใช้ในพื้นที่อื่นเพื่อให้เห็นกระบวนการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นและเสนอเป็นรูปแบบ

การบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนเพื่อนำไปประยุกต์ใช้หรือพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมของชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ

2) ควรศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จและแนวทางการปฏิบัติที่ดีของสถาบันการเงินชุมชนในภูมิภาคอื่น ได้แก่ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก เป็นต้น



บรรณานุกรม

- กรรณก น้อยเนม. (2557) **ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2 จังหวัดนนทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาสังคม) กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2547) **รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนแบบมีอาชีพ กรณีศึกษา : กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง**. กรุงเทพมหานคร : ร้าไทยเพลส.
- _____. (2552) **คู่มือการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานพัฒนาทุนและองค์การการเงินชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- _____. (2554) **แนวทางการดำเนินโครงการแก้ไขปัญหาค่าความยากจน (กข.คจ.)**. กรุงเทพมหานคร : กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2549) **แนวทางการจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน**. กรุงเทพมหานคร : ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (ม.ป.ป.) **โครงการเตรียมความพร้อมและสร้างเครือข่ายความร่วมมือภาคอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กริช สืบสนธิ์. (2537) **วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กฤษยาภัสสร ชาวปทุมทิพย์. (2556) **การมีส่วนร่วมของอาสาสมัครสาธารณสุขในการส่งเสริมสุขภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์) กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2550) **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : บี เค อินเตอร์พริ้นท์.
- โกวิท พวงงาม. (2562) **การจัดการตนเองของชุมชนและท้องถิ่น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร.
- ขวัญใจ รุจิเลข และอรุณญา คัมภีรานนท์. (2549) “สถาบันการเงินชุมชนแหล่งเงินทุนระดับฐานรากหญ้า” **วารสารเพื่อการพัฒนาชนบทธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร**. 6 (19) หน้า 28.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2547) **การจัดการคลังสินค้า**. กรุงเทพมหานคร : โฟกัสมีเดียแอนด์พับลิชซิง.
- จักรกฤษณ์ สิริริน. (2561) **OKRs ตัวชี้วัดใหม่ จะมาแทน KPI ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายได้จริงหรือ?** [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <https://www.salika.co/2018/11/18/objective-and-key-results> (22 เมษายน 2565)

บรรณานุกรม (ต่อ)

- จิราภรณ์ ตั้งกิตติภากรณ์. (2556) **จิตวิทยาทั่วไป General Psychology**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลียว บุรีภักดี และคณะ. (2545) **การวิจัยชุมชน**. กรุงเทพมหานคร : เอส อาร์ พรินต์ติ้ง.
- ชัยวัฒน์ หน่อรัตน์. (2546) **เศรษฐกิจและสวัสดิการชุมชนการบริหารที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน**. กรุงเทพมหานคร : สร้างสรรค์.
- ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. (2542) **ทฤษฎีไร้ระเบียบกับทางแพร่งของสังคมสยาม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิภูมิปัญญา.
- ชัยอนันต์ สมุทรวณิช. (2540) **วัฒนธรรมคือทุน**. กรุงเทพมหานคร : สุขุมและบุตร.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2550) **ทักษะภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : มัลติมีเดียอินเตอร์เนชันเทคโนโลยี.
- _____. (2550) **ภาวะผู้นำในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน.
- ชุดิมนต์ วงษ์คำหาร. (2559) **ความสำเร็จในการนำนโยบายการยกระดับกองทุนหมู่บ้าน เป็นสถาบันการเงินชุมชนไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนปากเกร็ดร่วมใจ 2**. การค้นคว้าอิสระ ร.ม. (สาขาวิชาการเมืองการปกครอง) ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชุมพล เสมอพันธ์. (2547) **การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา) พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2544) “ภาวะผู้นำ” ใน **เอกสารประกอบการสอนวิชา 1065101 หลักการและทฤษฎีบริหารการศึกษา**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ไชยชนะ สุทธิวรชัย. (2535) **ปัจจัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาพัฒนาสังคม) กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐนันท์ ยะธา. (2553) **การมีส่วนร่วมของพนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงานในโรงงานขนมอบกรอบ**. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ วท.ม. (สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม) เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐกานต์ วรสง่าศิลป์ และรัชชานา พงศาปาน. (2550) **การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกับความยั่งยืนในอนาคต**. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560) **ภาวะผู้นำทางการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ถวิลวดี บุรีกุล. (2550) **ทศธรรม : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553) **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : แชน โฟร์ พรีนติ้ง.
- เทิดศักดิ์ ทองแถม. (2558) “การจัดตั้งและแนวทางการพัฒนาสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ในจังหวัดเพชรบุรี” **วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน**. 3 (1) หน้า 3-12.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540) **การวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550) **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์.
- ธวัช บุญยมณี. (2550) **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2553) **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- นเรศ สงเคราะห์สุข. (2541) **จากแนวความคิดสู่การปฏิบัติ**. เชียงใหม่ : สำนักงานโครงการพัฒนาที่สูงไทย-เยอรมัน.
- นัทธ์หทัย คำเชื้อ. (2556) **ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์ รม.ม. (สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น) ขอนแก่น : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2549) **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์.
- นิภา อินทวงค์. (2548) **การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) ลำปาง : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- นุทิศ เอี่ยมใส. (2555) **ทุนทางศิลปวัฒนธรรมประเพณีกับการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนจังหวัดเพชรบูรณ์**. เพชรบูรณ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ประชาไท ธนณรงค์. (29 มกราคม 2561) “กองทุนหมู่บ้านกับสถาบันการเงินประชาชน” **แนวหน้า**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <https://www.naewna.com/politic/columnist/33827> (5 กุมภาพันธ์ 2565)
- ประชুম รอดประเสริฐ. (2543) **นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประภาส ปิ่นตบแต่ง, สุภา ไยเมือง และบัญชา แก้วส่อง. (2546) **การพัฒนาระบบสวัสดิการสำหรับ
คนจนและคนด้อยโอกาส : กลุ่มเกษตรกร.** กรุงเทพมหานคร : เอ็ดดิสันเพรสโปรดักส์.
- ประเวศ วะสี. (2542) **ชุมชนเข้มแข็ง ทูทางสังคมของไทย.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร :
สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมและธนาคารออมสิน.
- ปรีดี โชติช่วง และคณะ. (2536) **การพัฒนาชุมชนและการบริหารงานพัฒนาชุมชน.** พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์.
- ปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชุกิ. (2552) **สวัสดิการชุมชนในประเทศไทย.** กรุงเทพมหานคร : สถาบัน
เสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2552) **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.** พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพมหานคร : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).
- ปิยะวดี ยอดนา. (2561) **การบริหารแบบบูรณาการของสถาบันการจัดการเงินชุมชน จังหวัด
สกลนคร.** ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา) สกลนคร : มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร.
- พงษ์ธร ธีญญสิริ. (2552) **แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการยุติธรรม.**
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม.
- พรหมทิพย์ เพชรมาก. (2554) “สวัสดิการชุมชน : พลังการจัดการตนเองของชุมชน” ใน **การประชุม
วิชาการสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และสวัสดิการสังคมระดับชาติ ประจำปี 2554.** ภาวนา
พัฒนศรี และคณะ, บรรณาธิการ. หน้า 396-412. กรุงเทพมหานคร : เจ พีริ้นต์.
- “พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551” (5 กุมภาพันธ์ 2551) **ราชกิจจานุเบกษา.**
125 (ตอนที่ 27ก) หน้า 1-58.
- “พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542” (21 เมษายน 2542)
ราชกิจจานุเบกษา. 116 (29ก) หน้า 45-63.
- “พระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2546” (1 ตุลาคม 2546) **ราชกิจจานุเบกษา.**
120 (94ก) หน้า 6-20.
- “พระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550” (28 ธันวาคม 2550)
ราชกิจจานุเบกษา. 124 (100ก) หน้า 12-20.
- “พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562” (30 เมษายน 2562) **ราชกิจจานุเบกษา.**
136 (56ก) หน้า 45-68.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระสุบิน ปณีโต. (2555) **บทสัมภาษณ์ : พระอาจารย์สุบิน ปณีโต เกี่ยวกับแนวคิดกลไกการเงินชุมชนเพื่อพัฒนาชีวิตครอบครัว**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://v-reform.org/v-report/interview-subin-paneeto> (5 กุมภาพันธ์ 2565)
- ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. (2542) **ชุมชนเข้มแข็งทุนทางสังคมของไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมและธนาคารออมสิน.
- ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม และพรพรรณทิพย์ เพชรมาก. (2544) **ระบบการเงินผู้มีรายได้น้อย**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.
- ไพรรินทร์ พุดินอก. (2554) **กระบวนการใช้ทุนทางสังคมในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน : กรณีศึกษา หมู่บ้านโนนสังข์ อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาสังคมศาสตร์และการพัฒนา) อุบลราชธานี : คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- _____. (2555) “กองทุนหมู่บ้าน : ทุนทางสังคมในฐานะกระบวนการขับเคลื่อนกองทุนหมู่บ้านโนนสังข์” **วารสารอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยศิลปากร**. 5 (3) หน้า 126-148.
- ไพรัช กาญจนการุณ และคณะ. (2558) “การศึกษาจากกรณีศึกษา Microfinance เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการระบบให้บริการทางการเงินระดับจุลภาคในชุมชนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน” **วารสารเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. 19 (2) หน้า 67-81.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2554) **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารจัดการชุมชน การศึกษา หน่วยที่ 8-15**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เมธี ครองแก้ว. (2540) **รายงานการศึกษาเพื่อจัดทำเครื่องชี้วัดสำหรับประเมินผลการพัฒนาของกระทรวงมหาดไทย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- ไมตรี อินทรียะ. (2560) “ทุนทางสังคม Social Capital” **วารสารทุนทางสังคม**. 9 (2) หน้า 14-25.
- “ยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชน” (27 กรกฎาคม 2560) **บ้านเมือง**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <https://www.banmuang.co.th/news/bangkok/86620> (27 พฤศจิกายน 2562)
- ระพีพรรณ คำหอม. (2557) **สวัสดิการสังคมกันสังคมไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รักกิจ ศิริวัฒน์. (2560) **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของระบบบริหารทั่วทั้งองค์การของพนักงานโรงไฟฟ้าจะนะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาบริหารธุรกิจ) สงขลา : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544) **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์.
- รัตติภรณ์ จงวิศาล. (2556) **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556) **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์.
- เรวัตร์ สมบัติทิพย์. (2543) **การติดต่อสื่อสารในองค์การ : กรณีศึกษา บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด**. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. (สาขาวิชารัฐศาสตร์) กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รวรุณี โรมรัตน์พันธ์. (2548) **ทุนทางสังคม**. กรุงเทพมหานคร : โครงการสร้างเสริมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- วันชัย ธรรมสังการ และคณะ. (2552) **รายงานการวิจัยกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนสู่ธนาคารหมู่บ้าน : บทเรียนในอดีต และปัจจุบัน เพื่ออนาคต**. สงขลา : ศูนย์วิจัยพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วันชัย ธรรมสังการ และพรนงค์พิเชฐ แห่งหน. (2561) “กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนสู่ธนาคารหมู่บ้านในจังหวัดสงขลา” **วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์**. 7 (ฉบับพิเศษ) หน้า 74-88.
- วิชุดา มาตันบุญ. (2550) **การจัดการกองทุนชุมชนในชมบท กรณีศึกษาชุมชนพื้นราบ**. เชียงใหม่ : สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิชุดา มาตันบุญ และสมนึก ชัชวาล. (2549) **องค์ความรู้เกี่ยวกับกองทุนชุมชน**. เชียงใหม่ : สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2545) **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์พิสุทธิ์.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550) **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : วิจิตรทัศน์.
- วิไลลักษณ์ สุวจิตตานนท์. (2539) **หลักและทฤษฎีการสื่อสาร**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยสงฆ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ศุภมน อนุศาสนนันท์. (2549) **รายงานโครงการเฉพาะบุคคลการศึกษาแบบการสื่อสารภายในองค์การ : กรณีศึกษาองค์การเภสัชกรรม**. ปทุมธานี : คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศักดิ์ชาย เพชรช่วย. (2541) **การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์
ในสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (สาขาวิชาวิจัยการศึกษา) กรุงเทพมหานคร :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัยวิจิธาการอมสิน. (2561) **ดัชนีชี้วัดความเข้มแข็งขององค์กรการเงินชุมชน**. กรุงเทพมหานคร
: ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน.
- _____. (2562) **ยกระดับองค์กรการเงินชุมชนด้วย พ.ร.บ. สถาบันการเงินประชาชน**.
กรุงเทพมหานคร : ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน.
- ศิริขวัญ วิเชียรเพลิต. (2558) **รายงานการศึกษากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ**.
กรุงเทพมหานคร : สำนักงบประมาณของรัฐบาล สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2537) **ทฤษฎีการประเมิน**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2550) **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร
: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2554) **การศึกษาทุนทางสังคมเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร
: สถาบันพระปกเกล้า.
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (ม.ป.ป.) **องค์กรการเงินชุมชน : กองทุนการพัฒนาเพื่อการพึ่งตนเอง
ของชุมชน**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (2560) **คู่มือการดำเนินงานสวัสดิการชุมชน ปี 2561**. กรุงเทพมหานคร
: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.
- สมเกียรติ ทานอก. (2539) **การพัฒนาตัวชี้วัดรวมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา**.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (สาขาวิชาวิจัยการศึกษา) กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2553) **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒนา.
- สมยศ นาวิการ. (2545) **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ.
- สมิต สัจฉกร. (2527) **การสื่อสารสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- สหพันธ์ เดชะอธิก และคณะ. (2547) **ศัพท์พัฒนาเพื่อชุมชนและสังคม**. ขอนแก่น : ขอนแก่นการพิมพ์.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2559) “กรอบแนวคิดการศึกษานโยบายสาธารณะ” **วารสารวิชาการและวิจัย
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์**. 11 (33) หน้า 1-16.
- สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม. (2545) **การจัดการการเงินชุมชน กรณี เครือข่ายสัจจะออมทรัพย์
จังหวัดสงขลา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (ม.ป.ป.) **หลักการพัฒนากองทุนเป็นสถาบันการเงินชุมชน.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (2556) **ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558) **รายงานการวิเคราะห์สถานการณ์ความยากจนและความเหลื่อมล้ำในประเทศไทย ปี 2556.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพัฒนาฐานข้อมูลและตัวชี้วัดภาวะสังคม.
- _____. (2561) **รายงานการวิเคราะห์สถานการณ์ความยากจนและความเหลื่อมล้ำในประเทศไทย ปี 2560.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพัฒนาฐานข้อมูลและตัวชี้วัดภาวะสังคม.
- สำนักงานพัฒนาทุนและองค์การการเงินชุมชน. (2552) **คู่มือการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต.** กรุงเทพมหานคร : กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- _____. (2555) **ทุนชุมชนแห่งความเกื้อกูล.** กรุงเทพมหานคร : กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- _____. (2555) **คู่มือแนวทางปฏิบัติการตรวจสอบสุขภาพทางการเงินกองทุนชุมชน โครงการแก้ไขปัญหาค่าความยากจน (กข.คจ.).** กรุงเทพมหานคร : กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (ม.ป.ป.) **สถาบันการเงินประชาชน.** กรุงเทพมหานคร : กระทรวงการคลัง.
- สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 8. (2562) **ถอดบทเรียนความสำเร็จ : ปัจจัยความสำเร็จกองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลบึงสามัคคี.** ลพบุรี : สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 8.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2545) **การนำเสนอผลในระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ : แผนที่ความยากจน 2545.** [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://service.nso.go.th/nso/povertymap/poverty.html> (27 พฤศจิกายน 2562)
- สินาด ตีร์วรรณไชย. (2546) “ทุนทางสังคม : ความหมายและความสำคัญ” **ประชาไท.** [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <https://prachatai.com/journal/2005/01/2262> (5 กุมภาพันธ์ 2565)
- สุชา สิริจันทร์ชื่น และศิวัช ศรีโศคางกุล. (2560) “การศึกษาความสำเร็จของการบริหารงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น” **วารสารสถาบันวิจัยพินลธรรม.** 4 (1) หน้า 61-72.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550) **ภาวะความเป็นผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- _____. (2550) **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร : ส.เอเชียเพรส.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุภาภรณ์ วงศ์รักตระกูล. (2551) **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน จังหวัดอุดรธานี**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์) กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุมินทร เป้าธรรม, ดวงฤดี อุ และฐานิตย์ เกสร. (2559) “ทุนทางสังคม การยอมรับจากสังคมภายนอก และความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน มทร. อีสาน วิทยาเขตสกลนคร” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**. 35 (1) หน้า 270-286.
- สุรชัย กังวล. (2552) **การบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชน**. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (สาขาวิชาบริหารศาสตร์) เชียงใหม่ : บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สุวรรณีย์ คำมัน และคณะ. (2551) “สู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน” ใน **การสัมมนาวิชาการประจำปี 2551 ณ โรงแรมแอมบาสเตอร์ ซิตี้ จอมเทียน จังหวัดชลบุรี 29-30 พฤศจิกายน 2551**. หน้า 1-2. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิชัยพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- สุวรงค์ วงศ์สุรวัดน์, ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย และวฤชสพร ญัฐรุจิโรจน์. (2562) “การบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีมาก : กรณีศึกษาจังหวัดนครปฐม” **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร**. 7 (3) หน้า 888-898.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2541) **หลักและเทคนิคการวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิชัย พันธเสน. (2544) **พุทธเศรษฐศาสตร์ : วิวัฒนาการ ทฤษฎี และการประยุกต์กับเศรษฐศาสตร์สาขาต่าง ๆ**. กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์.
- อมรา พงศาพิศุทธ์ และเบญจจา ยอดดำเนิน. (2543) **การตรวจสอบทางสังคมประเทศไทย : ทุนทางสังคมและวิกฤติ**. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารโลก องค์การยูนิเซฟ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และวิทยาลัยประชากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อรรถพล บางปา. (2555) **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อัมมาร สยามวาลา. (2554) “ทุนทางสังคมกับความยากจน” ใน **สัมมนาวิชาการประจำปี 2544 ยุทธศาสตร์การขจัดปัญหาความยากจน ณ โรงแรมแอมบาส ซาเตอร์ซิตี จอมเทียน ชลบุรี**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศไทย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อาทิตย์ บุคตาดวง. (2554) **ความสามารถในการนำทุนทางสังคมออกมาใช้ของชุมชนบ้านบางไพร อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม) กรุงเทพมหานคร : คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อาทิตยา เจียรวัฒนวงศ์. (2561) **กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์จังหวัดตราด ใช้แนวทางบริหารจัดการหนี้ภายในชุมชน**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : https://thainews.prd.go.th/th/news/print_news/TNECO6102110010017 (5 กุมภาพันธ์ 2565)
- อานันท์ กาญจนพันธุ์. (2541) **การระดมทุนเพื่อสังคม**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา
- อำภรณ์ ช่างเกวียน. (2540) **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาป่าชายเลนชุมชน ตำบลเขาไม้แก้ว อำเภอเสีเกา จังหวัดตรัง**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี) นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อินเวทซิมพลิ (Invesimply). (2559) **CAGR ตัววัดอัตราการเติบโต**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : https://invesimply.wordpress.com/2016/06/24/cagr-ตัววัดอัตราการเติบโต/?fbclid=IwAR2kaekO80kE8kY76_2Ful--mPEMe8Q0tsR5oAvUiFcCBKpuKUDs2y4mNSQ (9 กุมภาพันธ์ 2565)
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2538) **การวางแผนและการจัดระบบงานในโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : เอส ดี เพรส.
- อุทัย ปริญาสุทธานันท์. (2561) **การจัดการชุมชน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2561) **การพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย เลาหวิเชียร. (2549) **รัฐประศาสนศาสตร์ : ลักษณะวิชาและมีติต่าง ๆ**. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม.
- อุมาวดี เดชธำรงค์ และวิระพงศ์ จันทร์สนาม. (2563) “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน : กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ” **วารสารสมาคมนักวิจัย**. 25 (1) หน้า 72-89.
- เอนก นาคะบุตร. (2545) **ทุนทางสังคมและประชาสังคมในเมืองไทย**. กรุงเทพมหานคร : 21 เซ็นจูรี่.
- เอมอร จังศิริพรภรณ์. (2542) “ดัชนีบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา : แนวคิดเบื้องต้นในการศึกษาและพัฒนาดัชนีบ่งชี้” **วารสารวิทยาลัยคริสเตียน**. 2 (4) หน้า 21-42.
- Anand, G & Keith, B. (2006) “Microloan Pioneer and His Bank Win Nobel Peace Prize” **New York Times**. [Online] Available : <https://www.nytimes.com/2006/10/13/business/14nobelcnd.html> (9 February 2022)

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Andrew J. DuBrin. (2001) **Human Relations for Career and Personal Success**.
New Jersey : Prentice Hall.
- Asian Development Bank. (2000) **Finance for the Poor : Microfinance Development Strategy**. n.p.
- Augarde, A.J. (1981) **The Oxford Dictionary**. Oxford : Oxford University Press.
- Bartol, K.M & Martin, D.C. (1998) **Management**. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- Becker S.W & Neuhauser D. (1975) **The efficient organization**. New York : Elsevier Scientific.
- Benjamin, F., Erica, M.F & Rohini, P. (2010) **Building Social Capital Through Microfinance**.
Cambridge : National Bureau of Economic Research.
- Bernard, C.I. (1970) **The Function of the Executive**. Cambridge : Harvard University Press.
- Bothwell, L. (1983) **The Art of Leadership : Skill - Building Techniques that Produce Results**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc.
- Boyatzis, R.E. (1982) **The Competent Manager : A Model for Effective Performance**.
New York : John Wiley & Sons.
- Brandon, G. (2006) "Shore Bank Leaders had hand in Nobel Prize" **Chicago Business News**. [Online] Available : <https://www.chicagobusiness.com/article/20061016/NEWS01/200022455/shorebank-leaders-had-hand-in-nobel-prize>
(11 February 2022)
- Bullen, P & Onyx, J. (2005) **Measuring Social Capital in Five Communities in NSW A practitioner's guide**. 2nd ed. Coogee : NSW Management Alternatives.
- Chappell, J & Kacelnik, A. (2004) "Selection of tool diameter by new caledonian crows *corvus moneduloides*" **Animal Cognition**. 7 (2) page 121-127.
- Cohen, D & Prusak, L. (2001) **In Good Company How Social Capital Makes Organizations Work**. Boston : Havard Business School.
- Cohen, J.M & Uphoff, N.T. (1980) "Participation's place in rural development : Seeking clarity through specificity" **World Development**. 8 (3) page 213-235.
- Coleman, J.S. (1988) "Social capital in the Creation of Human Capital" **American Journal of Sociology**. 94 (Supplement) page S95-S120.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Cosic, M. (2017) “‘We are all entrepreneurs’: Muhammad Yunus on Changing the world, one microloan at a time” **Guardian**. [Online] Available : <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2017/mar/29/we-are-all-entrepreneurs-muhammad-yunus-on-changing-the-world-one-microloan-at-a-time> (9 February 2022)
- Daniel, R.D. (1961) **Management information crisis**. UK : Harvard Business Review.
- Davis, K & Newstrom, J.W. (1989) **Human Behavior at Work Organizational Behavior**. New York : McGraw-Hil.
- Diekmann, F.J. (2012) “Poland’s CUs : From Zero To Mature In Just 20 Yrs” **Credit Union Journal**. page 1-22.
- Etzioni, A. (1964) **Modern Organization**. New Jersey : Prentice-Hell.
- Fangence, M. (1977) **Citizen Participation in Planning**. Oxford : Pugamon.
- Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig. (1974) **Organization and Management : A Systems Approach**. 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- Frieland, W.A. (1968) **Introduction to Social Welfare**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Fukuyama, F. (1995) **Trust : the Social Virtues and the Creation of Prosperity**. London : Penguin.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M & Donnelly, J.H. (1997) **Organization Behavior Structure Process**. 9th ed. New York : McGraw-Hill.
- Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B & Cardy R.L. (2005) **Management : People, Performance, Change**. 2nd ed. Boston : McGraw-Hill/Irwin.
- Hanifan L.J. (1920) “Social Capital : Implications for Development Theory, Research and Policy” **World Bank Research Observer**. 15 (2) page 225-249.
- Harold Koontz & Cyril O'Donnell. (1972) **Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions**. New York : McGraw-Hill.
- Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg & Thompson A. Victor. (1991) **Public Administration**. New York : Routledge.
- Hicks, Herbert G. (1990) **The Management of Organization**. 5th ed. New York : McGraw-Hill Book.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Holt, R.C. (1993) “Very Simple Classification Rules Perform Well On Mostly Commonly Used Datasets” **Machine Learning**. 11 (1) page 63-90.
- Huerta, A. (2010) **Microfinance in Rural and Urban Thailand : Policies, Social Ties and Successful Performance**. Chicago : University of Chicago.
- Hussain, M.D & Ahmed, I. (2020) “Corporate Governance in Microfinance Organizations : Review and Agenda” **Albukhary Social Business Journal**. 1 (1) page 33-45.
- Internal Revenue Service. (2022) **Tax-exempt Status and Your Organization**.
[Online] Available : <https://www.irs.gov/publications/p557> (15 February 2021)
- Johnson, J.A & Friesen, M. (1995) **The Success Paradigm : Creating Organizational Effectiveness Through Quality and Strategy**. New York : Quorum Books.
- Johnstone, J.N. (1981) **Indicators to education system**. London : the Anchor.
- Julie, A. (2012) “Construction Factors” **Construction Engineering and Management**. 4 page 698-713.
- Khandker, S.R., Baqui, M.A & Khan, Z.H. (1995) **Grameen Bank : Performance and Sustainability**. Washington, D.C. : World Bank Publications.
- Khandwalla, Pradip N. (1997) **The Design of Organization**. New York : Harcourt Brace Javanovich.
- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P & Malhorta, M.J. (2013) **Operations Management : Processes and Supply Chain**. 10th ed. Pearson : Boston.
- Ledgerwood, J. (1998) **Microfinance handbook : An institutional and financial perspective**. New York : The World Bank.
- Lisk, F. (1985) **Popular participation in planning for basic needs : Concepts, methods and practices**. Hants : Gower.
- Lussier, R.N & Achua, C.F. (2007) **Effective Leadership**. 3rd ed. Ohio : South-Western.
- Mesly, Olivier. (2017) **Project feasibility – Tools for uncovering points of vulnerability**. New York : Taylor and Francis.
- Michael, J.P., Arvind, S & Wendy, H.P. (2006) **Organizing for Social Change : A Dialectic Journey of Theory and Praxis**. London : Sage Publications.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Nelson, D.L & Quick, J.C. (1997) **Organizational Behavior : Foundations Realities, and Challenger**. New York : West.
- _____. (2007) **Understanding organizational behavior**. Cengage Learning.
- Oakley, P & Marsden, D. (1984) **Approaches to participation in rural envelopment**. Geneva : International Labour Organization.
- Percival, G. (2012) “75% of Irish adults in credit unions” **Irish Examiner**. [Online] Available : <https://www.irishexaminer.com/business/arid-20187549.html> (15 February 2021)
- Puge, D.S. (1966) “Modern Organization Theory : A Psychological and Sociological Study” **Psychological Bulletin**. 66 (4) page 235-251.
- Putnum, R.D. (1993) **Making Democracy Work : Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- _____. (1993) “The Prosperous Community – Social Capital and Public Life” **The American Prospect**. 4 (13) page 35-42.
- Rahman, A. (2001) **Women and Microcredit in Rural Bangladesh : Anthropological Study of Grameen Bank Lending**. Colorado : Westview.
- Rahman, W., Farid, K.S & Mollah, B.R. (2016) “Why Has Bangladesh Made Success in Microfinance? An Application of Social Relations Model” **Indian Journal of Social Research**. 57 (3) page 441-462.
- Richard, B.C., Robert, F.J & Nicholas J.A. (2007) **Operations Management for Competitive Advantage**. 11th ed. Boston : Mcgraw-Hill.
- Robbins, S.P. (2005) **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications**. 11th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Rockart, J.F. (1979) “Chief executives define their own data needs” **Harvard Business Review**. (2) page 81-93.
- Rogers, E.M. (1983) **Diffusion of innovations**. New York : The Fee Press.
- Salisu, B., Abbaspour, B & Nodeh, F.M. (2016) “Critical Success Factors and Tools for Working the Total Quality Management Revolutions in Management Practice : A Review” **Indian Journal of Science and Technology**. 9 (46) page 1-11.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Shelly A. Kirkpatrick & Edwin A. Locke. (1991) "Leadership : Do Traits Matter?"
The Academy of Management Executive. 5 (2) page 48-60.
- Simon, H.A. (1960) **Administrative Behavior.** 3rd ed. New York : The Free Press.
- Silverman, S. (2017) **Microfinances : A Textbook of Microfinance for Schools, Colleges and Practitioners.** Ghana : Siegfried Silverman Publications.
- Stevens, F et al. (2003) **Key Management Models : The Management Tools and Practices that Will Improve Your Business.** London : Financial Times Prentice Hall.
- Stogdill, R.M. (1974) "Personal factors associated with leadership A survey of the literature" **Journal of Psychology.** 2 (1) page 35-71.
- Thayer Lee O. (1961) **Administrative Communication.** Homewood, Ill : Richard D. Irwin, Inc.
- Turner, B. L., II et al. (2003) "A framework for vulnerability analysis in sustainability science" **Proc. Nat. Acad. Sci.** 100 (14) page 8074-8079.
- United Nations Research Institute for Social Development. (1982) **Human Development Report 2007.** Bangkok : Keen Publishing.
- Ussif, R. (2020) "Microfinance Institutions Challenges In Poverty and Unemployment Reduction In Ghana" **International Journal of Engineering and Information Systems.** 4 (7) page 114-123.
- Ussif, R et al. (2020) "The Relationship Between Microfinance Institutions Poverty Alleviations and Unemployment In Ghana" **International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research.** 4 (7) page 102-117.
- Visser, John (2000) **Managing Behaviour in Classrooms.** London : Routledge.
- Weber, M. (1966) **The theory of Social and Economic Organization.** New York : Oxford University.
- Wertheim. (1981) **The Urgency Factor and Democracy: a rhetorical contribution to Unrisd debate on participation.** Geneva : UNRISD.
- William B. Wolf. (1968) **How to Understand Management : An Introduction to Chester I. Barnard.** Los Angeles : Lucas Brothers Publishers.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- William W. Reeder. (1974) **Some Aspects of The Informal Social Participation of Farm Families in New York State**. New York : Cornell University.
- World Bank. (1999) **Project Appraisal Document on a proposed Learning and Innovation Credit in The Amount of SDR 3.6 Million Equivalent to the Kingdom of Cambodia for a Northeast Village**. Washington, D.C. : USA.
- World Council of Credit Unions. (2022) **World Council of Credit Unions' Annual Statistical Report Provides Financial Data for Credit Unions and Financial Cooperatives around the world**. [Online] Available : https://www.woccu.org/our_network/statreport (15 February 2021)
- Yamane, T. (1970) **Statistics : An Introductory Analysis**. New York : Harper and Row.
- Yukl, Gary A. (1998) **Leadership in Organizations**. 4th ed. Upper Saddle River. New Jersey : Prentice Hall.
- Yukl, Gary A. (2006) **Leadership in Organizations**. 6th ed. New Jersey : Parson Education.
- การสัมภาษณ์**
- จันทร์บาน ไชยเสน เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปยุตญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2564.
- จันทร์เพ็ญ มาดา เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปยุตญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2564.
- ณรงค์ กัลยา เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปยุตญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2564.
- นคร สุวรรณภาค เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปยุตญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สำนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564.
- ประเมศวร์ อริเดช เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปยุตญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สาขา 1 เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2564.
- ปราณี เชื้อไทย เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปยุตญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2564.
- ปวริศร์ ปันชุม เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปยุตญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2564.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิชัย สุขเกษม เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปฎุญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สถาบันการเงิน
ชุมชนบ้านแม่ใจใต้ เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2564.
- พิพัฒน์ เบ้าหัวดง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปฎุญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สำนักงาน
พัฒนาชุมชนอำเภอฝาง เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2564.
- ศรียรรณ ปันชุม เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปฎุญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สถาบันการเงิน
ชุมชนบ้านดอน เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2564.
- ศิรินารถ เรือนใจ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปฎุญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สถาบันการเงิน
ชุมชนบ้านดอน เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2564.
- สมชาย เหล็กเพชร เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปฎุญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่มูลนิธิศึกษา
พัฒนาชนบท เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2564.
- สุเชษฐ์ คำฟู เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปฎุญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สถาบันการเงินชุมชน
บ้านดอน เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2564.
- อำไพ วงษ์กฤดา เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปฎุญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สถาบันการเงิน
ชุมชนบ้านแม่ใจใต้ เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2564.
- อุตร ปันชุม เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ พระปฎุญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่สถาบันการเงินชุมชน
บ้านแม่ใจใต้ เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2564.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ข

คำชี้แจงและการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่างในการเข้าร่วมวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน
อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้
ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

ชื่อผู้วิจัย พระปัญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) วัดป่าดาราภิรมย์ ตำบลริมใต้ อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่
(ที่บ้าน) เลขที่ 54 หมู่ 4 ตำบลแม่ข้า อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

โทรศัพท์มือถือ : 0616549509 **E-mail** : poonyanando@gmail.com

1. ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมในการวิจัยก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัยมีความจำเป็นที่ท่านควรทำความเข้าใจว่างานวิจัยนี้ทำเพราะเหตุใด และเกี่ยวข้องกับอะไร กรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างละเอียดรอบคอบ และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหรือข้อมูลที่ไม่ชัดเจนได้ตลอดเวลา

2. โครงการนี้เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอนและสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

4. รายละเอียดของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ คือ สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน คัดเลือกแบบสุ่มตัวอย่างจำนวน 87 คน และสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ คัดเลือกแบบสุ่มตัวอย่าง จำนวน 220 คน
กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ 15 คน คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วย

4.1 ประธาน จำนวน 2 คน จาก 2 สถาบันการเงินชุมชน

4.2 เภรัญญิก จำนวน 2 คน จาก 2 สถาบันการเงินชุมชน

4.3 กรรมการ จำนวน 2 คน จาก 2 สถาบันการเงินชุมชน

4.4 สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน จำนวน 2 คน

4.5 สมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ จำนวน 2 คน

4.6 เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เหตุผลที่ท่านได้รับการเชิญเข้าร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากท่านมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างทุกประการ

ภาคผนวก ค

หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

ทำที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เลขที่ ประชากรตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

ข้าพเจ้า ซึ่งได้ลงนามท้ายหนังสือนี้ ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

ชื่อผู้วิจัย พระปัญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) วัดป่าดารารักริมย์ ตำบลริมใต้ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
(ที่บ้าน) เลขที่ 54 หมู่ 4 ตำบลแม่ข่า อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

โทรศัพท์มือถือ 061-654-9509 **E-mail** : poonyanando@gmail.com

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ ความเสี่ยง/อันตราย และประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย เรื่องนี้ โดยได้อ่านรายละเอียดในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยโดยตลอด และได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัยจนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยข้าพเจ้ายินยอมตอบแบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

ข้าพเจ้ามีสิทธิถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออกจากการวิจัยนั้นจะไม่มีผลกระทบในทางใด ๆ ต่อข้าพเจ้าทั้งสิ้น

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองว่าผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และข้อมูลใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่มีข้อมูลใดในการรายงานที่จะนำไปสู่การระบุตัวข้าพเจ้า

หากข้าพเจ้าไม่ได้รับการปฏิบัติตรงตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย
ข้าพเจ้าสามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน ทั้งนี้ ข้าพเจ้าได้รับสำเนาเอกสารชี้แจง
ผู้เข้าร่วมการวิจัยและสำเนาหนังสือแสดงความยินยอมไว้แล้ว

ลงชื่อ.....ผู้วิจัยหลัก

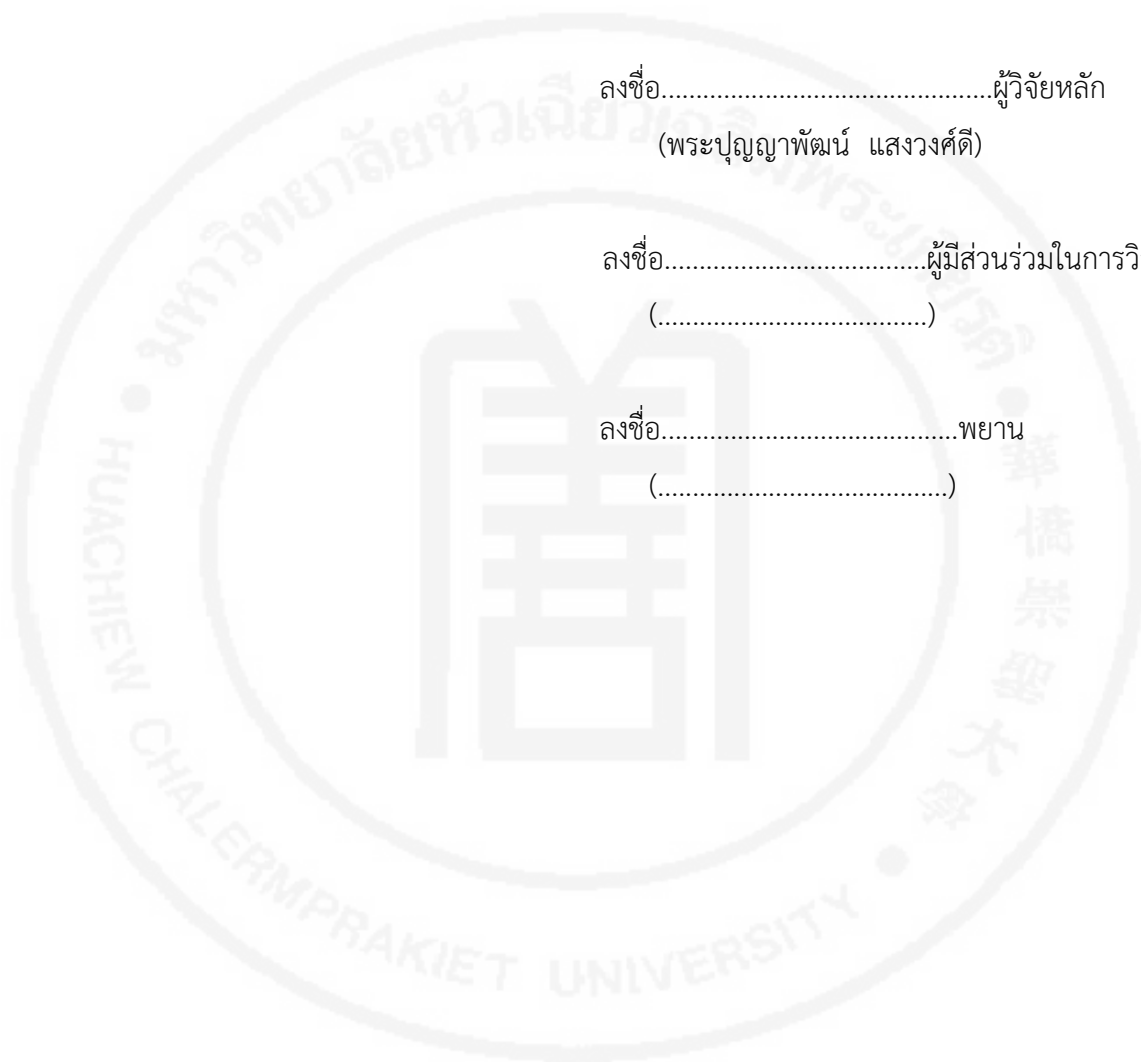
(พระปยุตญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี)

ลงชื่อ.....ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

(.....)

ลงชื่อ.....พยาน

(.....)



ภาคผนวก ง
เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือชุดที่ 1 แบบสอบถามสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชนปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หรือ เขียนเพิ่มเติมข้อความตามความจริง

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 21-30 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี 51-60 ปี 61-70 ปี
 71-80 ปี 81 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ โสด สมรส หย่าร้าง/หม้าย
4. การศึกษา
 ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-3)
 มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ปวส./อนุปริญญา
 ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
5. จำนวนบุคคลในครัวเรือน
 อยู่คนเดียว 2 คน 3 คน 4 คน 5 คน มากกว่า 5 คนขึ้นไป
6. อาชีพ
 เกษตรกรรม ค้าขาย รับจ้างทั่วไป
 ธุรกิจส่วนตัว ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ
 พนักงานเอกชน อื่น ๆ (ระบุ).....
7. รายได้รวมต่อเดือน
 ต่ำกว่า 5,000 บาท 5,001-10,000 บาท 10,001-15,000 บาท
 15,001-20,000 บาท 20,001 บาทขึ้นไป
8. จำนวนเงินออม/ฝาก
 ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001-20,000 บาท
 20,001-30,000 บาท 30,001-40,000 บาท
 40,001-50,000 บาท 50,001 บาท ขึ้นไป

9. จำนวนเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินชุมชน

- ไม่ได้กู้ยืม
 ต่ำกว่า 10,000 บาท
 10,001–20,000 บาท
 20,001–30,000 บาท
 30,001–40,000 บาท
 40,001–50,000 บาท
 50,001 บาท ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็นไว้ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านการวางแผน					
1. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมช่วยให้แผนงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
2. บริการทางการเงิน และสวัสดิการที่ได้รับจากสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผน					
3. ผลประกอบการที่ดีของสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผนและปฏิบัติตามแผน					
4. สถาบันฯ มีคณะกรรมการในการวางแผนงานและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย					

ส่วนที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านการสื่อสารในองค์กร					
1. มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ และการรับรู้ถึงการดำเนินงานของสถาบันฯ					
2. มีการแจ้งข่าวสารผ่านจดหมาย ประกาศ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร					
3. มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านเสียงตามสายในหมู่บ้าน					
4. มีการจัดประชุมบ่อยครั้งเพื่อการดำเนินงานของสถาบันฯ					
5. มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยน ขอความคิดเห็น หรือ ตัดสินใจ ระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก					
6. มีการแจ้งข่าวสารผ่านการพูดคุยระหว่างมาใช้บริการที่สถาบันฯ					
7. เมื่อเกิดความไม่เป็นธรรม ท่านสามารถร้องเรียนได้ โดยตรงกับคณะกรรมการ หรือผ่านการเขียนจดหมายร้องเรียน					
8. มีการจัดกิจกรรมกีฬา กิจกรรมทางวัฒนธรรม กิจกรรมประจำปี สม่ำเสมอ					
ด้านทักษะ ภาวะผู้นำ					
1. ผู้นำของท่านมีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ					
2. ผู้นำของท่านมีทักษะในการพูดให้ผู้ฟังเข้าใจได้ง่าย					
3. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน					
4. ผู้นำของท่านยินดีรับฟังข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน และนำไปแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น					
5. คณะกรรมการสถาบันฯ แสดงออกและวางตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสมาชิก					

ส่วนที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
6. ผู้นำของท่านยินดีรับฟังและแก้ไขปัญหาของสมาชิกด้วยความเต็มใจ					
7. กรณีมีงานเร่งด่วนงาน ผู้นำของท่านเสียสละเวลาในการทำงานล่วงเวลาเสมอ					
8. ผู้นำของท่านเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมก่อนเสมอ					
ด้านเครื่องมือการจัดการ					
1. มีการนำคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และให้บริการแก่สมาชิก					
2. สถาบันฯ มีระเบียบการฝาก การออมและการกู้ยืมเงิน อย่างเป็นระบบซึ่งเป็นเครื่องมือทำให้สมาชิกมีวินัยทางการเงิน					
3. สวัสดิการที่ได้รับ เงินปันผล และดอกเบี้ย เป็นสิ่งจูงใจให้ท่านอยาก ฝากหรือออมเงินมากขึ้น					
ด้านกระบวนการ					
1. ท่านทราบเป้าหมายของสถาบัน และคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สถาบันบรรลุตามเป้าหมาย					
2. การให้ค่าตอบแทน หรือค่าจ้าง ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสถาบันการเงินชุมชน					
3. รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ ช่วยทำให้สถาบันฯ ดำเนินงานได้ง่ายขึ้น					
4. สถาบันฯ มีการบริหารการเงินที่ดี มีการจัดทำบัญชี และการติดตามลูกหนี้					
5. สถาบันฯ มีการจัดกิจกรรมให้คณะกรรมการ สมาชิก เข้าอบรม ศึกษาดูงาน ทั้งในหน่วยงาน และนอกหน่วยงานสม่ำเสมอ					

ส่วนที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านการบริหารจัดการ					
1. สถาบันฯ มีการคัดเลือกคณะกรรมการด้วยวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งจากสมาชิก					
2. สถาบันฯ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการอย่างเหมาะสมตามความสามารถและประสบการณ์					
3. สถาบันฯ เปิดให้มีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก					
4. สถาบันฯ มีการรายงานผลการดำเนินงาน เช่น งบดุล กำไรขาดทุน เงินปันผล ให้ทราบอยู่เสมอ					
5. สถาบันฯ มีอาคารสำนักงานที่มีความมั่นคง ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ					
6. สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทุกฝ่าย เช่น การประชุมให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น					
7. สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต					
ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม					
1. สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมได้					
2. สมาชิกสามารถตัดสินใจ ผ่านการลงคะแนนเสียงในที่ประชุมได้					
3. สมาชิกมีสิทธิในการเลือกคณะกรรมการสถาบัน					
4. สมาชิกมีส่วนร่วมจัดสรรผลกำไรสุทธิของสถาบันฯ เพื่อนำไปพัฒนาชุมชน หรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์					
5. สมาชิกมีสิทธิได้รับสวัสดิการ ตามที่สถาบันฯ กำหนดไว้					
6. สมาชิกสามารถฝากเงิน ออมเงิน กู้ยืมเงิน ได้ตามสิทธิที่ตนเองมี					
7. สมาชิกได้รับเงินปันผลจากการออมเงินอย่างเหมาะสม					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการวางแผน.....
.....
.....
2. ด้านการสื่อสารในองค์กร.....
.....
.....
3. ด้านทักษะ ภาวะผู้นำ.....
.....
.....
4. ด้านเครื่องมือการจัดการ.....
.....
.....
5. ด้านกระบวนการ.....
.....
.....
6. ด้านการบริหารจัดการ.....
.....
.....
7. ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม.....
.....
.....

เครื่องมือชุดที่ 2 การสัมภาษณ์การเชิงลึก (In-dept Interview) คณะกรรมการบริหารสถาบันการเงินชุมชน ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

1. ประวัติส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ได้แก่ ชื่อ-สกุล อาชีพ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงิน ภูมิลำเนาเดิม

2. ความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน

2.1 จุดเริ่มต้น (จุดก่อเกิดของสถาบันการเงินชุมชนตามช่วงเวลาหรือเหตุการณ์สำคัญ ปัญหาและความต้องการ)

2.2 การพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ (ตลอดระยะเวลาทำงานที่ผ่านมาเกิดอะไรขึ้นบ้างจนประสบความสำเร็จ เกิดปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง ปัจจุบันประสบความสำเร็จหรือยัง)

3. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

3.1 นิยามหรือความหมายความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

3.2 การไม่มีหนี้ของสมาชิกถือเป็นความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

3.3 ปัจจัย แนวคิด กิจกรรม ฯลฯ ที่ส่งเสริมความสำเร็จของสถาบันการเงิน

4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

4.1 การวางแผน

- มีขั้นตอนการวางแผนอย่างไรบ้าง

- การวางแผนที่ผ่านมา ได้ผลลัพธ์ และช่วยส่งเสริมความสำเร็จอย่างไร

4.2 การสื่อสาร

- บรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุมกับสมาชิกเป็นอย่างไร (ความกลมเกลียว ร่วมมือ สามัคคี ชัดแย้ง ทะเลาะ ความแตกแยก)

- การสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณะกรรมการ บุคลากร และสมาชิก สร้างผลกระทบต่อสถาบันการเงินชุมชนอย่างไร

4.3 ทักษะ ด้านภาวะผู้นำ (ความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อสัจธรรมมีคุณธรรม อารมณ์มั่นคง และมีความตั้งใจมุ่งมั่นและพยายาม)

- ท่านคิดว่าทักษะภาวะผู้นำใดมีความสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการสถาบัน

- ผู้นำและคณะกรรมการบริหารใช้ทักษะภาวะผู้นำนั้นอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ

- หัวใจของการเป็นผู้นำ คือ อะไร ในสถาบันการเงินชุมชนแห่งนี้ ท่านได้นำหลักการนี้มาใช้อย่างไร

4.4 เครื่องมือ

- ระบบบัญชี การเงิน และระบบการให้บริการที่ได้รับความช่วยเหลือจากธนาคารออมสิน ส่งผลอย่างไรต่อสถาบันการเงินชุมชน

- เพราะอะไรสถาบันการเงินชุมชนจึงนำสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์มาใช้ประกันความเสี่ยงในการกู้ยืมเงิน

- สถาบันการเงินชุมชนมีเครื่องมืออะไรบ้าง ที่นำมาใช้และทำให้ประสบความสำเร็จ สามารถทำให้สมาชิกเข้าใจและดึงทุกคนให้มาเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน

4.5 กระบวนการ

- มีวิธีการจูงใจอย่างไรให้สมาชิกออมเงินและฝากเงินกับสถาบันการเงินชุมชน

- มีวิธีการจูงใจอย่างไรให้สมาชิกชำระหนี้ได้ตามกำหนด

- ในภาพรวมสถาบันการเงินชุมชน มีกระบวนการ/วิธีการอย่างไรทำให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทางสถาบัน

4.6 การบริหารจัดการ (การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารด้านการเงิน การบริหารด้านทรัพยากร (วัสดุอุปกรณ์ สิ่งที่มีอยู่ในชุมชน) และการบริหารจัดการ)

- การแบ่งภาระงาน มีการคัดเลือก วางตัวอย่างไร โครงสร้างการทำงานสัมพันธ์กับศักยภาพของบุคคลอย่างไรในการทำงาน

- การจัดการการเงินอย่างไรให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ การจูงใจให้คนมาออมเงิน (กองทุนในการบริหารและขับเคลื่อนสวัสดิการชุมชน)

- การซื้อที่ดินเพื่อสร้างเป็นอาคารในการจัดทำสถาบันการเงินชุมชน เพราะอะไรถึงมีศักยภาพมากพอที่จะซื้อ สถาบันกับอาคารที่เป็นทรัพย์สินของสถาบันการเงิน ก่อนหน้าที่จะมีอาคารของสถาบันการเงินผู้นำใช้สถานที่ใดในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ

- ท่านมีแนวคิดหรือแรงจูงใจอะไรในการบริหารสถาบันการเงิน ได้แนวคิด/วิธีการมาจากไหน คิดอย่างไรกับธนาคารออมสินเข้ามาส่งเสริม (การจัดบริการ สภาพแวดล้อม ระบบ) ท่านบริหารอย่างไรทำให้เกิดความโปร่งใสเกิดความน่าเชื่อถือ

4.7 การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน

- ท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชนอย่างไร

- ท่านมีการจูงใจอย่างไรให้สมาชิกมาใช้บริการของสถาบันการเงินชุมชน

- ท่านให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างไรในการสวัสดิการชุมชน

- ท่านนำกิจกรรมทางวัฒนธรรม ศาสนา ประเพณี เข้ามามีส่วนร่วมสร้างความร่วมมืออย่างไร

5. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

5.1 ผลประกอบการ

- ท่านมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้นทุกปี
- พึงพอใจในผลประกอบการในปัจจุบันหรือยัง และมีแนวทางอย่างไรในการพัฒนาต่อยอด

ธุรกิจในอนาคต

5.2 จำนวนสมาชิก

- ท่านมีวิธีการจูงใจอย่างไรให้คนในชุมชนมาเป็นสมาชิก
- ท่านมีแนวทางการเพิ่มจำนวนสมาชิกทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ อย่างไร

5.3 บริการทางการเงิน

- สัจจะออมทรัพย์
- ฝากประจำ
- ฝากเพื่อถอน (ฝากเผื่อเรียก)
- สินเชื่อ การจำนอง (ถ้ามี)

5.4 สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ

- สวัสดิการที่ประชาชนได้รับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
- นอกเหนือจากสวัสดิการข้างต้น มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อมอบประโยชน์ให้แก่

ชุมชนและสมาชิก หรือไม่ อย่างไร

5.5 แนวทางปฏิบัติที่ดี

- อะไรเป็นสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ที่มองเห็นได้ของสถาบันการเงิน
- อะไรเป็นเครื่องแสดงว่าสถาบันการเงินแห่งนี้ประสบความสำเร็จ
- จุดเด่นของสถาบันการเงินของท่าน คือ อะไร

6. ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนภายใต้ พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562

เครื่องมือชุดที่ 3 การสัมภาษณ์การเชิงลึก (In-dept interview) สมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน
ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่และ
สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

1. ประวัติส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ได้แก่ ชื่อ-สกุล อาชีพ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่ ภูมิลำเนาเดิม
2. การเป็นสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน
 - 2.1 จุดเริ่มต้น
 - 2.2 เพราะอะไรท่านถึงตัดสินใจมาเป็นสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน
3. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน
 - 3.1 นิยามหรือความหมายความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน
 - 3.2 การไม่มีหนี้ของสมาชิกถือเป็นความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร
 - 3.3 ปัจจัย แนวคิด กิจกรรม ฯลฯ ที่ส่งเสริมความสำเร็จของสถาบันการเงิน
4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน
 - 4.1 การวางแผน
 - การวางแผนและได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผนช่วยทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จได้หรือไม่ อย่างไร
 - ท่านคิดว่าคณะกรรมการบริหารสถาบันการเงินชุมชนมีการวางแผนงานอย่างไรให้กิจการประสบความสำเร็จ
 - 4.2 การสื่อสาร
 - ในการประชุมสมาชิกที่สถาบันการเงินชุมชนจัดขึ้นมีลักษณะของการสื่อสารอย่างไร
 - ท่านมีความคิดเห็นและทัศนคติอย่างไรต่อสิ่งที่คณะกรรมการนำเสนอในที่ประชุม
 - 4.3 ทักษะ ภาวะผู้นำ (ความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์มีคุณธรรม อารมณ์มั่นคงและมีความตั้งใจ มุ่งมั่นและพยายาม)
 - ท่านเชื่อมั่นในคณะกรรมการบริหารสถาบันการเงินชุมชนมากน้อยเพียงใด
 - ทำไมท่านถึงนำเงินของท่านมาฝากกับสถาบันการเงินแห่งนี้
 - 4.4 เครื่องมือ
 - ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อระบบการออม ฝาก ถอน ที่สถาบันการเงินชุมชนนำมาให้บริการในปัจจุบัน
 - ท่านเป็นสมาชิกสมาคมฯ ปกป้องกิจการ หรือไม่ และการเป็นสมาชิกให้ประโยชน์อะไรต่อท่านและต่อสถาบันการเงินชุมชน

4.5 กระบวนการ

- เพราะอะไรท่านถึงใช้บริการออมเงิน ฝากเงิน กับสถาบันการเงินชุมชน
- สิ่งใดที่ทำให้ท่านชำระหนี้ตามกำหนด
- สถาบันการเงินชุมชนมีกิจกรรมอะไรบ้าง และท่านชื่นชอบกิจกรรมใดมากที่สุด เพราะอะไร

4.6 บริหารจัดการองค์กร (การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารด้านการเงิน การบริหารด้านทรัพยากร (วัสดุอุปกรณ์ สิ่งที่มีอยู่ในชุมชน) และการบริหารจัดการ)

- จากการบริหารของคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

4.7 การมีส่วนร่วม

- ท่านมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถาบันการเงิน อย่างไรบ้าง
- ท่านมีส่วนร่วมในการใช้บริการของสถาบันการเงิน อย่างไรบ้าง
- ท่านมีส่วนร่วมในการใช้/ได้รับสวัสดิการที่สถาบันการเงินชุมชน อย่างไรบ้าง

5. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

5.1 ผลประกอบการ

- ท่านพึงพอใจในผลประกอบการของสถาบันการเงินหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าผลประกอบที่ดีจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของท่าน อย่างไร

5.2 จำนวนสมาชิก

- ท่านมีการบอกต่อหรือแนะนำคนภายในชุมชนหรือภายนอกชุมชนให้สมัครเข้าเป็นสมาชิกสถาบันฯ หรือไม่ อย่างไร

- ท่านให้เหตุผลอะไรในการแนะนำคนเหล่านั้นให้มาใช้บริการ

5.3 บริการทางการเงิน

ท่านเข้าร่วมและมีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกับสัจจะออมทรัพย์ ฝากประจำ ฝากเพื่อถอน (ฝากเผื่อเรียก) สินเชื่อ การจำนอง (ถ้ามี) หรือไม่ อย่างไร

5.4 สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ

- ท่านได้รับสวัสดิการอะไรบ้าง
- ท่านพึงพอใจในสวัสดิการหรือไม่ อย่างไร
- ท่านต้องการให้มีสวัสดิการด้านไหนเพิ่มขึ้น

5.5 แนวทางปฏิบัติที่ดี

- อะไรเป็นจุดเด่นของสถาบันการเงินของท่าน

6. ข้อเสนอแนะ

เครื่องมือชุดที่ 4 การสัมภาษณ์การเชิงลึก (In-dept Interview) ผู้เชี่ยวชาญ/หน่วยงานภาครัฐ
ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่และ
สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

1. ประวัติส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ได้แก่ ชื่อ-สกุล อาชีพ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงิน
ภูมิลำเนาเดิม

2. ความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน

2.1 จุดเริ่มต้น (จุดก่อกำเนิดของสถาบันการเงินชุมชนตามช่วงเวลาหรือเหตุการณ์สำคัญ ปัญหา
และความต้องการ)

2.2 การมองภาพรวมของสถาบันการเงินชุมชน

3. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

3.1 นิยามหรือความหมายความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

3.2 การไม่มีหนี้ของสมาชิกถือเป็นความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

3.3 ปัจจัย แนวคิด กิจกรรม ฯลฯ ที่ส่งเสริมความสำเร็จของสถาบันการเงิน

4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

4.1 การวางแผน

- ท่านคิดว่าการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จ
ของสถาบันการเงินชุมชน

- การวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อความสำเร็จ ควรเป็นอย่างไร

4.2 การสื่อสาร

- ท่านคิดว่าการสื่อสารภายในสถาบันการเงินชุมชนควรเป็นอย่างไร

- ท่านคิดว่าสถาบันการเงินชุมชนควรมีการสื่อสารอย่างไรกับสมาชิก

- ท่านคิดว่าการสื่อสารที่ดีมีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

4.3 ทักษะ ภาวะผู้นำ (ความเชื่อมั่นในตนเอง ชื่อสัตย์มีคุณธรรม อารมณ์มั่นคง และมีความตั้งใจ
มุ่งมั่นและพยายาม) ในความคิดเห็นของท่าน ทักษะ ภาวะผู้นำแบบใดที่นำไปสู่ความสำเร็จ

4.4 เครื่องมือ

เครื่องมือการจัดการมีประโยชน์หรือมีความสำคัญอย่างไรต่อการดำเนินงานของสถาบัน
การเงินชุมชน

4.5 กระบวนการ

การกำหนดระเบียบ แบบแผน โครงสร้าง ฯลฯ อย่างชัดเจน จะสามารถส่งเสริมความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนได้อย่างไร

4.6 บริหารจัดการองค์กร (การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารด้านการเงิน การบริหารด้านทรัพยากร (วัสดุอุปกรณ์ สิ่งที่มีอยู่ในชุมชน) และการบริหารจัดการ)

- จากการที่ท่านเป็นที่ปรึกษาของสถาบันการเงินชุมชน ท่านคิดว่าการบริหารจัดการสถาบันการเงินเป็นอย่างไร

- ทิศทางของการบริหารต่อไป ควรเป็นอย่างไร

4.7 การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม

- ท่านคิดว่าควรเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม อย่างไรบ้าง

- จากการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน ภาพการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นอย่างไร

5. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

5.1 ผลประกอบการ

- ผลประกอบการของสถาบันการเงินที่ประสบความสำเร็จควรมีลักษณะอย่างไร

- การขยายกิจการและเติบโตของสถาบันการเงินในอนาคตควรเป็นอย่างไร

5.2 จำนวนสมาชิก

จำนวนสมาชิกและคุณภาพของสมาชิกมีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน อย่างไร

5.3 บริการทางการเงิน

- ท่านคิดว่าภาพรวมของบริการด้านการเงินมีความเหมาะสม มากน้อยเพียงใด

- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการส่งเสริมด้านการเงิน อย่างไร

5.4 สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ

- ท่านคิดว่าภาพรวมของสวัสดิการที่ได้รับที่สถาบันการเงินชุมชนจัดให้ประชาชนเป็นอย่างไร

- การเข้าถึงของสวัสดิการเป็นอย่างไร

- หน่วยงานของท่านมีแนวโน้มจะส่งเสริมการจัดสวัสดิการในด้านไหนเพิ่มเติม

5.5 แนวทางปฏิบัติที่ดี

- อะไรเป็นสิ่งที่เป็ผลลัพท์ที่มองเห็นได้ของสถาบันการเงิน

- อะไรเป็นเครื่องแสดงว่าสถาบันการเงินแห่งนี้ประสบความสำเร็จ

- จุดเด่นของสถาบันการเงิน คือ อะไร

6. ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนภายใต้ พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562

ภาคผนวก จ
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

สรุปผลค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ
วัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC)

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 1 แบบสอบถามสมาชิกสถาบันการเงินชุมชน (วิจัยเชิงปริมาณ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
ด้านการวางแผน						
1. สมาชิกทุกคนมีส่วนช่วยให้แผนงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. บริการทางการเงิน และสวัสดิการที่ได้รับจากสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. ผลประกอบการที่ดีของสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผน และปฏิบัติตามแผน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. สถาบันฯ มีคณะกรรมการในการวางแผนงาน และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านการสื่อสารในองค์กร						
1. มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้ถึงการดำเนินงานของสถาบันฯ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. มีการแจ้งข่าวสารผ่านจดหมาย ประกาศ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านเสียงตามสาย ในหมู่บ้าน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. มีการจัดประชุมบ่อยครั้งเพื่อการดำเนินงานของสถาบันฯ	+1	-1	0	+1	0.25	แก้ไข
5. มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยน ขอความคิดเห็น หรือตัดสินใจระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 1 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
6. มีการแจ้งข่าวสารผ่านการพูดคุยระหว่างมาใช้บริการที่สถาบันฯ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7. เมื่อเกิดความไม่เป็นธรรมท่านสามารถร้องเรียนได้โดยตรงกับคณะกรรมการ หรือผ่านการเขียนจดหมายร้องเรียน	+1	+1	+1	0	0.75	แก้ไข
8. มีการจัดกิจกรรมกีฬา กิจกรรมทางวัฒนธรรม กิจกรรมประจำปี สม่่าเสมอ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านทักษะ ภาวะผู้นำ						
1. ผู้นำของท่านมีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. ผู้นำของท่านสามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจ และทำตามในสิ่งที่ต้องการได้	+1	+1	0	-1	0.25	แก้ไข
3. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. ผู้นำของท่านยินดีรับฟังข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน และนำไปแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5. คณะกรรมการสถาบันฯ แสดงออกและวางตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสมาชิก	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6. ผู้นำของท่านยินดีรับฟังและแก้ไขปัญหาของสมาชิกด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7. ผู้นำของท่านมาทำงานและเลิกงานตรงเวลา กรณีมีงานค้างมักทำงานล่วงเวลาหรือทำนอกเวลาทำการ	+1	+1	0	0	0.5	แก้ไข
8. ผู้นำของท่านมักให้สิทธิประโยชน์แก่ตนเอง หรือครอบครัวหรือผู้ใกล้ชิดก่อนเสมอ	+1	+1	0	-1	0.25	แก้ไข

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 1 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
ด้านเครื่องมือการจัดการ						
1. มีการนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และให้บริการแก่สมาชิก	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. วินัยทางการเงินที่ดีเป็นผลมาจากระเบียบการฝากเงิน การออมเงิน และการกู้ยืมเงินสถาบันฯ มีระเบียบการฝาก การออม และการกู้ยืมเงินอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นเครื่องมือทำให้สมาชิกมีวินัยทางการเงิน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. สวัสดิการที่ได้รับ เงินปันผล และดอกเบี้ย เป็นสิ่งจูงใจให้ต้องการฝาก หรือออมเงินมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านกระบวนการ						
1. ท่านทราบเป้าหมายของสถาบัน และคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สถาบันบรรลุตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. การให้คำตอบแทน หรือค่าจ้าง ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ ช่วยทำให้สถาบันฯ ดำเนินงานได้ง่ายขึ้น	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. การบริหารการเงินที่ดี การจัดทำบัญชี การติดตามลูกหนี้ ช่วยให้สถาบันฯ มีผลประกอบการที่ดี	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5. มีการจัดกิจกรรมให้คณะกรรมการ สมาชิก เข้าอบรม ศึกษาดูงาน ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สม่่าเสมอ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 1 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
ด้านการบริหารจัดการ						
1. สถาบันฯ มีการคัดเลือกคณะกรรมการด้วยวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งจากสมาชิก	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. สถาบันฯ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการอย่างเหมาะสมตามความสามารถและประสบการณ์	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. สถาบันฯ ไม่เปิดให้มีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก	+1	-1	+1	-1	0	แก้ไข
4. สถาบันฯ มีการรายงานผลการดำเนินงาน เช่น งบดุล กำไรขาดทุน เงินปันผล ให้ทราบอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5. สถาบันฯ มีอาคารสำนักงานที่มีความมั่นคง ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6. สถาบันฯ มีการนำเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์มาช่วยสนับสนุนการให้บริการแก่สมาชิก	0	+1	+1	+1	0.75	นำออก
7. สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทุกฝ่าย เช่น การประชุมให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8. สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม						
1. สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมได้	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
2. สมาชิกสามารถตัดสินใจ ผ่านการลงคะแนนเสียงในที่ประชุมได้	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. สมาชิก ไม่ได้เลือกคณะกรรมการสถาบันฯ ด้วยตนเอง	+1	+1	0	-1	0.25	แก้ไข

สรุปผลเครื่องมือ ชุดที่ 1 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
4. สมาชิกมีส่วนร่วมจัดสรรผลกำไรสุทธิของสถาบันฯ เพื่อนำไปพัฒนาชุมชน หรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
5. สมาชิก มีสิทธิได้รับสวัสดิการ ตามที่สถาบันฯ กำหนดไว้	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
6. สมาชิก สามารถฝากเงิน ออมเงิน กู้ยืมเงิน ได้ตามสิทธิที่ตนเองมี	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
7. สมาชิก ได้รับเงินปันผลจากการออมเงิน อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) คณะกรรมการบริหารสถาบันการเงินชุมชน (วิจัยเชิงคุณภาพ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
1. ประวัติส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์						
ได้แก่ ชื่อ-สกุล อาชีพ ประวัติการศึกษาประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงิน ภูมิภาคเดิม	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. ความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน						
- จุดเริ่มต้น (จุดก่อเกิดของสถาบันการเงินชุมชนตามช่วงเวลาหรือเหตุการณ์สำคัญ ปัญหาและความต้องการ)	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- การพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ (ตลอดระยะเวลาทำงานที่ผ่านมาเกิดอะไรขึ้นบ้างจนประสบความสำเร็จ เกิดปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างปัจจุบันประสบความสำเร็จหรือยัง)	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 2 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
3. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน						
- นิยามหรือความหมายความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- การไม่มีหนี้ของสมาชิก ถือเป็นความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ปัจจัย แนวคิด กิจกรรม ฯลฯ ที่ส่งเสริมความสำเร็จของสถาบันการเงิน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน						
4.1 การวางแผน						
- มีขั้นตอนการวางแผนอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- การวางแผนที่ผ่านมา ได้ผลลัพธ์ และช่วยส่งเสริมความสำเร็จอย่างไร	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
4.2 การสื่อสาร						
- บรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุมกับสมาชิกเป็นอย่างไร (ความกลมเกลียว ร่วมมือ สามัคคี ชัดแย้ง ทะเลาะ ความแตกแยก)	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- การสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณะกรรมการ บุคลากร และสมาชิก สร้างผลกระทบต่อสถาบันการเงินชุมชนอย่างไร	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
4.3 ทักษะ ด้านภาวะผู้นำ (ความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์มีคุณธรรม อารมณ์มั่นคง และมีความตั้งใจ มุ่งมั่นและพยายาม)						
- ท่านคิดว่าทักษะภาวะผู้นำใดมีความสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการสถาบัน	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
- ผู้นำ และคณะกรรมการบริหารใช้ทักษะภาวะผู้นำนั้นอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- หัวใจของการเป็นผู้นำ คือ อะไร ในสถาบันการเงินชุมชนแห่งนี้ ท่านได้นำหลักการนี้มาใช้อย่างไร	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 2 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
4.4 เครื่องมือ - ระบบบัญชี การเงิน และระบบการให้บริการ ที่ได้รับความช่วยเหลือจากธนาคารออมสิน ส่งผล อย่างไรต่อสถาบันการเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- เพราะอะไรสถาบันการเงินชุมชน จึงนำ สมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์มาใช้ประกันความเสี่ยง ในการกู้ยืมเงิน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- สถาบันการเงินชุมชนมีเครื่องมืออะไรบ้าง ที่นำมาใช้และทำให้ประสบความสำเร็จ สามารถทำ ให้สมาชิกเข้าใจและดึงทุกคนให้มาเป็นส่วนหนึ่ง ของสถาบัน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.5 กระบวนการ - มีวิธีการจูงใจอย่างไร ให้สมาชิกออมเงิน และฝากเงิน กับสถาบันการเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- มีวิธีการจูงใจอย่างไรให้สมาชิกชำระหนี้ได้ ตามกำหนด	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ในภาพรวมสถาบันการเงินชุมชนมีกระบวนการ /วิธีการอย่างไรทำให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทางสถาบัน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.6 การบริหารจัดการ (การบริหารทรัพยากร บุคคล การบริหารด้านการเงิน การบริหารด้าน ทรัพยากร (วัสดุอุปกรณ์ สิ่งที่มีอยู่ในชุมชน) และ การบริหารจัดการ)						
- การแบ่งภาระงาน มีการคัดเลือก วางตัว อย่างไร โครงสร้างการทำงานสัมพันธ์กับศักยภาพ ของบุคคลอย่างไรในการทำงาน	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 2 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
- การจัดการการเงินอย่างไรให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ การจูงใจให้คนมาออมเงิน (กองทุน ในการบริหารและขับเคลื่อนสวัสดิการชุมชน)	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
- การซื้อที่ดินเพื่อสร้างเป็นอาคารในการจัดทำ สถาบันการเงินชุมชน เพราะอะไรถึงมีศักยภาพ มากพอที่จะซื้อ สถาบันกับอาคารที่เป็นทรัพย์สิน ของสถาบันการเงิน ก่อนหน้าที่จะมีอาคารของ สถาบันการเงินผู้นำใช้สถานที่ใดในการดำเนิน กิจกรรม/โครงการ	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
- ท่านมีแนวคิดหรือแรงจูงใจอะไรในการบริหาร สถาบันการเงิน ได้แนวคิด/วิธีการมาจากไหน คิดอย่างไรกับธนาคารออมสินเข้ามาส่งเสริม (การจัดบริการ สภาพแวดล้อม ระบบ) ท่านบริหาร อย่างไรทำให้เกิดความโปร่งใสเกิดความน่าเชื่อถือ	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
4.7 การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน - ท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม ในกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชน อย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ท่านมีการจูงใจอย่างไรให้สมาชิกมาใช้บริการ ของสถาบันการเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ท่านให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างไรในการ สวัสดิการชุมชน	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
- ท่านนำกิจกรรมทางวัฒนธรรม ศาสนา ประเพณี เข้ามามีส่วนสร้างความร่วมมืออย่างไร	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
5. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน						
5.1 ผลประกอบการ - ท่านมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้ผลประกอบการ เพิ่มขึ้นทุกปี	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 2 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
- พึงพอใจในผลประกอบการในปัจจุบันหรือยัง และมีแนวทางอย่างไรในการพัฒนาต่อยอดธุรกิจในอนาคต	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.2 จำนวนสมาชิก - ท่านมีวิธีการจูงใจอย่างไรให้คนในชุมชน มาเป็นสมาชิก	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ท่านมีแนวทางการเพิ่มจำนวนสมาชิก ทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.3 บริการทางการเงิน						
- สัจจะออมทรัพย์	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ฝากประจำ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ฝากเพื่อถอน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- สินเชื่อ การจำนอง (ถ้ามี)	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.4 สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ						
- สวัสดิการที่ประชาชนได้รับตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- นอกเหนือจากสวัสดิการข้างต้น มีการจัด สวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อมอบประโยชน์ให้แก่ชุมชน และสมาชิก หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.5 แนวทางปฏิบัติที่ดี						
- อะไรเป็นสิ่งที่เป็ผลลัพธ์ที่มองเห็นได้ของ สถาบันการเงิน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- อะไรเป็นเครื่องแสดงว่าสถาบันการเงินแห่งนี้ประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- จุดเด่นของสถาบันการเงินของท่าน คือ อะไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6. ข้อเสนอแนะ						
- การพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนภายใต้ พรบ. สถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) สมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน (วิจัยเชิงคุณภาพ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
1. ประวัติส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์						
ได้แก่ ชื่อ-สกุล อาชีพ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ภูมิลำเนาเดิม	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. ความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน						
- จุดเริ่มต้น	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- เพราะอะไรท่านถึงตัดสินใจมาเป็นสมาชิก ของสถาบันการเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน						
- นิยามหรือความหมายความสำเร็จของสถาบัน การเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- การไม่มีหนี้ของสมาชิก ถือเป็นความสำเร็จ หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ปัจจัย แนวคิด กิจกรรม ฯลฯ ที่ส่งเสริม ความสำเร็จของสถาบันการเงิน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน						
4.1 การวางแผน						
- การวางแผน และได้รับความร่วมมือใน การปฏิบัติตามแผน ช่วยทำให้สถาบันการเงิน ชุมชนประสบความสำเร็จได้หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ท่านคิดว่า คณะกรรมการบริหารสถาบัน การเงินชุมชนมีการวางแผนงานอย่างไร ให้กิจการ ประสบความสำเร็จ	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
4.2 การสื่อสาร						
- ในการประชุมสมาชิกที่สถาบันการเงิน ชุมชนจัดขึ้น มีลักษณะของการสื่อสารอย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ท่านมีความคิดเห็น และทัศนคติอย่างไร ต่อสิ่งที่คณะกรรมการนำเสนอในที่ประชุม	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 3 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
4.3 ทักษะ ภาวะผู้นำ (ความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์มีคุณธรรม อารมณ์มั่นคง และมีความตั้งใจ มุ่งมั่นและพยายาม) - ท่านเชื่อมั่นในคณะกรรมการบริหารสถาบัน การเงินชุมชน มากน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ทำไมท่านถึงนำเงินของท่านมาฝากกับ สถาบันการเงินแห่งนี้	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.4 เครื่องมือ - ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อระบบการออม ฝาก ถอน ที่สถาบันการเงินชุมชนนำมาให้บริการ ในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ท่านเป็นสมาชิกสมาคมอาปนกิจสงเคราะห์ หรือไม่ และการเป็นสมาชิกให้ประโยชน์อะไรต่อท่าน และต่อสถาบันการเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.5 กระบวนการ - เพราะอะไรท่านถึงใช้บริการออมเงิน ฝากเงิน กับสถาบันการเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- สิ่งใดที่ทำให้ท่านชำระหนี้ตามกำหนด	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- สถาบันการเงินชุมชนมีกิจกรรมอะไรบ้าง และท่านชื่นชอบกิจกรรมใดมากที่สุด เพราะอะไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.6 บริหารจัดการองค์กร (การบริหารทรัพยากร บุคคล การบริหารด้านการเงิน การบริหารด้าน ทรัพยากร (วัสดุอุปกรณ์ สิ่งที่มีอยู่ในชุมชน) และ การบริหารจัดการ) - จากการบริหารของคณะกรรมการสถาบัน การเงินชุมชนมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 3 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
4.7 การมีส่วนร่วม						
- ท่านมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถาบันการเงิน อย่างไรก็ตาม	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ท่านมีส่วนร่วมในการบริการของสถาบันการเงิน อย่างไรก็ตาม	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ท่านมีส่วนร่วมในการใช้/ได้รับสวัสดิการที่สถาบันการเงินชุมชน อย่างไรก็ตาม	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน						
5.1 ผลประกอบการ						
- ท่านพึงพอใจในผลประกอบการของสถาบันการเงินหรือไม่อย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ท่านคิดว่าผลประกอบที่ดีจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของท่าน อย่างไรก็ตาม	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.2 จำนวนสมาชิก						
- ท่านมีการบอกต่อหรือแนะนำคนภายในชุมชนหรือภายนอกชุมชน หรือไม่ อย่างไรก็ตาม	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ท่านให้เหตุผลอะไรในการแนะนำคนเหล่านั้นให้มาใช้บริการ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.3 บริการทางการเงิน (การเข้าร่วมและความพึงพอใจ)						
- สัจจะออมทรัพย์	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ฝากประจำ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ฝากเพื่อถอน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- สินเชื่อ การจำนอง (ถ้ามี)	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.4 สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ						
- ท่านได้รับสวัสดิการอะไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ท่านพึงพอใจในสวัสดิการหรือไม่ อย่างไรก็ตาม	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ท่านต้องการให้มีสวัสดิการด้านไหนเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.5 แนวทางปฏิบัติที่ดี						
- อะไรเป็นจุดเด่นของสถาบันการเงินของท่าน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6. ข้อเสนอแนะ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 4 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ผู้เชี่ยวชาญ/หน่วยงานภาครัฐ
(วิจัยเชิงคุณภาพ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
1. ประวัติส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-สกุล อาชีพ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน การเงิน ภูมิลำเนาเดิม	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. ความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน						
- จุดเริ่มต้น (จุดก่อเกิดของสถาบันการเงินชุมชน ตามช่วงเวลาหรือเหตุการณ์สำคัญปัญหาและ ความต้องการ)	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- การมองภาพรวมของสถาบันการเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน						
- นิยามหรือความหมายความสำเร็จของสถาบัน การเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- การไม่มีหนี้ของสมาชิก ถือเป็นความสำเร็จ หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ปัจจัย แนวคิด กิจกรรม ฯลฯ ที่ส่งเสริม ความสำเร็จของสถาบันการเงิน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน						
4.1 การวางแผน - ท่านคิดว่าการวางแผนกลยุทธ์ และแผน ปฏิบัติการ มีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จ ของสถาบันการเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- การวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันการเงิน ชุมชนเพื่อความสำเร็จ ควรเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	0	0.75	ใช้ได้
4.2 การสื่อสาร - ท่านคิดว่าการสื่อสารภายในสถาบัน การเงินชุมชนควรเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 4 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
- ท่านคิดว่าสถาบันการเงินชุมชนควรมีการสื่อสารอย่างไรกับสมาชิก	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
- ท่านคิดว่าการสื่อสารที่ดี มีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.3 ทักษะ ภาวะผู้นำ (ความเชื่อมั่นในตนเอง ชื่อสัตย์มีคุณธรรม อารมณ์มั่นคง และมีความตั้งใจ มุ่งมั่นและพยายาม) - ในความคิดเห็นของท่าน ทักษะ ภาวะผู้นำ แบบใดที่นำไปสู่ความสำเร็จ	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
4.4 เครื่องมือ - เครื่องมือการจัดการมีประโยชน์ หรือมีความสำคัญอย่างไรต่อการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.5 กระบวนการ - การกำหนดระเบียบ แบบแผน โครงสร้าง ฯลฯ อย่างชัดเจน จะสามารถส่งเสริมความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนได้อย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.6 บริหารจัดการองค์กร (การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารด้านการเงิน การบริหารด้านทรัพยากร (วัสดุอุปกรณ์ สิ่งที่มีอยู่ในชุมชน) และการบริหารจัดการ) - จากการที่ท่านเป็นที่ปรึกษาของสถาบันการเงินชุมชน ท่านคิดว่าการบริหารจัดการสถาบันการเงินเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- ทิศทางของการบริหารต่อไป ควรเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 4 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
4.7 การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม - ท่านคิดว่าควรเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามา มีส่วนร่วม อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- จากการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตจนถึง ปัจจุบัน ภาพการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	0	0.75	ใช้ได้
5. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน						
5.1 ผลประกอบการ - ผลประกอบการของสถาบันการเงิน ที่ประสบความสำเร็จ ควรมีลักษณะอย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- การขยายกิจการและเติบโตของสถาบัน การเงินในอนาคต ควรเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.2 จำนวนสมาชิก - จำนวนสมาชิกและคุณภาพของสมาชิก มีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จของสถาบัน การเงินชุมชน อย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.3 บริการทางการเงิน - ท่านคิดว่าภาพรวมของบริการด้านการเงิน มีความเหมาะสม มากน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการส่งเสริม ด้านการเงิน อย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.4 สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ - ท่านคิดว่าภาพรวมของสวัสดิการที่ได้รับ ที่สถาบันการเงินชุมชนจัดให้ประชาชน เป็นอย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- การเข้าถึงของสวัสดิการเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- หน่วยงานของท่านมีแนวโน้มจะส่งเสริม การจัดสวัสดิการในด้านไหนเพิ่มเติม	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลเครื่องมือชุดที่ 4 (ต่อ)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	สรุปผล
	1	2	3	4		
5.5 แนวทางปฏิบัติที่ดี - อะไรเป็นสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ที่มองเห็นได้ ของสถาบันการเงิน	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- อะไรเป็นเครื่องแสดงว่าสถาบันการเงิน แห่งนี้ประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
- จุดเด่นของสถาบันการเงิน คือ อะไร	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6. ข้อเสนอแนะ						
- การพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนภายใต้ พรบ. สถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

สรุปผลค่าความเชื่อมั่นด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบัค
(Cronbach's alpha Coefficient)

แบบสอบถามสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน
ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง
อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.950	43

(ต่อ)

Item Statistics			
Items	Mean	Std. Deviation	N
1. การวางแผน 1	4.13	.681	30
2. การวางแผน 2	4.10	.403	30
3. การวางแผน 3	4.27	.583	30
4. การวางแผน 4	4.17	.531	30
5. การสื่อสารในองค์กร 1	4.20	.484	30
6. การสื่อสารในองค์กร 2	4.03	.556	30
7. การสื่อสารในองค์กร 3	4.67	.479	30
8. การสื่อสารในองค์กร 4	4.50	.682	30
9. การสื่อสารในองค์กร 5	4.23	.504	30
10. การสื่อสารในองค์กร 6	4.10	.403	30
11. การสื่อสารในองค์กร 7	4.17	.531	30
12. การสื่อสารในองค์กร 8	4.20	.484	30
13. ทักษะภาวะผู้นำ 1	4.53	.507	30
14. ทักษะภาวะผู้นำ 2	4.37	.556	30
15. ทักษะภาวะผู้นำ 3	4.30	.466	30
16. ทักษะภาวะผู้นำ 4	4.27	.450	30
17. ทักษะภาวะผู้นำ 5	4.17	.461	30
18. ทักษะภาวะผู้นำ 6	4.20	.407	30
19. ทักษะภาวะผู้นำ 7	4.03	.556	30
20. ทักษะภาวะผู้นำ 8	4.27	.907	30
21. เครื่องมือการจัดการ 1	4.43	.504	30
22. เครื่องมือการจัดการ 2	4.33	.479	30
23. เครื่องมือการจัดการ 3	3.93	.691	30
24. กระบวนการ 1	3.97	.669	30
25. กระบวนการ 2	4.13	.434	30
26. กระบวนการ 3	4.23	.430	30
27. กระบวนการ 4	4.27	.450	30

(ต่อ)

Item Statistics			
Items	Mean	Std. Deviation	N
28. กระบวนการ 5	4.00	.643	30
29. การบริหารจัดการ 1	4.17	.461	30
30. การบริหารจัดการ 2	4.20	.407	30
31. การบริหารจัดการ 3	4.27	.907	30
32. การบริหารจัดการ 4	4.17	.531	30
33. การบริหารจัดการ 5	4.40	.498	30
34. การบริหารจัดการ 6	4.37	.490	30
35. การบริหารจัดการ 7	4.23	.430	30
36. การบริหารจัดการ 8	4.23	.568	30
37. การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม 1	4.27	.450	30
38. การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม 2	4.23	.430	30
39. การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม 3	4.27	.828	30
40. การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม 4	4.17	.531	30
41. การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม 5	4.20	.407	30
42. การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม 6	4.20	.407	30
43. การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม 7	4.10	.548	30

ภาคผนวก ฉ

การประเมินแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ



เรียนรู้อะไรก็ได้

แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น

เครื่องมือในการวิจัย (วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

...../...../.....

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ชื่อเรื่องงานนิพนธ์** ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่
- ชื่อผู้วิจัย** พระปัญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี
- รหัสประจำตัว** 626096-819
- หลักสูตร** สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสวัสดิการสังคม
- หมายเลขโทรศัพท์** 061-654-9509
- อาจารย์ที่ปรึกษา** อาจารย์ ดร.กฤตวรรณ สาหร่าย
- วัตถุประสงค์ในการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่

เครื่องมือชุดที่ 1 แบบสอบถาม ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอดงหลวง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอดงหลวง จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หรือ เขียนเพิ่มเติมข้อความตามความจริง

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 21-30 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี 51-60 ปี 61-70 ปี
 71-80 ปี 81 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ โสด สมรส หย่าร้าง/หม้าย
4. การศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-3)
 มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ปวส./อนุปริญญา
 ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
5. จำนวนบุคคลในครัวเรือน อยู่คนเดียว 2 คน 3 คน
 4 คน 5 คน มากกว่า 5 คนขึ้นไป
6. อาชีพ เกษตรกรรม ค้าขาย รับจ้างทั่วไป
 ธุรกิจส่วนตัว ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ
 พนักงานเอกชน อื่น ๆ (ระบุ).....
7. รายได้รวมต่อเดือน ต่ำกว่า 5,000 บาท 5,001-10,000 บาท
 10,001-15,000 บาท 15,001-20,000 บาท
 20,001 บาท ขึ้นไป
8. จำนวนเงินออม/ฝาก ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001-20,000 บาท
 20,001-30,000 บาท 30,001-40,000 บาท
 40,001-50,000 บาท 50,001 บาท ขึ้นไป
9. จำนวนเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินชุมชน ไม่ได้กู้ยืม ต่ำกว่า 10,000 บาท
 10,001-20,000 บาท 20,001-30,000 บาท
 30,001-40,000 บาท 40,001-50,000 บาท
 50,001 บาท ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็น ไว้ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของสถาบันการเงินชุมชน	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการวางแผน				
1. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมช่วยให้แผนงาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย				
2. บริการทางการเงิน และสวัสดิการที่ได้รับ จากสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผน				
3. ผลประกอบการที่ดีของสถาบันฯ เป็นผล มาจากการวางแผน และปฏิบัติตามแผน				
4. สถาบันฯ มีคณะกรรมการในการวางแผนงาน และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย				
ด้านการสื่อสารในองค์กร				
1. มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ และ การรับรู้ถึงการดำเนินงานของสถาบันฯ				
2. มีการแจ้งข่าวสารผ่านจดหมาย ประกาศ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร				
3. มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านเสียง ตามสายในหมู่บ้าน				
4. มีการจัดประชุมบ่อยครั้ง ทำให้ท่าน ไม่ทราบผลการดำเนินงานของสถาบันฯ				
5. มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยน ขอความ คิดเห็น หรือตัดสินใจ ระหว่างคณะกรรมการ และสมาชิก				

ส่วนที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของสถาบันการเงินชุมชน	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
6. มีการแจ้งข่าวสารผ่านการพูดคุยระหว่าง มาใช้บริการที่สถาบันฯ				
7. เมื่อเกิดความไม่เป็นธรรม ท่านสามารถ ร้องเรียนได้โดยตรงกับคณะกรรมการ หรือ ผ่านการเขียนจดหมายร้องเรียน				
8. มีการจัดกิจกรรมกีฬา กิจกรรมทาง วัฒนธรรม กิจกรรมประจำปี สม่่าเสมอ				
ด้านทักษะ ภาวะผู้นำ				
1. ผู้นำของท่านมีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ				
2. ผู้นำของท่านสามารถพูดโน้มน้าวให้ ผู้อื่นเข้าใจ และทำตามในสิ่งที่ต้องการได้				
3. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน				
4. ผู้นำของท่านยินดีรับฟังข้อผิดพลาด จากการปฏิบัติงาน และนำไปแก้ไขปรับปรุง ให้ดีขึ้น				
5. คณะกรรมการสถาบันฯ แสดงออกและ วางตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสมาชิก				
6. ผู้นำของท่านยินดีรับฟังและแก้ไข ปัญหาของสมาชิกด้วยความเต็มใจ				
7. ผู้นำของท่านมาทำงานและเลิกงานตรง เวลา กรณีมีงานค้างมักทำงานล่วงเวลา หรือ ทำนอกเวลาทำการ				
8. ผู้นำของท่านมักให้สิทธิประโยชน์แก่ ตนเอง หรือครอบครัวหรือผู้ใกล้ชิดก่อนเสมอ				

ส่วนที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของสถาบันการเงินชุมชน	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านเครื่องมือการจัดการ				
1. มีการนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และให้บริการแก่สมาชิก				
2. วินัยทางการเงินที่ดีเป็นผลมาจากระเบียบ การฝากเงิน การออมเงิน และการกู้ยืมเงิน สถาบันฯมีระเบียบการฝาก การออมและ การกู้ยืมเงินอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นเครื่องมือ ทำให้สมาชิกมีวินัยทางการเงิน				
3. สวัสดิการที่ได้รับเงินปันผลและดอกเบี้ย เป็นสิ่งจูงใจให้ต้องการฝากหรือออมเงินมากขึ้น				
ด้านกระบวนการ				
1. ท่านทราบเป้าหมายของสถาบัน และ คิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สถาบันบรรลุ ตามเป้าหมาย				
2. การให้คำตอบแทนหรือค่าจ้างช่วยส่งเสริม การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่				
3. รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ ช่วยทำให้สถาบันฯ ดำเนินงานได้ง่ายขึ้น				
4. การบริหารการเงินที่ดี การจัดทำบัญชี การติดตามลูกหนี้ ช่วยให้สถาบันฯ มีผล ประกอบการที่ดี				
5. มีการจัดกิจกรรมให้คณะกรรมการ สมาชิก เข้าอบรม ศึกษาดูงาน ทั้งในหน่วยงานและ นอกหน่วยงาน สม่ำเสมอ				
ด้านการบริหารจัดการ				
1. สถาบันฯ มีการคัดเลือกคณะกรรมการ ด้วยวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งจากสมาชิก				

ส่วนที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของสถาบันการเงินชุมชน	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
2. สถาบันฯ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการอย่างเหมาะสมตาม ความสามารถและประสบการณ์				
3. สถาบันฯ ไม่เปิดให้มีการตรวจสอบจาก หน่วยงานภายนอก				
4. สถาบันฯ มีการรายงานผลการ ดำเนินงาน เช่น งบดุล กำไรขาดทุน เงินปัน ผล ให้ทราบอยู่เสมอสม่ำเสมอ				
5. สถาบันฯ มีอาคารสำนักงานที่มีความ มั่นคง ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ				
6. สถาบันฯ มีการนำเทคโนโลยี และ คอมพิวเตอร์ มาช่วยสนับสนุนการให้บริการ แก่สมาชิก				
7. สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่เน้นการ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทุกฝ่าย เช่น การประชุมให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น				
8. สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่ยึดหลัก ความซื่อสัตย์ สุจริต				
ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม				
1. สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นของ ตนเองต่อที่ประชุมได้				
2. สมาชิกสามารถตัดสินใจ ผ่านการ ลงคะแนนเสียงในที่ประชุมได้				
3. สมาชิก ไม่ได้เลือกคณะกรรมการ สถาบันฯ ด้วยตนเอง				
4. สมาชิกมีส่วนร่วมจัดสรรผลกำไรสุทธิ ของสถาบันฯ เพื่อนำไปพัฒนาชุมชน หรือ เพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์				

ส่วนที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของสถาบันการเงินชุมชน	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
5. สมาชิก มีสิทธิได้รับสวัสดิการ ตามที่ สถาบันฯ กำหนดไว้				
6. สมาชิก สามารถฝากเงิน ออมเงิน กู้ยืม เงิน ได้ตามสิทธิที่ตนเองมี				
7. สมาชิก ได้รับเงินปันผลจากการออมเงิน อย่างเหมาะสม				

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการวางแผน.....
.....
.....
2. ด้านการสื่อสารในองค์กร.....
.....
.....
3. ด้านทักษะ ภาวะผู้นำ.....
.....
.....
4. ด้านเครื่องมือการจัดการ.....
.....
.....
5. ด้านกระบวนการ.....
.....
.....
6. ด้านการบริหารจัดการ.....
.....
.....
7. ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม.....
.....

เครื่องมือชุดที่ 2 การสัมภาษณ์การเชิงลึก (In-dept Interview) คณะกรรมการบริหารสถาบันการเงินชุมชน
ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และ
สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
<p>1. ประวัติส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-สกุล อาชีพ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ประสบการณ์ การทำงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงิน ภูมิลำเนาเดิม</p>				
<p>2. ความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน 2.1 จุดเริ่มต้น (จุดก่อเกิดของสถาบัน การเงินชุมชนตามช่วงเวลาหรือเหตุการณ์ สำคัญ ปัญหาและความต้องการ) 2.2 การพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ (ตลอด ระยะเวลาทำงานที่ผ่านมาเกิดอะไรขึ้นบ้าง จนประสบความสำเร็จ เกิดปัญหาและ อุปสรรคอะไรบ้าง ปัจจุบันประสบ ความสำเร็จหรือยัง)</p>				
<p>3. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 3.1 นิยาม หรือความหมาย ความสำเร็จ ของสถาบันการเงินชุมชน 3.2 การไม่มีหนี้ของสมาชิก ถือเป็น ความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร 3.3 ปัจจัย แนวคิด กิจกรรม ฯลฯ ที่ ส่งเสริมความสำเร็จของสถาบันการเงิน</p>				
<p>4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 4.1 การวางแผน - มีขั้นตอนการวางแผนอย่างไรบ้าง - การวางแผนที่ผ่านมา ได้ผลลัพธ์ และช่วยส่งเสริมความสำเร็จอย่างไร</p>				

เครื่องมือชุดที่ 2 (ต่อ)

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
<p>4.2 การสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - บรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุมกับสมาชิกเป็นอย่างไร (ความกลมเกลียว ร่วมมือ สามัคคี ชัดแย้ง ทะเลาะ ความแตกแยก) - การสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณะกรรมการ บุคลากร และสมาชิก สร้างผลกระทบต่อสถาบันการเงินชุมชนอย่างไร 				
<p>4.3 ทักษะ ด้านภาวะผู้นำ (ความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์มีคุณธรรม อารมณ์มั่นคง และมีความตั้งใจมุ่งมั่นและพยายาม)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ท่านคิดว่าทักษะภาวะผู้นำใดมีความสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการสถาบัน - ผู้นำและคณะกรรมการบริหารใช้ทักษะภาวะผู้นำนั้นอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ - หัวใจของการเป็นผู้นำ คือ อะไร <p>ในสถาบันการเงินชุมชนแห่งนี้ ท่านได้นำหลักการนี้มาใช้หรือไม่</p>				
<p>4.4 เครื่องมือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระบบบัญชี การเงิน และระบบการให้บริการ ที่ได้รับความช่วยเหลือจากธนาคาร ออมสิน ส่งผลอย่างไรต่อสถาบันการเงินชุมชน - เพราะอะไรสถาบันการเงินชุมชนจึงนำสมาคมมาปณิกสงเคราะห์ มาใช้ประกันความเสี่ยงในการกู้ยืมเงิน - สถาบันการเงินชุมชนมีเครื่องมืออะไรบ้าง ที่นำมาใช้และทำให้ประสบความสำเร็จ <p>สามารถทำให้สมาชิกเข้าใจและดึงทุกคนให้มาเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน</p>				

เครื่องมือชุดที่ 2 (ต่อ)

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
<p>4.5 กระบวนการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีวิธีการจูงใจอย่างไรให้สมาชิกออมเงินและฝากเงิน กับสถาบันการเงินชุมชน - มีวิธีการจูงใจอย่างไรให้สมาชิกชำระหนี้ได้ตามกำหนด - ในภาพรวมสถาบันการเงินชุมชนมีกระบวนการ/วิธีการอย่างไรทำให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทางสถาบัน 				
<p>4.6 การบริหารจัดการ (การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารด้านการเงิน การบริหารด้านทรัพยากร (วัสดุอุปกรณ์ สิ่งที่มีอยู่ในชุมชน) และการบริหารจัดการ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแบ่งภาระงาน มีการคัดเลือกวางตัวอย่างไร โครงสร้างการทำงานสัมพันธ์กับศักยภาพของบุคคลอย่างไรในการทำงาน - การจัดการการเงินอย่างไรให้โปร่งใสตรวจสอบได้ การจูงใจให้คนมาออมเงิน (กองทุนในการบริหารและขับเคลื่อนสวัสดิการชุมชน) - การซื้อที่ดินเพื่อสร้างเป็นอาคารในการจัดทำสถาบันการเงินชุมชน เพราะอะไรถึงมีศักยภาพมากพอที่จะซื้อ สถาบันกับอาคารที่เป็นทรัพย์สินของสถาบันการเงิน ก่อนหน้าที่จะมีอาคารของสถาบันการเงินผู้นำใช้สถานที่ใดในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ - ท่านมีแนวคิดหรือแรงจูงใจอะไรในการบริหารสถาบันการเงิน ได้แนวคิด/วิธีการมาจากไหน คิดอย่างไรกับธนาคารออมสินเข้ามาส่งเสริม (การจัดบริการสภาพแวดล้อม ระบบ) ท่านบริหารอย่างไรทำให้เกิดความโปร่งใสเกิดความน่าเชื่อถือ 				

เครื่องมือชุดที่ 2 (ต่อ)

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
<p>4.7 การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชนอย่างไร - ท่านมีการจูงใจอย่างไรให้สมาชิกมาใช้บริการของสถาบันการเงินชุมชน - ท่านให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างไรในการสวัสดิการชุมชน - ท่านนำกิจกรรมทางวัฒนธรรม ศาสนา ประเพณีเข้ามามีส่วนสร้างความร่วมมืออย่างไร 				
<p>5. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน</p> <p>5.1 ผลประกอบการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ท่านมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้นทุกปี - พึงพอใจในผลประกอบการในปัจจุบันหรือยัง และมีแนวทางอย่างไรในการพัฒนาต่อยอดธุรกิจในอนาคต 				
<p>5.2 จำนวนสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ท่านมีวิธีการจูงใจอย่างไรให้คนในชุมชนมาเป็นสมาชิก - ท่านมีแนวทางการเพิ่มจำนวนสมาชิกทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ อย่างไร 				
<p>5.3 บริการทางการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - สัจจะออมทรัพย์ - ฝากประจำ - ฝากเพื่อถอน - สินเชื่อ การจำนอง (ถ้ามี) 				

เครื่องมือชุดที่ 2 (ต่อ)

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
<p>5.4 สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สวัสดิการที่ประชาชนได้รับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน - นอกเหนือจากสวัสดิการข้างต้น มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อมอบประโยชน์ให้แก่ชุมชนและสมาชิก หรือไม่ อย่างไร 				
<p>5.5 แนวทางปฏิบัติที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - อะไรเป็นสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ที่มองเห็นได้ของสถาบันการเงิน - อะไรเป็นเครื่องแสดงว่าสถาบันการเงินแห่งนี้ประสบความสำเร็จ - จุดเด่นของสถาบันการเงินของท่าน คือ อะไร 				
<p>6. ข้อเสนอแนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนภายใต้ พรบ. สถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 				

เครื่องมือชุดที่ 3 การสัมภาษณ์การเชิงลึก (In-dept interview) สมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และ สถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
1. ประวัติส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-สกุล อาชีพ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่ ภูมิลำเนาเดิม				
2. การเป็นสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน 2.1 จุดเริ่มต้น 2.2 เพราะอะไรที่ท่านถึงตัดสินใจมาเป็น สมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน				
3. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 3.1 นิยามหรือความหมายความสำเร็จ ของสถาบันการเงินชุมชน 3.2 การไม่มีหนี้ของสมาชิกถือเป็นความสำเร็จ หรือไม่ อย่างไร 3.3 ปัจจัย แนวคิด กิจกรรม ฯลฯ ที่ส่งเสริม ความสำเร็จของสถาบันการเงิน				
4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 4.1 การวางแผน - การวางแผน และได้รับความร่วมมือ ในการปฏิบัติตามแผน ช่วยทำให้สถาบัน การเงินชุมชนประสบความสำเร็จได้หรือไม่ อย่างไร - ท่านคิดว่า คณะกรรมการบริหาร สถาบันการเงินชุมชนมีการวางแผนงานอย่างไร ให้กิจการประสบความสำเร็จ				
4.2 การสื่อสาร - ในการประชุมสมาชิกที่สถาบันการเงิน ชุมชนจัดขึ้นมีลักษณะของการสื่อสารอย่างไร				

เครื่องมือชุดที่ 3 (ต่อ)

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
- ท่านมีความคิดเห็น และทัศนคติ อย่างไรต่อสิ่งที่คณะกรรมการนำเสนอในที่ ประชุม				
4.3 ทักษะ ภาวะผู้นำ (ความเชื่อมั่นในตนเอง ซื่อสัตย์มีคุณธรรม อารมณ์มั่นคง และมีความ ตั้งใจมุ่งมั่นและพยายาม) - ท่านเชื่อมั่นในคณะกรรมการบริหาร สถาบันการเงินชุมชน มากน้อยเพียงใด - ทำไมท่านถึงนำเงินของท่านมาฝาก กับสถาบันการเงินแห่งนี้				
4.4 เครื่องมือ - ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อระบบ การออม ฝาก ถอน ที่สถาบันการเงินชุมชน นำมาให้บริการในปัจจุบัน - ท่านเป็นสมาชิกสมาคมฌาปนกิจ สงเคราะห์ หรือไม่ และการเป็นสมาชิกให้ ประโยชน์อะไรต่อท่านและต่อสถาบันการเงิน ชุมชน				
4.5 กระบวนการ - เพราะอะไรท่านถึงใช้บริการออมเงิน ฝากเงิน กับสถาบันการเงินชุมชน - สิ่งใดที่ทำให้ท่านชำระหนี้ตามกำหนด - สถาบันการเงินชุมชนมีกิจกรรม อะไรบ้าง และท่านชื่นชอบกิจกรรมใด มากที่สุด เพราะอะไร				

เครื่องมือชุดที่ 3 (ต่อ)

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
<p>4.6 บริหารจัดการองค์กร (การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารด้านการเงิน การบริหารด้านทรัพยากร (วัสดุอุปกรณ์ สิ่งที่มีอยู่ในชุมชน) และการบริหารจัดการ)</p> <p>- จากการบริหารของคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร</p>				
<p>4.7 การมีส่วนร่วม</p> <p>- ท่านมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถาบันการเงินอย่างไรบ้าง</p> <p>- ท่านมีส่วนร่วมในการบริการของสถาบันการเงิน อย่างไรบ้าง</p> <p>- ท่านมีส่วนร่วมในการใช้/ได้รับสวัสดิการที่สถาบันการเงินชุมชน อย่างไรบ้าง</p>				
<p>5. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน</p> <p>5.1 ผลประกอบการ</p> <p>- ท่านพึงพอใจในผลประกอบการของสถาบันการเงินหรือไม่อย่างไร</p> <p>- ท่านคิดว่าผลประกอบที่ดีจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของท่าน อย่างไร</p>				
<p>5.2 จำนวนสมาชิก</p> <p>- ท่านมีการบอกต่อหรือแนะนำคนภายในชุมชนหรือภายนอกชุมชนหรือไม่อย่างไร</p> <p>- ท่านให้เหตุผลอะไรในการแนะนำคนเหล่านั้นให้มาใช้บริการ</p>				

เครื่องมือชุดที่ 3 (ต่อ)

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
5.3 บริการทางการเงิน (การเข้าร่วมและความพึงพอใจ) - สัจจะออมทรัพย์ - ฝากประจำ - ฝากเพื่อถอน - สินเชื่อ การจำนอง (ถ้ามี)				
5.4 สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ - ท่านได้รับสวัสดิการอะไรบ้าง - ท่านพึงพอใจในสวัสดิการหรือไม่ อย่างไร - ท่านต้องการให้มีสวัสดิการด้านไหน เพิ่มขึ้น				
5.5 แนวทางปฏิบัติที่ดี - อะไรเป็นจุดเด่นของสถาบันการเงิน ของท่าน				
6. ข้อเสนอแนะ				

เครื่องมือชุดที่ 4 การสัมภาษณ์การเชิงลึก (In-dept Interview) ผู้เชี่ยวชาญ/หน่วยงานภาครัฐ ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
1. ประวัติส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-สกุล อาชีพ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงิน ภูมิสำเนาเดิม				
2. ความเป็นมาของสถาบันการเงินชุมชน 2.1 จุดเริ่มต้น (จุดก่อเกิดของสถาบันการเงินชุมชนตามช่วงเวลาหรือเหตุการณ์สำคัญ ปัญหาและความต้องการ) 2.2 การมองภาพรวมของสถาบันการเงินชุมชน				
3. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 3.1 นิยามหรือความหมายความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 3.2 การไม่มีหนี้ของสมาชิกถือเป็นความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร 3.3 ปัจจัย แนวคิด กิจกรรม ฯลฯ ที่ส่งเสริมความสำเร็จของสถาบันการเงิน				
4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 4.1 การวางแผน - ท่านคิดว่าการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ มีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน - การวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อความสำเร็จ ควรเป็นอย่างไร				

เครื่องมือชุดที่ 4 (ต่อ)

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
<p>4.2 การสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ท่านคิดว่าการสื่อสารภายในสถาบันการเงินชุมชนควรเป็นอย่างไร - ท่านคิดว่าสถาบันการเงินชุมชนควรมีการสื่อสารอย่างไรกับสมาชิก - ท่านคิดว่าการสื่อสารที่ดีมีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 				
<p>4.3 ทักษะ ภาวะผู้นำ (ความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อสัจธรรม คุณธรรม อารมณ์มั่นคง และมีความตั้งใจ มุ่งมั่นและพยายาม)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ในความคิดเห็นของท่าน ทักษะ ภาวะผู้นำแบบใดที่นำไปสู่ความสำเร็จ 				
<p>4.4 เครื่องมือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เครื่องมือการจัดการมีประโยชน์ หรือมีความสำคัญอย่างไรต่อการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน 				
<p>4.5 กระบวนการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดระเบียบ แบบแผน โครงสร้าง ฯลฯ อย่างชัดเจน จะสามารถส่งเสริมความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนได้อย่างไร 				
<p>4.6 บริหารจัดการองค์กร (การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารด้านการเงิน การบริหารด้านทรัพยากร (วัสดุอุปกรณ์ สิ่งที่มีอยู่ในชุมชน) และการบริหารจัดการ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - จากการที่ท่านเป็นที่ปรึกษาของสถาบันการเงินชุมชน ท่านคิดว่าการบริหารจัดการสถาบันการเงินเป็นอย่างไร 				

เครื่องมือชุดที่ 4 (ต่อ)

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
- ทิศทางของการบริหารต่อไปควรเป็นอย่างไร				
4.7 การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม - ท่านคิดว่าควรเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม อย่างไรบ้าง - จากการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน ภาพการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นอย่างไร				
5. ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 5.1 ผลประกอบการ - ผลประกอบการของสถาบันการเงินที่ประสบความสำเร็จ ควรมีลักษณะอย่างไร - การขยายกิจการและเติบโตของสถาบันการเงินในอนาคต ควรเป็นอย่างไร				
5.2 จำนวนสมาชิก - จำนวนสมาชิกและคุณภาพของสมาชิก มีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน อย่างไร				
5.3 บริการทางการเงิน - ท่านคิดว่าภาพรวมของบริการด้านการเงินมีความเหมาะสม มากน้อยเพียงใด - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการส่งเสริมด้านการเงิน อย่างไร				
5.4 สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ได้รับ - ท่านคิดว่าภาพรวมของสวัสดิการที่ได้รับที่สถาบันการเงินชุมชนจัดให้ประชาชนเป็นอย่างไร				

เครื่องมือชุดที่ 4 (ต่อ)

คำถาม	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่สอดคล้อง -1	
<ul style="list-style-type: none"> - การเข้าถึงของสวัสดิการเป็นอย่างไร - หน่วยงานของท่านมีแนวโน้มจะส่งเสริมการจัดสวัสดิการในด้านไหนเพิ่มเติม 				
<p>5.5 แนวทางปฏิบัติที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - อะไรเป็นสิ่งที่เป็ผลลัพธ์ที่มองเห็นได้ของสถาบันการเงิน - อะไรเป็นเครื่องแสดงว่าสถาบันการเงินแห่งนี้ประสบความสำเร็จ - จุดเด่นของสถาบันการเงิน คือ อะไร 				
<p>6. ข้อเสนอแนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนภายใต้พรบ. สถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 				

ภาคผนวก ข
ตารางสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. สัญลักษณ์และตัวอักษรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

การวิเคราะห์และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลผลและความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลตรงกัน ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์และคำย่อดังต่อไปนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
n	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่าง
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
*	หมายถึง	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ (n=307)

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	127	41.40
หญิง	180	58.60
รวม	307	100.00

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 58.60 และเพศชาย จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 41.40

ตารางจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ (n = 307)

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	26	8.50
21-30 ปี	24	7.80
31-40 ปี	44	14.30
41-50 ปี	70	22.80
51-60 ปี	66	21.50
61-70 ปี	49	16.00
71-80 ปี	26	8.50
81 ปีขึ้นไป	2	0.70
รวม	307	100.00

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 22.80 รองลงมา อายุ 51-60 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 ต่อมา คือ อายุ 61-70 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 อายุ 31-40 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30 อายุ ต่ำกว่า 20 ปี และ อายุ 71-80 ปี ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50 อายุ 21-30 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 รองมา ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด คือ อายุ 81 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70

ตารางจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ (n=307)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	100	32.60
สมรส	182	59.30
หย่าร้าง/หม้าย	25	8.10
รวม	307	100.00

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สถานภาพสมรส จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 59.30 รองลงมา สถานภาพโสด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 32.60 รองมา ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด คือ สถานภาพหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.10

ตารางจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการศึกษา (n=307)

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ได้เรียน	18	5.90
ประถมศึกษา	173	56.40
มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-3)	39	12.70
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	40	13.00
ปวส./อนุปริญญา	9	2.90
ปริญญาตรี	27	8.80
สูงกว่าปริญญาตรี	1	0.30
รวม	307	100.00

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 56.40 รองลงมา การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00 ต่อมา คือ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-3) จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.70 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 ไม่ได้เรียน จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.90 การศึกษาปวส./อนุปริญญา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 รองมา ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด คือ การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

ตารางจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนบุคคลในครัวเรือน (n=307)

จำนวนบุคคลในครัวเรือน	จำนวน	ร้อยละ
อยู่คนเดียว	21	6.80
2 คน	102	33.20
3 คน	72	23.50
4 คน	70	22.80
5 คน	22	7.20
มากกว่า 5 คนขึ้นไป	20	6.50
รวม	307	100.00

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนบุคคลในครัวเรือน คือ 2 คน จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 33.20 รองลงมา 3 คน จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 23.50 ต่อมา คือ 4 คน จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 22.80 5 คน จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 อยู่คนเดียว จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.80 รองมา ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด คือ มากกว่า 5 คนขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50

ตารางจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอาชีพ (n=307)

อาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
เกษตรกรกรรม	53	17.30
ค้าขาย	41	13.40
รับจ้างทั่วไป	103	33.60
ธุรกิจส่วนตัว	22	7.20
ข้าราชการ	8	2.60

2. (ต่อ)

อาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	2	0.70
พนักงานเอกชน	7	2.30
พนักงานราชการ	6	2.00
พ่อบ้าน/แม่บ้าน	1	0.30
ผู้สูงอายุ	32	10.40
นักเรียน/นักศึกษา	31	10.10
ว่างงาน/ไม่ได้ทำงาน	1	0.30
รวม	307	100.00

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างทั่วไป จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 33.60 รองลงมา อาชีพเกษตรกรกรรม จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.30 ต่อมา คือ อาชีพค้าขาย จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 อาชีพผู้สูงอายุ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40 อาชีพนักเรียน/นักศึกษา จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.10 อาชีพธุรกิจส่วนตัว จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 อาชีพข้าราชการ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.60 อาชีพพนักงานเอกชน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 อาชีพพนักงานราชการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 อาชีพพนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70 รองมา ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด คือ อาชีพพ่อบ้าน/แม่บ้าน และ อาชีพว่างงาน/ไม่ได้ทำงาน ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

ตารางจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้รวมต่อเดือน (n=307)

รายได้รวมต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5,000 บาท	87	28.30
5,001–10,000 บาท	101	32.90
10,001–15,000 บาท	82	26.70
15,001–20,000 บาท	28	9.10
20,001 บาทขึ้นไป	9	2.90
รวม	307	100.00

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้รวมต่อเดือน 5,001–10,000 บาท จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 รองลงมา รายได้รวมต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 28.30 ต่อมา คือ รายได้รวมต่อเดือน 10,001–15,000 บาท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 รายได้รวมต่อเดือน 15,001–20,000 บาท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 รองมา ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด คือ รายได้รวมต่อเดือน 20,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90

ตารางจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนเงินออม/ฝาก (n=307)

จำนวนเงินออม/ฝาก	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	82	26.70
10,001–20,000 บาท	92	30.00
20,001–30,000 บาท	40	13.00
30,001–40,000 บาท	28	9.10
40,001–50,000 บาท	11	3.60
50,001 บาทขึ้นไป	54	17.60
รวม	307	100.00

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีเงินออม/ฝาก 10,001–20,000 บาท จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 รองลงมา เงินออม/ฝากต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 ต่อมา คือ เงินออม/ฝาก 50,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 17.60 เงินออม/ฝาก 20,001–30,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00 เงินออม/ฝาก 30,001–40,000 บาท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 รองมา ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด คือ เงินออม/ฝาก 40,001–50,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.60

ตารางจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินชุมชน (n=307)

จำนวนเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินชุมชน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ได้กู้ยืม	234	76.20
ต่ำกว่า 10,000 บาท	7	2.30
10,001–20,000 บาท	17	5.50
20,001–30,000 บาท	8	2.60
30,001–40,000 บาท	4	1.30
40,001–50,000 บาท	3	1.00
50,001 บาท ขึ้นไป	34	11.10
รวม	307	100.00

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่ได้กู้ยืม จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 76.20 รองลงมา มีจำนวนเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินชุมชน 50,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.10 ต่อมา คือ เงินกู้ยืม 10,001–20,000 บาท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 เงินกู้ยืม 20,001–30,000 บาท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.60 เงินกู้ยืมต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 เงินกู้ยืม 30,001–40,000 บาท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.30 รองมาตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด คือ เงินกู้ยืม 40,001–50,000 บาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชน

ตารางค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
ด้านการวางแผน	4.55	0.39	มากที่สุด	3
ด้านการสื่อสารในองค์กร	4.56	0.33	มากที่สุด	2
ด้านทักษะ ภาวะผู้นำ	4.55	0.35	มากที่สุด	3
ด้านเครื่องมือการจัดการ	4.57	0.40	มากที่สุด	1
ด้านกระบวนการ	4.44	0.37	มากที่สุด	7
ด้านการบริหารจัดการ	4.52	0.35	มากที่สุด	5
ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม	4.51	0.34	มากที่สุด	6
รวม	4.53	0.23	มากที่สุด	

จากตาราง ผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.=0.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเครื่องมือการจัดการมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.57$) รองลงมา คือ ด้านการสื่อสารในองค์กร ($\bar{X}=4.56$) ต่อมา คือ ด้านการวางแผนและด้านทักษะ ภาวะผู้นำ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.55$) ด้านการบริหารจัดการ ($\bar{X}=4.52$) ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม ($\bar{X}=4.51$) รองมา ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านกระบวนการ ($\bar{X}=4.44$)

ตารางค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการวางแผน

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
สมาชิกทุกคนมีส่วนช่วยให้ แผนงานประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย	152	151	4	-	-	4.48	0.52	มากที่สุด	4
บริการทางการเงินและสวัสดิการ ที่ได้รับจากสถาบันฯ เป็นผล มาจากการวางแผน	155	148	4	-	-	4.49	0.52	มากที่สุด	3
ผลประกอบการที่ดีของสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผน และปฏิบัติตามแผน	191	114	2	-	-	4.62	0.50	มากที่สุด	2
สถาบันฯ มีคณะกรรมการ ในการวางแผนงานและดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมาย	194	111	2	-	-	4.63	0.49	มากที่สุด	1
						รวม	4.55	0.39	มากที่สุด

จากตาราง ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน
ด้านการวางแผน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
เท่ากับ (S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันฯ มีคณะกรรมการในการวางแผนงาน
และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.63$) รองลงมา คือ ผลประกอบการที่ดี
ของสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผนและปฏิบัติตามแผน ($\bar{X}=4.62$) ต่อมา คือ บริการทางการเงิน
และสวัสดิการที่ได้รับจากสถาบันฯ เป็นผลมาจากการวางแผน ($\bar{X}=4.49$) รองมา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มี
คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สมาชิกทุกคนมีส่วนช่วยให้แผนงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.48$)

ตารางค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการสื่อสารในองค์กร

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด				
มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ และการรับรู้ถึงการดำเนินงานของสถาบันฯ	134	166	-	-	4.41	.538	มากที่สุด	8
มีการแจ้งข่าวสารผ่านจดหมายประกาศที่เป็นลายลักษณ์อักษร	52.40	45.90	-	-	4.51	.532	มากที่สุด	7
มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านเสียงตามสายในหมู่บ้าน	67.40	31.60	-	-	4.66	.493	มากที่สุด	1
มีการจัดประชุมบ่อยครั้งเพื่อการดำเนินงานของสถาบันฯ	61.90	36.20	-	-	4.60	.529	มากที่สุด	3
มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนขอความคิดเห็นหรือตัดสินใจระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก	53.70	45.60	-	-	4.53	.513	มากที่สุด	6
มีการแจ้งข่าวสารผ่านการพูดคุยระหว่างมาใช้บริการที่สถาบันฯ	62.20	36.80	-	-	4.61	.508	มากที่สุด	2
เมื่อเกิดความไม่เป็นธรรม ท่านสามารถร้องเรียนได้โดยตรงกับคณะกรรมการหรือผ่านการเขียนจดหมายร้องเรียน	40.70	58.60	-	-	4.58	.507	มากที่สุด	4
มีการจัดกิจกรรมกีฬา กิจกรรมทางวัฒนธรรม กิจกรรมประจำปี สม่่าเสมอ	40.40	58.00	-	-	4.56	.529	มากที่สุด	5
รวม					4.56	0.33	มากที่สุด	

จากตาราง ผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนด้านการสื่อสารในองค์กร โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.56$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.=0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านเสียงตามสายในหมู่บ้านมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.66$) รองลงมา คือ มีการแจ้งข่าวสารผ่านการพูดคุยระหว่างมา

ใช้บริการที่สถาบันฯ ($\bar{X}=4.61$) ต่อมา คือ มีการจัดประชุมบ่อยครั้งเพื่อการดำเนินงานของสถาบันฯ ($\bar{X}=4.60$) เมื่อเกิดความไม่เป็นธรรมท่านสามารถร้องเรียนได้โดยตรงกับคณะกรรมการหรือผ่านการเขียนจดหมายร้องเรียน ($\bar{X}=4.58$) มีการจัดกิจกรรมกีฬา กิจกรรมทางวัฒนธรรม กิจกรรมประจำปี สม่่าเสมอ ($\bar{X}=4.56$) มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือตัดสินใจระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก ($\bar{X}=4.53$) มีการแจ้งข่าวสารผ่านจดหมาย ประกาศที่เป็นลายลักษณ์ อักษร ($\bar{X}=4.51$) รองมา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้ถึงการดำเนินงานของสถาบันฯ ($\bar{X}=4.41$)

ตารางค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านทักษะ ภาวะผู้นำ

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้นำของท่านมีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ	140	165	2	-	-	4.45	0.51	มากที่สุด	7
ผู้นำของท่านมีทักษะในการพูดให้ผู้ฟังเข้าใจได้ง่าย	141	164	2	-	-	4.45	0.51	มากที่สุด	7
ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	182	124	1	-	-	4.59	0.49	มากที่สุด	2
ผู้นำของท่านยินดีรับฟังข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน และนำไปแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น	183	122	2	-	-	4.59	0.50	มากที่สุด	2
คณะกรรมการสถาบันฯ แสดงออกและวางตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสมาชิก	160	138	9	-	-	4.49	0.55	มากที่สุด	6
ผู้นำของท่านยินดีรับฟังและแก้ไขปัญหาของสมาชิกด้วยความเต็มใจ	179	127	1	-	-	4.58	0.50	มากที่สุด	5
กรณีมีงานเร่งด่วนงาน ผู้นำของท่านเสียสละเวลาในการทำงานล่วงเวลาเสมอ	184	121	2	-	-	4.59	0.50	มากที่สุด	2
ผู้นำของท่านเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมก่อนเสมอ	195	111	1	-	-	4.63	0.49	มากที่สุด	1
รวม						4.55	0.35	มากที่สุด	

จากตาราง ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านทักษะ ภาวะผู้นำ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.=0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้นำของท่านเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ก่อนเสมอ มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.63$) รองลงมา คือ ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน ผู้นำของท่านยินดีรับฟังข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานและนำไปแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และกรณีมีงานเร่งด่วนงานผู้นำของท่านเสียสละเวลาในการทำงานล่วงเวลาเสมอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.59$) ต่อมา คือ ผู้นำของท่านยินดีรับฟังและแก้ไขปัญหของสมาชิกด้วยความเต็มใจ ($\bar{X}=4.58$) คณะกรรมการสถาบันฯ แสดงออกและวางตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสมาชิก ($\bar{X}=4.49$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำของท่านมีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และผู้นำของท่านมีทักษะในการพูดให้ผู้ฟังเข้าใจได้ง่ายซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.45$)

ตารางค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านเครื่องมือการจัดการ

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด					
มีการนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และให้บริการแก่สมาชิก	138	160	9	-	-	4.57	0.55	มากที่สุด	3	
สถาบันฯ มีระเบียบการฝาก การออมและการกู้ยืมเงิน อย่างเป็นระบบซึ่งเป็น เครื่องมือทำให้สมาชิกมีวินัยทางการเงิน	197	106	4	-	-	4.63	0.51	มากที่สุด	2	
สวัสดิการที่ได้รับ เงินปันผล และดอกเบี้ย เป็นสิ่งจูงใจให้ ท่านอยาก ฝากหรือออมเงิน มากขึ้น	205	100	2	-	-	4.48	0.48	มากที่สุด	1	
						รวม	4.57	0.40	มากที่สุด	

จากตาราง ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านเครื่องมือการจัดการโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.57$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ($S.D.=0.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สวัสดิการที่ได้รับเงินปันผลและดอกเบี้ยเป็นสิ่งจูงใจให้ท่านอยากฝากหรือออมเงินมากขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.66$) รองลงมา คือ สถาบันฯ มีระเบียบการฝาก การออม และการกู้ยืมเงินอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นเครื่องมือทำให้สมาชิกมีวินัยทางการเงิน ($\bar{X}=4.63$) รองมา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และให้บริการแก่สมาชิก ($\bar{X}=4.42$)

ตารางค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านกระบวนการ

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านทราบเป้าหมายของสถาบันและคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สถาบันบรรลุตามเป้าหมาย	98	197	12	-	-	4.28	0.53	มากที่สุด	5
การให้คำตอบแทนหรือค่าจ้างช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสถาบันการเงินชุมชน	129	176	2	-	-	4.41	0.50	มากที่สุด	3
รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ ช่วยทำให้สถาบันฯ ดำเนินงานได้ง่ายขึ้น	135	155	17	-	-	4.38	0.59	มากที่สุด	4
สถาบันฯ มีการบริหารการเงินที่ดี มีการจัดทำบัญชี และการติดตามลูกหนี้	178	127	2	-	-	4.57	0.50	มากที่สุด	1
สถาบันฯ มีการจัดกิจกรรมให้คณะกรรมการ สมาชิก เข้าอบรมศึกษาดูงาน ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สม่่าเสมอ	173	129	5	-	-	4.55	0.53	มากที่สุด	2
	รวม					4.44	0.37	มากที่สุด	

จากตาราง ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านกระบวนการ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.44$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ($S.D.=0.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันฯ มีการบริหารการเงินที่ดี มีการจัดทำบัญชีและการติดตามลูกหนี้มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.57$) รองลงมา คือ สถาบันฯ มีการจัดกิจกรรมให้คณะกรรมการ สมาชิก เข้าอบรม ศึกษาดูงาน ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานสม่ำเสมอ ($\bar{X}=4.55$) ต่อมา คือ การให้คำตอบแทนหรือค่าจ้างช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสถาบันการเงินชุมชน ($\bar{X}=4.41$) รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ ช่วยทำให้สถาบันฯ ดำเนินงานได้ง่ายขึ้น ($\bar{X}=4.38$) รองมา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านทราบเป้าหมายของสถาบัน และคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สถาบันบรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.28$)

ตารางค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการบริหารจัดการ

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
สถาบันฯ มีการคัดเลือกคณะกรรมการด้วยวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งจากสมาชิก	107	170	30	-	-	4.25	0.62	มากที่สุด	7
สถาบันฯ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการอย่างเหมาะสมตามความสามารถและประสบการณ์	135	166	6	-	-	4.42	0.53	มากที่สุด	5
สถาบันฯ เปิดให้มีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก	137	158	12	-	-	4.41	0.56	มากที่สุด	6
สถาบันฯ มีการรายงานผลการดำเนินงาน เช่น งบดุล กำไรขาดทุน เงินปันผลให้ทราบอยู่เสมอ	196	110	1	-	-	4.64	0.48	มากที่สุด	2
สถาบันฯ มีอาคารสำนักงานที่มีความมั่นคง ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ	184	122	1	-	-	4.60	0.49	มากที่สุด	4
	44.00	55.40	9.80						
	44.60	51.50	3.90						
	63.80	35.80	0.30						
	59.90	39.70	0.30						

3. (ต่อ)

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทุกฝ่าย เช่น การประชุมให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น	198	109	-	-	-	4.64	0.47	มากที่สุด	2
สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต	64.50	35.50	1	-	-	4.66	0.48	มากที่สุด	1
	203	103	1	-	-	4.66	0.48	มากที่สุด	1
	66.10	33.60	0.30						
	รวม					4.52	0.35	มากที่สุด	

จากตาราง ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการบริหารจัดการ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.=0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.66$) รองลงมา คือ สถาบันฯ มีการรายงานผลการดำเนินงาน เช่น งบดุล กำไรขาดทุน เงินปันผลให้ทราบอยู่เสมอและสถาบันฯ มีการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทุกฝ่าย เช่น การประชุมให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.64$) ต่อมา คือ สถาบันฯ มีอาคารสำนักงานที่มีความมั่นคงซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ ($\bar{X}=4.60$) สถาบันฯ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการอย่างเหมาะสมตามความสามารถและประสบการณ์ ($\bar{X}=4.42$) สถาบันฯ เปิดให้มีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก ($\bar{X}=4.41$) รองมา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ สถาบันฯ มีการคัดเลือกคณะกรรมการด้วยวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งจากสมาชิก ($\bar{X}=4.25$)

ตารางค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมได้	99 32.20	201 65.50	7 2.30	-	-	4.30	0.50	มากที่สุด	7
สมาชิกสามารถตัดสินใจผ่านการลงคะแนนเสียงในที่ประชุมได้	133 43.30	159 51.80	15 4.90	-	-	4.38	0.57	มากที่สุด	6
สมาชิกมีสิทธิในการเลือกคณะกรรมการสถาบัน	133 43.30	166 54.10	8 2.60	-	-	4.41	0.54	มากที่สุด	5
สมาชิกมีส่วนร่วมจัดสรรผลกำไรสุทธิของสถาบันฯ เพื่อนำไปพัฒนาชุมชนหรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์	176 57.30	130 42.30	1 0.30	-	-	4.57	0.50	มากที่สุด	4
สมาชิก มีสิทธิได้รับสวัสดิการตามที่สถาบันฯ กำหนดไว้	193 62.90	111 36.20	3 1.00	-	-	4.62	0.50	มากที่สุด	3
สมาชิกสามารถฝากเงิน ออมเงิน กู้ยืมเงิน ได้ตามสิทธิที่ตนเองมี	197 64.20	110 35.80	-	-	-	4.64	0.48	มากที่สุด	1
สมาชิกได้รับเงินปันผลจากการออมเงิน อย่างเหมาะสม	197 64.20	109 35.50	1 0.30	-	-	4.64	0.48	มากที่สุด	1
	รวม					4.51	0.34	มากที่สุด	

จากตาราง ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน ด้านการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.=0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สมาชิกสามารถฝากเงิน ออมเงิน กู้ยืมเงินได้ตามสิทธิที่ตนเองมี และสมาชิกได้รับเงินปันผลจากการออมเงินอย่างเหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.64$) รองลงมา คือ สมาชิก มีสิทธิได้รับสวัสดิการตามที่สถาบันฯ กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.62$) ต่อมา คือ สมาชิกมีส่วนร่วมจัดสรรผลกำไรสุทธิของสถาบันฯ เพื่อนำไปพัฒนาชุมชนหรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์ ($\bar{X}=4.57$) สมาชิกมีสิทธิในการเลือกคณะกรรมการสถาบัน ($\bar{X}=4.41$) สมาชิกสามารถตัดสินใจผ่านการลงคะแนนเสียงในที่ประชุมได้ ($\bar{X}=4.38$) รองมา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมได้ ($\bar{X}=4.30$)



เรียนรู้ออนไลน์

หนังสือยินยอมการเผยแพร่ผลงานวิจัย

เขียนที่.....มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.....

วันที่..... 29 มิถุนายน พ.ศ. 2565.....

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว 学生姓名 พระบุญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี รหัสนักศึกษา 学号 626096-819

ระดับ學位 ปริญญาโท硕士 ปริญญาเอก博士 หลักสูตร课程 สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชา专业.....การบริหารสวัสดิการสังคม..... คณะ 学院.....สังคมสงเคราะห์ศาสตร์.....

Email 电子邮件 :poonyanando@gmail.com.....

ชื่อเรื่อง (คุณวุฒิพนธ์/วิทยานิพนธ์/การศึกษาอิสระ 申请检查学位论文/毕业论文/选修)

(ชื่อภาษาไทย) (泰文名称).....ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถาบันการเงินชุมชนบ้านดอน ตำบลโป่งน้ำร้อน

อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านแม่ใจใต้ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัด

เชียงใหม่

(ชื่อภาษาอังกฤษ) (英文名称).....CRITICAL SUCCESS FACTORS OF FINANCIAL INSTITUTIONS

OF BAAN DON COMMUNITY, PONG NUM RON SUB-DISTRICT AND BAAN MAE JAI TAI

COMMUNITY FINANCIAL INSTITUTION, WIANG SUB-DISTRICT, FANG DISTRICT, CHIANG MAI

PROVINE.....

 อนุญาต ให้ศูนย์บรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ เผยแพร่
งานวิจัยของข้าพเจ้า สู่สาธารณะ เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการ ผ่านระบบฐานข้อมูลงานวิจัย ThaiLIS

 ไม่อนุญาต

ลงชื่อ..... ผู้วิจัย

(.....พระบุญญาพัฒน์ แสงวงศ์ดี.....)