

กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนสู่ธนาคารหมู่บ้านในจังหวัดสงขลา: บทเรียนในอดีตและปัจจุบัน เพื่ออนาคต

The Process of Transforming the Community Fund into a Village Bank in Songkhla Province: Past and Present Lessons for the Future

วันชัย ธรรมสักการ¹, และพรนงค์พิเชฐ แห่งหน²

Wanchai Dhammasaccakarn¹, and Pornpichet Hanghon²

¹ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110

² มูลนิธิหลวงปู่สงฆ์จันทโรเพื่อการวิจัย อำเภอเมืองชุมพร จังหวัดชุมพร 86000

¹ Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University, Hat Yai District, Songkhla 90110

² Laungpusong Jantasaro for Research Foundation, Mueang Chumphon District, Chumphon 86000

Email: wanchai.m@psu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการปรับเปลี่ยน บทบาทการเสริมสร้างพลัง ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน มีวิธีดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสัมภาษณ์ 6 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดพื้นที่เป้าหมาย ศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร เลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ผูกอบรมผู้ช่วยวิจัย สัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และระยะที่ 2 กระบวนการกลุ่ม 4 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดประเด็นสนทนา ผูกอบรมผู้ช่วยวิจัย ติดต่อประสานงาน และจัดกลุ่มสนทนา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอในลักษณะพรรณนาความ ผลการศึกษา พบว่า การเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาก่อให้เกิดกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชน ดังนี้ 1) กระบวนการในการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน ประกอบด้วยสี่ปัจจัยการบริหาร ได้แก่ คน เงินทุน ที่ทำการ และการบริหารจัดการ แต่ละปัจจัยมี 3 ระยะ คือ เตรียมการ ดำเนินงาน และติดตามประเมินผล ถ้าปรับเปลี่ยนเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งจะขาดความสมดุลนำไปสู่ความล้มเหลวได้ 2) บทบาทการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ การเห็นคุณค่าความสำคัญ การรับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการดำเนินการ การรู้สึกว่าคุณมีอิสระในการตัดสินใจ และการรับผลกระทบที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยน 5 ขั้นตอน คือ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง ร่วมรับผล และร่วมปรับตัว และ 3) ปัญหาอุปสรรค พบเห็นในขั้นตอนต่างๆ ทั้งสี่ปัจจัยการบริหาร อาทิ ขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกบางส่วน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สถานที่ทำการคับแคบ ขาดแผนในการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นต้น แต่การแก้ไขปัญหาด้วยการปฏิบัติแบบลองผิดลองถูกกลับกลายเป็นครูที่ดี สะท้อนให้เห็นว่าธนาคารหมู่บ้านที่มีความเข้มแข็งเกิดจากธนาคารหมู่บ้านที่รู้จักนำอดีตมาปรับปรุงปัจจุบันเพื่อก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ: กองทุนการเงินชุมชน ธนาคารหมู่บ้าน กระบวนการปรับเปลี่ยน บทบาทการเสริมสร้างพลังในชุมชน

Abstract

This research aims to study the modification process, empowerment and the barriers to the transformation of the community fund to the village bank. The conducting of research divided into two phase: Phase 1, 6-step interview: target area, study documentation, select key informants, training research assistant, interview and data analysis. Phase 2, 4-step group process: defining issues of discussion, training research assistant, coordination and group discussion. The data was then analyzed and presented in a descriptive manner. The study found the psychological empowerment contributes to the process of transforming the community finance: 1) the process of transforming the community finance into a village bank. It consists of four

¹ รองศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัดสงขลา 90110

² ดร., ประธานกรรมการมูลนิธิหลวงปู่สงฆ์จันทโรเพื่อการวิจัย อำเภอเมืองชุมพร จังหวัดชุมพร 86000



administrative factors, namely: people, capital, office and management. Each factor has three stages: preparation, implementation and monitoring. If one of the factors is unbalanced, it leads to failure. 2) the role of psychological empowerment is divided into four dimensions: meaningfulness, competence, self-determination and impact influent to the 5 steps of change: co-planning, co-operation, change, sharing and adaptation, and 3) obstacles encountered in the four administrative factors are lack of participation of some members, liquidity, confined space and no clear plan for action, but problem solving through trial and error is a good teacher. It reflects that the strengthened village bank was born of a village bank that introduced the past to present improvements to a better future.

Key words: community fund, village bank, modification process, empowerment in community

Paper Type: Research

1. บทนำ

ที่มาของคำว่า “กองทุนการเงินชุมชน” หรือ “ธนาคารหมู่บ้าน” หรือ “ธนาคารชุมชน” หรือ “สถาบันการเงินชุมชน” หรือ “กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง” หรือ “กลุ่มออมทรัพย์” หรือ “กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต” หรือ “กลุ่มสัจจะออมทรัพย์” หรือองค์กรการเงินอื่น ๆ ที่ใช้ชื่อเรียกแตกต่างกันไป ต่างกรรมต่างวาระ ต่างโอกาส และต่างสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามการพัฒนาประเทศที่มุ่งหวังให้ชุมชนเป็นฐานราก แต่ที่สุดแล้วเป้าหมายของคำดังกล่าวข้างต้นต่างก็มีเป้าหมายคล้ายคลึงกัน คือมุ่งหวังให้มีแหล่งเงินทุนในชุมชน/ท้องถิ่น เพื่อให้ชาวบ้านหรือประชาชนในท้องถิ่นมีแหล่งเงินทุนใกล้เคียงในการกู้ยืมประกอบอาชีพเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยไม่ต้องกังวลกับการจัดหาเอกสารหลักฐาน หลักทรัพย์ค้ำประกัน และ/หรือบุคคลค้ำประกัน เพื่อไปกู้ยืมธนาคารพาณิชย์ในตัวเมือง ซึ่งชาวบ้านมองว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก เงินทุนจำนวนไม่มากนักสามารถที่จะหยิบยืมจากกับเพื่อนบ้านได้ด้วยเครดิตส่วนตัว แต่เมื่อหยิบยืมมากขึ้น สุดท้ายกลายเป็นเงินกู้ยืมที่ผูกพันตัวผู้กู้ จนแทบจะไม่สามารถมีเงินเหลือเพื่อวางแผนอนาคตให้กับตนเองและครอบครัว หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบจึงพยายามจัดหาแหล่งเงินทุนใกล้เคียงตัวไปให้ เพื่อแก้ปัญหาความยากจนและลดความเสี่ยงจากการเป็นหนี้ของระบบของชาวบ้าน ซึ่งส่วนใหญ่ออกมาในรูปของ “กองทุนการเงินชุมชน” โดยให้ชาวบ้านมีการคัดเลือกกรรมการขึ้นมาเพื่อบริหารจัดการกันเอง กองทุนการเงินชุมชนคือองค์กรการเงินภาคประชาชนที่จำกัดขอบเขตอยู่ภายในชุมชน มีระบบการออม การปล่อยเงินกู้ และการบริหารจัดการธุรกิจ โดยอาศัยความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมภายในชุมชนเป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการ และมีเป้าหมายเพื่อสร้างสวัสดิการและการพึ่งพาตนเองของสมาชิก (Managul, 2016: 1-3) ดังจะเห็นได้จากกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ได้ให้ความสำคัญและมุ่งหวังที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนในชนบทรวมตัวกันจัดตั้งและดำเนินการในรูปแบบ “กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต” มาตั้งแต่ พ.ศ.2517 จนถึงปัจจุบันมีกลุ่มออมทรัพย์ตำบลหมู่บ้านตำบลต่าง ๆ ทั่วประเทศจำนวน 34,530 กลุ่ม มีสมาชิก 4,506,411 คน มีเงินสัจจะสะสมจำนวน 25,247,736,106 บาท (Pratanchwano, 2011: 1) นอกจากนี้ยังมีกองทุนการเงินชุมชนที่ไม่ได้เกิดจากการสนับสนุน

ของกรมการพัฒนาชุมชน เช่น ธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ และกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นต้น โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่ พ.ศ. 2544 อันเป็นนโยบายแก้ปัญหาความยากจนของรัฐบาลในขณะนั้น ได้มีการกำหนดแผนการขับเคลื่อนนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติอย่างชัดเจน เป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 (2544) การจัดตั้งกองทุน ระยะที่ 2 (2544-2545) การเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการ ระยะที่ 3 (2546-2547) การสร้างความเข้มแข็ง และระยะที่ 4 (2548-2549) การพัฒนากองทุนไปสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน (ธนาคารหมู่บ้าน) ดังนั้นในการศึกษารุ่นนี้ จะขอใช้คำว่า “ธนาคารหมู่บ้าน” แทนภาพรวมของกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ที่ได้รับการพัฒนาจนเข้มแข็งเปลี่ยนแปลงไปจากกองทุนการเงินชุมชนดั้งเดิมพอสมควรแล้ว ซึ่งกระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านจึงเป็นเรื่องสำคัญและน่าสนใจอย่างยิ่ง ควรได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและแบบแผนที่เหมาะสม ในการดำเนินการเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สำหรับองค์กรทั่วไปรวมทั้งกองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้านแล้ว “การบริหารจัดการ คือกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร” ซึ่งทรัพยากรการบริหาร ก็คือ 4M ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการบริหารจัดการ (management) จะเป็นส่วนของข้อมูลนำเข้า (input) โดยผ่านกระบวนการบริหาร (process) แล้วได้ผลลัพธ์ (output) ที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Sereerat et al, 2007: 10-15) สอดคล้องกับ Becker and Neuhauser (1975: 89-95) ที่เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กรจะพิจารณาจากทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้า ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ และผลผลิตขององค์กรคือการบรรลุเป้าหมาย

การบริหารจัดการกองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้าน จะอาศัยกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง ร่วมรับผล

และร่วมปรับตัว โดยมียุทธวิธีที่สนับสนุน 4 ประการ ได้แก่ 1) การเพิ่มประสบการณ์และความสามารถในการให้สมาชิกในชุมชน (enhancing experience and competence) เช่น เริ่มจากกิจกรรมการสำรวจประเด็นปัญหาความต้องการของชุมชน เป็นต้น 2) การกระตุ้นให้ชุมชนมีทักษะความสามารถและทำงานเป็นทีม (enhancing group structure and capacity) เช่น การช่วยสอนทักษะในการวางแผน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดภารกิจ การปฏิบัติตามแผน เป็นต้น 3) การขจัดอุปสรรคทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (removing social and environmental barriers) เช่น ใช้เทคนิคทางสังคม ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกชุมชนยอมรับนโยบาย โครงการใหม่ ๆ ไปปฏิบัติ เป็นต้น และ 4) สนับสนุนในด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร (enhancing environmental support and resources) เช่น การแสวงหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกชุมชนเข้ามาแนะนำในบางเรื่อง ที่ชุมชนต้องการ เป็นต้น (Fawcett et al., 1995: 241-277) สอดคล้องกับ Kongjaroen & Rattana-ubon (2011: 20-25) ที่กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจของชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนในระดับบุคคล คือ การแสดงออกกระตือรือร้น มุ่งเป้าประกอบที่สำคัญ คือ องค์ประกอบภายในบุคคล องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ องค์ประกอบด้านพฤติกรรม และองค์ประกอบโครงสร้างทางสังคม ซึ่งรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชน มี 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบของชุมชนเมือง และรูปแบบของชุมชนชนบท ซึ่งมีองค์ประกอบคล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันในบางประเด็น

ทั้งนี้ตัวอย่างของกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน ที่มีรูปธรรมชัดเจน เป็นระบบ และมีชื่อเสียง คือกองทุนการเงินชุมชนในจังหวัดสงขลา ที่มีแกนนำสำคัญ คือ ดร.ชบ ยอดแก้ว (กลุ่มออมทรัพย์ตำบลน้ำขาว) นายเคล้า แก้วเพชร (กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตนาหว้า) และนายอัมพร ดั่งปาน (กลุ่มออมทรัพย์ตำบลคลองเปี้ยะ) ฯลฯ เริ่มรวมตัวกันเป็นเครือข่ายระดับอำเภอในปี 2531 เรียกว่าชมรมกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตอำเภอ... หลังจากมีชมรมครบทุกอำเภอแล้ว จึงมีแนวคิดรวมตัวกันเป็นเครือข่ายระดับจังหวัดในปี 2532 เรียกว่าชมรมกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจังหวัดสงขลา ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นสหพันธ์กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจังหวัดสงขลา ในปี 2542 และพัฒนาเครือข่ายเพื่อให้กองทุนการเงินประเภทอื่น ๆ สามารถเข้าร่วมเป็นเครือข่ายกันได้ ภายใต้ชื่อกองทุนกลางจังหวัดสงขลา ในปี 2546 เมื่อทุกอย่างลงตัวจึงได้ยกระดับเป็นสมาคมองค์กรการเงินชุมชนสงขลา ในปี 2554 (Ratchapolsit, 2017: 62-65) จะเห็นได้ว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านในจังหวัดสงขลา พัฒนาไปไกลเกินกว่าการเป็นธนาคารหมู่บ้านปกติ แต่เป็นการเชื่อมโยงธนาคารหมู่บ้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จึงเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจ ที่สามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้กับจังหวัดอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีต่อไป

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษากระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านในจังหวัดสงขลา

2.2 เพื่อศึกษาบทบาทของการเพิ่มพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน

3. วิธีการดำเนินงานวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังภาพที่ 1 ดังนี้

ระยะที่ 1: สัมภาษณ์ ระยะที่ 2: สันทนาการกลุ่ม



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย **ขั้นแรก** การกำหนดพื้นที่เป้าหมาย (site selection) โดยศึกษากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตและองค์กรการเงินชุมชนในจังหวัดสงขลา **ขั้นที่สอง** การศึกษาจากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิอื่น ๆ (documentary and secondary data) **ขั้นที่สาม** การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) มีเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกแบบเมทริก (matrix models) (Carson, et al., 2002: 184-191) ซึ่งจะสามารถศึกษาปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ คือ 1) พิจารณาประเภทขององค์กรการเงินชุมชนก่อนจะปรับเปลี่ยนมาเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน เช่น เดิมเป็นกองทุนหมู่บ้านละล้าน หรือกลุ่มออมทรัพย์ หรือร่วมกันทั้งกองทุนหมู่บ้านและกลุ่มออมทรัพย์ และ/หรือกลุ่มอาชีพอื่น ทั้งนี้เพื่อให้มีความหลากหลายครอบคลุมกองทุนการเงินประเภทต่าง ๆ 2) พิจารณาองค์กรสนับสนุน เช่น จากธนาคารออมสิน กรุงเทพ ธ.ก.ส. หรือจากองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) ทั้งนี้เพื่อเป็นการสะท้อนและครอบคลุมข้อมูลจากมุมมององค์กรภายนอก 3) พิจารณาขนาดของธนาคารหมู่บ้าน โดยจะพิจารณาขนาดของธนาคารหมู่บ้านทั้งในด้านจำนวนเงินที่ทำธุรกรรม และจำนวนสมาชิก ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการธนาคารหมู่บ้านในแต่ละขนาด จะมีบริบทและปัญหาข้อจำกัดที่แตกต่างกัน และ 4) พิจารณาด้านตำแหน่งในธนาคารหมู่บ้าน (position) จำแนกเป็นกลุ่มประธาน กรรมการ สมาชิก และชาวบ้านที่ไม่ได้เป็นสมาชิก ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด จึงสะท้อนทั้งข้อมูลจากบุคคลที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรง และผู้ที่ไม่ได้รับผลประโยชน์ โดยที่ในการพิจารณาเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก จะพิจารณาทั้ง 4 แนวทางประกอบกันในรูปแบบเมทริก (matrix) ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 30 คน **ขั้นที่สี่** การฝึกอบรมผู้ช่วยวิจัยในการสัมภาษณ์ **ขั้นที่ห้า** การสัมภาษณ์ และ**ขั้นที่หก** ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิอื่น ๆ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและประเด็นสำคัญ (content

and thematic analysis) (Smith, 2003: 103-110) จำแนกประเด็น (classification) และจัดหมวดหมู่ (grouping) เพื่อเป็นการประเมินความเพียงพอของข้อมูลเบื้องต้น (saturated) และเพื่อเป็นพื้นฐานในการเก็บข้อมูลใน

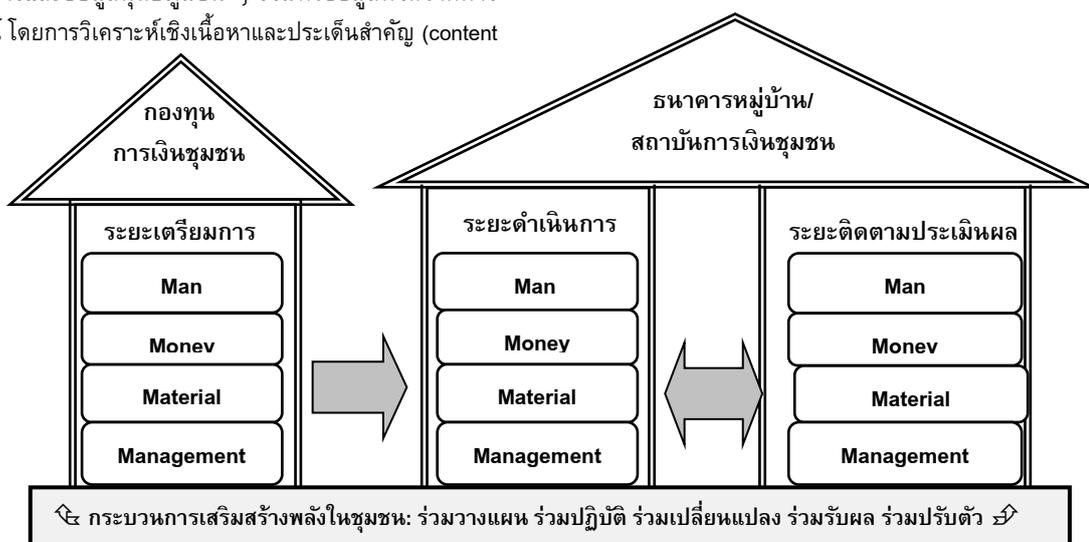
ระยะที่ 2 คือการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยกระบวนการกลุ่ม ประกอบด้วย **ขั้นแรก** นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น มาพิจารณาเพื่อกำหนดประเด็นการสนทนากลุ่ม (group discussion) **ขั้นที่สอง** ผูกอบรมผู้ช่วยวิจัยการสนทนากลุ่ม **ขั้นที่สาม** ติดต่อประสานงาน เพื่อกำหนดนัดหมายวัน เวลา สถานที่ **ขั้นที่สี่** ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ทั้งสิ้น 3 กลุ่มๆละ 6 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน และ**ขั้นที่ห้า** วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

4. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 กระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน

ผลการศึกษาพบว่า **ลักษณะการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน** แบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ **ลักษณะที่ 1** การปรับเปลี่ยนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองสู่การเป็นธนาคารชุมชน อาทิ กองทุนชุมชนเมืองบางหัก อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา **ลักษณะที่ 2** การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน อาทิ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านหัวควน หมู่ที่ 11 ตำบลท่าหมอไพร อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา **ลักษณะที่ 3** การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน อาทิ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านป่าชิง หมู่ที่ 1 ตำบลป่าชิง อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา **ลักษณะที่ 4** การก่อตั้งเป็นธนาคารหมู่บ้าน โดยตรง อาทิ



ภาพที่ 2 กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน
(ที่มา: สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม)

ธนาคารหมู่บ้านจะทั้งพระ (ตามแนวพระราชดำริ) ตำบลจะทั้งพระ อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา และลักษณะที่ 5 การก่อตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตแต่ดำเนินการในลักษณะธนาคารหมู่บ้าน อาทิ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลคลองเป็ยะ อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสนามชัย หมู่ที่ 5 ตำบลสนามชัย อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา ส่วนกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินงาน และระยะติดตามประเมินผล (ดังภาพที่ 2) ซึ่งในแต่ละระยะจะประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารจัดการ ที่เรียกว่าทรัพยากรการบริหาร 4 M

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยคนหรือบุคลากร (Man) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการ หากปัจจัยคนไม่พร้อม การปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ คนที่เกี่ยวข้องอยู่กับธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน มีอยู่อย่างหลากหลายทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กร แต่บุคคลที่ควรเตรียมความพร้อมก่อนปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ประกอบด้วย คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่กองทุนการเงินชุมชน 2) ปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (Money) เป็นความสำคัญต่อความอยู่รอดของธนาคารหมู่บ้าน ซึ่งผู้จัดการหรือคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านจึงต้องมองหาแหล่งเงินทุนสำรองไว้ตลอดเวลา หากประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินเมื่อไรต้องรีบหาทางแก้ไขโดยเร่งด่วน และต้องระมัดระวังเรื่องการสื่อสารเพื่อไม่ให้เกิดความตื่นตระหนก 3) ปัจจัยที่ทำการและวัสดุอุปกรณ์ (Material) ส่วนใหญ่ถูกมองว่าไม่สำคัญ แต่ในความเป็นจริงแล้ว การทำธุรกรรมทางการเงิน หน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ จะต้องมี ความมั่นคง สะท้อนความเชื่อมั่นจากบุคคลภายนอกได้ ควรมีความรู้ความเข้าใจที่เป็นหลักฐานและปกป้องถึงการมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน กองทุนการเงินชุมชนต้องพร้อมที่จะประกอบกิจการที่มีความยั่งยืน ไม่ควรให้กิจการตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนของอนาคต ดังนั้นการปรับตนเองไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องมองเรื่องที่ทำกาเป็นสิ่งสำคัญ และควรมีความกว้างและความสะดวกเพียงพอที่จะให้บริการสมาชิกได้ และ 4) ปัจจัยการบริหารจัดการ (Management) ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงอยู่หลายประการ แม้บางเรื่องอาจจะเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่ก็ไม่ควรมองข้าม เพราะประเด็นต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่เชื่อมโยงกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการรับสมัครสมาชิก การจัดสวัสดิการสมาชิก สมุดเครดิตประจำตัวสมาชิก การแก้ไขปรับปรุงระเบียบข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติต่าง

ๆ การให้บริการสมาชิกในวันทำการ การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร การจัดทำงบดุลประจำปี และการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี หรือบางธนาคารหมู่บ้านอาจมีรายละเอียดที่มากหรือน้อยกว่านี้ ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ความพร้อม ความเหมาะสมและบริบทของแต่ละธนาคารหมู่บ้าน

ส่วนที่ 2 บทบาทของการเสริมสร้างพลังต่อการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านนั้น มีบทบาทของการเพิ่มพลังในชุมชนแฝงอยู่ในทุกขั้นตอนของการปรับเปลี่ยน สามารถสรุปเป็นตารางเมทริกซ์ (matrix) ดังแสดงในตารางที่ 1

จากตารางที่ 1 พบว่า ลักษณะการเสริมสร้างพลังในชุมชนต่อการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ประการ ดังนี้

1. การร่วมวางแผน อยู่ในขั้นตอนของระยะเตรียมการ โดยบทบาทของการเพิ่มพลังจะเน้นไปที่ปัจจัยคนเป็นหลัก ทั้งคณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่กองทุนการเงินชุมชน จะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน มีความมุ่งมั่น และเห็นคุณค่า/ความสำคัญ (meaningfulness) ของการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนของตนไปสู่การเป็นธนาคารหมู่บ้าน มีการวางคนที่มีทักษะและความสามารถ (competence) ให้เหมาะสมกับงาน และให้ความอิสระในการตัดสินใจ (self-determination) ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ เมื่อวางคนพร้อมแล้ว ก็จัดประชุมสมาชิกชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทางการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน เพื่อให้ทุกคนพร้อมรับผลกระทบ (impact) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการปรับเปลี่ยน

2. การร่วมปฏิบัติ อยู่ในขั้นตอนของระยะดำเนินการ อันเป็นระยะที่กองทุนการเงินชุมชนได้ปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารหมู่บ้านแล้ว ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงานส่งผลให้บุคคลเห็นคุณค่าและความสำคัญของการปฏิบัติงานในฐานะธนาคารหมู่บ้าน และมีการพัฒนาทักษะและความสามารถในการดำเนินการในหน้าที่ของตน บางครั้งไม่รู้หรือไม่เข้าใจก็สอบถามแนะนำกัน เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน มีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ของตน บางครั้งมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะถูกนำเข้าสู่ที่ประชุมกรรมการ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาาร่วมกัน นอกจากนี้ในขณะปฏิบัติงานก็จะมีผลการประเมินผลงานไปพร้อม ๆ กัน และนำมาพูดคุยกันในที่ประชุม เพื่อหาแนวทางพัฒนาให้ดีขึ้น กลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือกัน

ตารางที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนกับการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาในการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน

กระบวนการปรับเปลี่ยน	คุณค่า/ความสำคัญ (meaningfulness)	ทักษะความสามารถ (competence)	ความมีอิสระในการตัดสินใจ (self-determination)	ผลกระทบ (impact)
1. การร่วมวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> มีการเตรียมความพร้อม (คน เงิน ที่ทำการ การบริหาร) 	<ul style="list-style-type: none"> อบรมให้ความรู้ คัดสรรคนให้ตรงกับงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ให้อิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ เมื่อมีปัญหาหารือกันแก้ไข 	<ul style="list-style-type: none"> จัดประชุมคณะกรรมการและสมาชิกซักซ้อมพร้อมรับผลที่เกิดขึ้น
2. การร่วมปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> การปฏิบัติตามหน้าที่ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและการพัฒนาทั้งตนเองและกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> การลองผิดลองถูกแก้ปัญหาในงานที่ก่อให้เกิดทักษะและความสามารถเฉพาะบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในหน้าที่และพัฒนางานเป็นความมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> เมื่อเริ่มปฏิบัติและเกิดปัญหาขึ้น นำปัญหาเข้าสู่ที่ประชุม รับทราบผลกระทบและแก้ปัญหาร่วมกัน
3. การร่วมเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มได้รับการยอมรับมากขึ้น ขยายธุรกรรมมากขึ้น จัดสวัสดิการมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ปฏิบัติมีองค์ความรู้เฉพาะตน ผู้รับบริการมีการพัฒนาเรียนรู้ในระเบียบข้อบังคับใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ความมีอิสระในการตัดสินใจก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในงาน เกิดความภาคภูมิใจ 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการเก่ง/ เชี่ยวชาญขึ้น สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น กลุ่มเป็นที่ยอมรับในสังคม
4. การร่วมรับผล	<ul style="list-style-type: none"> ธนาคารหมู่บ้านเข้มแข็ง เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ให้และผู้รับ เกิดความรัก ความ เป็นเจ้าของ และความหวงแหนในกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และมีความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น สมาชิกยอมรับและปฏิบัติตามสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> เกิดการยอมรับผลจากการตัดสินใจในหน้าที่ของแต่ละคน และแนะนำซึ่งกันและกันเมื่อมีปัญหาให้แก้ไข 	<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มเติบโตเข้มแข็ง เกิดความสะดวกในการรับบริการ ส่งผลต่อจิตใจ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งกรรมการและสมาชิก
5. การร่วมปรับตัว	<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มเข้มแข็ง ขยายธุรกรรม ขยายสวัสดิการ กลายเป็นตัวอย่างให้กลุ่มอื่น ๆ มาศึกษาดูงาน 	<ul style="list-style-type: none"> บทบาทของคณะกรรมการกลายเป็นผู้รู้ในหน้าที่ กลายเป็นผู้คอยถ่ายทอดกับผู้ที่สนใจอยากรู้ สมาชิกเริ่มมีความหลากหลาย เชื่อมโยงเครือข่ายกับกลุ่มอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> ความมีอิสระในการตัดสินใจก่อให้เกิดการพัฒนา และกล้าเสนอความคิดเพื่อพัฒนากลุ่ม สมาชิกสามารถเลือกรับบริการที่หลากหลาย 	<ul style="list-style-type: none"> การปรับตัวสู่คุณภาพชีวิตที่ดีทั้งคณะกรรมการและสมาชิก และปรับตัวพร้อมถ่ายทอดประสบการณ์สู่เด็กเยาวชน และผู้ที่สนใจใฝ่รู้

ที่มา: สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยประยุกต์มาจากแนวคิดกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนของฟอร์เชทท์และคณะ (Fawcett et al., 1995: 241-277) กับแนวคิดการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาของสไปรทเซอร์ (Spreitzer, 1995: 1442-2465)

เนื้อหาต่อกัน และพร้อมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติด้วยกัน

3. การร่วมเปลี่ยนแปลง อยู่ในขั้นตอนของระยะดำเนินการ เมื่อกองทุนการเงินชุมชนถูกปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารหมู่บ้าน และเปิดดำเนินการไปแล้ว ส่งผลต่อการยกฐานะกลุ่มให้เป็นที่ยอมรับในสังคม การขยายธุรกรรม ขยายกิจกรรม ขยายการจัดสวัสดิการ และความสามารถในการแก้ปัญหาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ส่งผลให้บุคคลทั้งภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่มให้เห็น

คุณค่าและความสำคัญของธนาคารหมู่บ้านมากขึ้น มีการพัฒนาทักษะและความสามารถในหน้าที่ของตนมากขึ้น มีความภูมิใจและมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ของตน และพร้อมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน

4. การร่วมรับผล อยู่ในขั้นตอนของระยะดำเนินการ เมื่อธนาคารหมู่บ้านเปิดดำเนินการไปได้ระยะเวลาหนึ่ง จะเริ่มเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม คณะกรรมการมีความรู้มากขึ้น

สมาชิกได้รับผลจากการขยายธุรกิจและการจัดสวัสดิการมากขึ้น มีเงินทุนมากขึ้น ได้รับความสะดวกจากการให้บริการมากขึ้น การบริหารจัดการเป็นระบบระเบียบมากขึ้น ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจร่วมกัน ส่งผลต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของธนาคารหมู่บ้านมากขึ้น ในส่วนของคณะกรรมการมีการพัฒนาทักษะและความสามารถในหน้าที่ของตนมากขึ้น ส่วนสมาชิกมีการเรียนรู้ในขั้นตอนรายละเอียดที่ซับซ้อนมากขึ้น ทั้งสองฝ่ายเกิดความภาคภูมิใจที่ชุมชนของตนมีสถาบันการเงินชุมชนอันเป็นที่พึ่งได้ คณะกรรมการมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ของตน สมาชิกมีอิสระในการฝาก ถอน และกู้เงิน ไม่ต้องหันไปกู้เงินนอกระบบอีกต่อไป ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตที่ดีต่อทั้งคณะกรรมการและสมาชิก

5. การร่วมปรับตัว อยู่ในขั้นตอนของระยะติดตามประเมินผลกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนจนกระทั่งเป็นธนาคารหมู่บ้านเต็มรูปแบบนั้น ก่อให้เกิดการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาทั้งคณะกรรมการและสมาชิก เป็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินการ ตลอดจนถึงระยะประเมินผล และมีการปรับตัวทั้ง 4 ปัจจัยการบริหาร เมื่อทุกปัจจัยปรับตัวไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น โดยเฉพาะปัจจัยคนมีการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น ทั้งความรู้ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นและการปรับวิธีคิดที่มีความก้าวหน้าขึ้น ทั้งคณะกรรมการและสมาชิก มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งผลต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของธนาคารหมู่บ้านมากขึ้น สำหรับบุคคลภายนอกได้รับรู้รับทราบรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถ เริ่มมีหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ติดต่อขอเข้ามาศึกษาดูงาน กลายเป็นองค์กรสาธารณะมากขึ้น คณะกรรมการมีการพัฒนาทักษะและความสามารถทั้งในหน้าที่ของตนและเรียนรู้หน้าที่อื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น ส่วนสมาชิกมีการเรียนรู้ในขั้นตอนรายละเอียดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลที่เข้ามาศึกษาดูงานมากขึ้น ทั้งสองฝ่ายเกิดความภาคภูมิใจที่ชุมชนของตนมีธนาคารหมู่บ้านที่พึ่งได้และมีชื่อเสียงในระดับสากลเพิ่มมากขึ้น คณะกรรมการนอกจากจะมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ของตน และยังมีวิธีคิดที่กว้างขึ้น สามารถเสนอแนวทางพัฒนาองค์กรในที่ประชุม สมาชิกมีอิสระในการได้รับบริการด้านต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตที่ดีต่อทั้งคณะกรรมการและสมาชิกของธนาคารหมู่บ้าน และส่งผลต่อภาพรวมของชุมชนในทางที่ดีขึ้น

สำหรับในส่วนของการ **บทบาทการเสริมสร้างพลังในกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน** พบว่า บทบาทการเสริมสร้างพลังจะแบ่งตัวอยู่ในทุกขั้นตอนของปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร 4 ประการ ที่เรียกว่า "ทรัพยากรการบริหาร 4 M" ดังนี้

1. ปัจจัยคนหรือบุคลากร (Man) พบว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนจะแบ่งตัวอยู่ใน 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการ มีการร่วมวางแผนเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ สมาชิกทุกคนของกลุ่มต้องเสียสละเวลาเข้าร่วม

ประชุมใหญ่ เพื่อลงมติสรรหาและคัดเลือกคณะกรรมการที่มีจิตอาสา อาจมีการเสาะหาและทาบทามเอาไว้เบื้องต้นแล้วหรือไม่ก็ตาม แต่ขั้นตอนในการดำเนินการจะอาศัยมติของสมาชิกในที่ประชุมเป็นหลัก ส่วนระยะดำเนินการเมื่อมีการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านแล้ว การร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผลจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้ ทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการ สมาชิก หรือเจ้าหน้าที่ของธนาคารหมู่บ้าน จะต้องร่วมด้วยช่วยกันปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎกติกาและระเบียบข้อบังคับที่ช่วยกันวางไว้ หากยังติดขัดหรือไม่สะดวกประการใดก็ต้องช่วยกันคิดเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารจัดการดีขึ้น เมื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแล้วทุกฝ่ายต้องร่วมกันปฏิบัติและร่วมรับผลประโยชน์จากการปฏิบัติร่วมกัน สำหรับระยะติดตามประเมินผล เมื่อธนาคารหมู่บ้านเริ่มดำเนินการแล้ว การร่วมปรับตัวจึงเป็น กระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ เพราะเมื่อผลการประเมินออกมาว่าควรมีการปรับปรุงในส่วนใดเพื่อให้เกิดความสะดวกหรือเกิดประโยชน์มากขึ้นต่อกลุ่ม ทุกฝ่ายก็ต้องพร้อมที่จะปรับตัวไปด้วยกัน

2. ปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (Money) พบว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนจะแบ่งตัวอยู่ใน 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการ การร่วมวางแผนเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกจะต้องมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในการระดมเงินทุน หรือสมาชิกมีมติให้อำนาจคณะกรรมการในการดำเนินการประสานแหล่งทุนต่าง ๆ เอาไว้เพื่อเสริมสภาพคล่อง ส่วนระยะดำเนินการ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านแล้ว การร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผลจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้ ทั้งคณะกรรมการ สมาชิก และพนักงานเจ้าหน้าที่ของธนาคารหมู่บ้านจะต้องร่วมด้วยช่วยกันปฏิบัติ คณะกรรมการจะมีการแบ่งงานแบ่งหน้าที่กันทำตามความถนัดของตนเอง ประธานหรือผู้จัดการทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติเงินกู้ ฝ่ายตรวจสอบทำหน้าที่ตรวจสอบ ฝ่ายเหรียญกษาปณ์ที่จ่ายเงินกู้และคิดดอกเบี้ยเงินกู้ เป็นต้น ส่วนสมาชิกเองก็ต้องเข้าใจกติกา การดำเนินงานก็จะขับเคลื่อนไปตามจุดต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละกลุ่ม สำหรับระยะติดตามประเมินผล เมื่อธนาคารหมู่บ้านเริ่มดำเนินการแล้ว การร่วมปรับตัวจึงเป็น กระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ ผู้จัดการและคณะกรรมการจะต้องรับรู้ร่วมกันว่าสถานะการเงินของกลุ่มเป็นอย่างไร ควรจะปล่อยกู้ให้กับสมาชิกจำนวนเท่าไร เหลือไว้เป็นทุนสำรองของกลุ่มจำนวนเท่าไร หรือต้องทำการระดมทุนเงินฝากหรือไม่อย่างไร เป็นหน้าที่ของผู้จัดการและคณะกรรมการที่จะต้องทำการติดตามประเมินผลตลอดเวลา ส่วนสมาชิกก็ต้องยอมรับสภาพเช่นกัน อาทิ เมื่อมีผู้ยื่นคำร้องขอกู้มากแต่กลุ่มมีจำนวนเงินในขณะนั้นจำกัด ก็ต้องยอมรับสภาพในการได้เงินกู้ไปน้อย หรือหากมีผู้ยื่นขอกู้น้อยในขณะที่ขณะนั้นกลุ่มมีจำนวนเงินอยู่มาก ก็

อาจจะได้เงินกู้ไปมาก ทั้งนี้คณะกรรมการจะต้องแจ้งให้สมาชิกทราบโดยทั่วกัน

3. ปัจจัยวัสดุอุปกรณ์และที่ทำกร (Materials) พบว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนจะแฝงตัวอยู่ใน 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการ การร่วมวางแผนเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ คณะกรรมการต้องร่วมด้วยช่วยกันกับพนักงานเจ้าหน้าที่ของกลุ่มว่าจะจัดการกับที่ทำกรหรือสำนักงานอย่างไรให้เหมาะสม สะดวกสบายต่อการให้บริการสมาชิก ในส่วนของสมาชิกเองก็ร่วมด้วยช่วยกันใช้บริการสถานที่อย่างเป็นทางการเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่ก่อความวุ่นวาย ต่างฝ่ายต่างไว้เนื้อเชื่อใจและเอื้ออาทรต่อกัน ส่วนระยะดำเนินการ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านแล้ว การร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผิดชอบจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้ เพราะเมื่อเปิดดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งจะพบความไม่สะดวกในขั้นตอนต่าง ๆ ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกก็ต้องร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผิดชอบด้วยกัน ประสบการณ์จากการปฏิบัติแบบลองผิดลองถูกจะเป็นบทเรียนสำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เข้มแข็งขึ้น เกิดองค์ความรู้จากการปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในส่วนของคณะกรรมการด้วยกัน หรือในระหว่างสมาชิกด้วยกัน และระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก สำหรับระยะติดตามประเมินผล เมื่อธนาคารหมู่บ้านเริ่มดำเนินการแล้ว การร่วมปรับตัวจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ เมื่อคณะกรรมการประเมินผลแล้วพบว่าต้องเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการให้บริการบางอย่างเพื่อให้เกิดความสะดวกขึ้น สมาชิกก็ต้องลงมติเพื่อเปลี่ยนแปลงตามแผนการที่วางไว้ ต้องพร้อมปรับตัวไปด้วยกัน

4. ปัจจัยการบริหารจัดการ (Management) พบว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนจะแฝงตัวอยู่ใน 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการ การร่วมวางแผนเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ ทั้งคณะกรรมการและสมาชิก ต้องร่วมกันวางแผนในการปรับเปลี่ยนกองทุนชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน ใครทำหน้าที่อะไร ที่ทำการกลุ่มควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ควรมีบอร์ดหรือแผนป้ายแสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการคือใครบ้าง บอร์ดข่าวสารควรแจ้งข้อมูลข่าวสารอะไรบ้าง เป็นต้น ส่วนระยะดำเนินการ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านแล้ว การร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผิดชอบจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้ เพราะเมื่อเริ่มดำเนินการและมีประสบการณ์ในระยะหนึ่งแล้ว ผู้จัดการและคณะกรรมการต้องช่วยกันวางแผนขับเคลื่อนองค์กร ทั้งในระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว โดยแจ้งให้ที่ประชุมสมาชิกทราบและขอมติจากสมาชิกในการดำเนินการ จึงเป็นการร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผิดชอบไปด้วยกัน สำหรับระยะติดตามประเมินผล เมื่อธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนเริ่มดำเนินการแล้ว การร่วมปรับตัวจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ เมื่อผู้จัดการและคณะกรรมการมีการประเมินผลแล้วพบว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการให้บริการสมาชิก หรือปรับเปลี่ยน

แผนการดำเนินงาน หรือปรับเปลี่ยนองค์กรประการใด ก็จะนำเข้าสู่ที่ประชุมสมาชิก หากที่ประชุมสมาชิกลงมติเห็นด้วย ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกก็ต้องพร้อมที่จะร่วมกันปรับตัวไปด้วยกัน ประสบการณ์จากอดีตที่ปฏิบัติแบบลองผิดลองถูกจะกลายเป็นครูที่ดีให้กับอนาคตที่กำลังก้าวเดินไปข้างหน้า

ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน

3.1 ด้านปัจจัยคนหรือบุคลากร (Man) มีปัญหาและอุปสรรคดังนี้

3.1.1 ปัญหาขาดผู้นำกลุ่มที่มีความรู้เสียสละ จริใจ และทุ่มเท (อุดมการณ์) ผลการศึกษาพบว่ากองทุนการเงินชุมชนบางแห่งผู้บริหารกลุ่มยังขาดภาวะผู้นำ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีการปล่อยกู้ในกลุ่มพรรคพวกของกรรมการที่มีอิทธิพลมากกว่า ด้วยเหตุที่ยังไม่ได้รับความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ และการบริหารงานจากภาครัฐหรือการศึกษาด้วยตนเอง ทำให้ผู้นำบางคนยังขาดความรู้และทักษะในการบริหารงาน ส่งผลต่อขาดความเป็นเอกภาพของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มแบ่งฝักแบ่งฝ่าย และหวาดระแวงซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ธนาคารหมู่บ้านได้

3.1.2 ปัญหาขาดคนรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่ออุดมการณ์ของผู้นำรุ่นเก่า ผลการศึกษาพบว่ากองทุนการเงินชุมชนหรือแม้แต่นาคารหมู่บ้านบางแห่ง ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ เสียสละ จริใจ และทุ่มเท (อุดมการณ์) เหมือนกับคนรุ่นเก่าเข้ามาทำงาน ในขณะที่ธนาคารหมู่บ้านมีความพยายามเสาะหาคนรุ่นใหม่เข้ามาร่วมทำงานกับคณะกรรมการ แต่ก็ยังพบเห็นได้น้อย

3.1.3 ปัญหาขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกบางส่วน ผลการศึกษาพบว่ากองทุนการเงินชุมชนบางแห่งได้รับการมีส่วนร่วมจากสมาชิกน้อย สาเหตุเกิดจากสมาชิกบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่เข้าร่วมการประชุม การประสานงานและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไม่ครอบคลุมในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกบางคนนำข้อมูลข่าวสารไปถ่ายทอดต่ออย่างผิดเพี้ยน ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น บางส่วนก็ถอนตัวออกไป บางส่วนก็ยังไม่สนใจและนิ่งเฉยโดยไม่ให้ความร่วมมือใด ๆ บางส่วนก็ฝากเงินเพื่อกินดอกเบี้ยเพียงอย่างเดียวไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นต้น

3.1.4 ปัญหาเกี่ยวกับบรรทัดฐาน ค่านิยม และความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิก สาเหตุเกิดจากสมาชิกแต่ละคนอยู่ในสภาพแวดล้อมและบริบทที่แตกต่างกัน สถานภาพของสมาชิกแตกต่างกัน ทำให้การบริหารจัดการกองทุนการเงินชุมชน บางครั้งพบความยุ่งยากและซับซ้อน และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา กลุ่ม ความยึดมั่นในความเห็นของตน การไม่ยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก เป็นสาเหตุในการขับเคลื่อนการพัฒนา กลุ่มเช่นเดียวกัน

3.2 ด้านเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ (money) มีปัญหาและอุปสรรคดังนี้

3.2.1 ปัญหาการขาดเงินทุนสำหรับบริหารจัดการในกองทุนการเงินชุมชนบางแห่ง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็ก สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้น ยังไม่มีการจัดสรรเงินผลกำไรมาไว้สำหรับการบริหารจัดการ เนื่องจากเกรงว่าเงินจะไม่เพียงพอต่อการปันผลสมาชิกหรือเกรงว่าสมาชิกจะตำหนิหากนำเงินผลกำไรบางส่วนมาใช้เพื่อการบริหารจัดการ

3.2.2 ปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็ก สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้นมีเงินทุนจำนวนจำกัด เมื่อนำเงินทุนมาให้สมาชิกกู้หมดแล้วภายหลังสมาชิกมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนจะมาขอกู้ จึงไม่มีเงินให้กู้ยืม

3.2.3 ปัญหาเรื่องการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านแล้ว ทำให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินเพิ่มมากขึ้น มีค่าใช้จ่ายมากขึ้น บางครั้งคณะกรรมการมีการใช้จ่ายในงานของตนแต่ไม่ได้บันทึกไว้ ก่อให้เกิดความสับสนในการใช้จ่ายเงิน จนบางครั้งคณะกรรมการบางคนจึงตัดปัญหาด้วยการใช้เงินส่วนตัวจ่ายแทน

3.2.4 ปัญหาการมีปริมาณเงินที่มากเกินไป ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับธนาคารหมู่บ้านขนาดใหญ่ ที่มีการดำเนินธุรกรรมทางการเงินจำนวนมาก มีการรับฝากเงินจำนวนมาก จากเดิมที่มีปริมาณเงินหลายแสนบาท เพิ่มขึ้นเป็นล้านบาท เป็นหลายสิบล้านบาท เป็นร้อยล้านบาท ส่งผลให้คณะกรรมการมีภาระที่ต้องควบคุมเงินค่อนข้างมากเกินกำลัง ธนาคารหมู่บ้านบางแห่งจึงตัดสินใจนำเงินไปฝากไว้กับธนาคารพาณิชย์แทน หรือบางแห่งก็นำเงินไปลงทุนทำธุรกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น เปิดเป็นลานรับซื้อปาล์มน้ำมัน เปิดร้านรับซื้อน้ำยางพารา ทำธุรกรรมซื้อสินค้าให้สมาชิกก่อนและผ่อนให้ทีหลัง เป็นต้น ส่งผลต่อการที่คณะกรรมการต้องติดตามไปตรวจสอบเรื่องเงินรายได้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

3.3 ด้านปัจจัยวัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (Material) มีปัญหาและอุปสรรคดังนี้

3.3.1 ปัญหาการขาดที่ทำการหรือสำนักงานเฉพาะของกองทุนการเงินชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็ก สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้นยังต้องใช้ศาลาเอนกประสงค์ของหมู่บ้านหรือชุมชนเป็นที่ทำการ ทำให้มีอุปสรรคต่อการขยายกิจการเนื่องจากศาลาเอนกประสงค์ถูกใช้เป็นที่ส่วนกลางสำหรับหมู่บ้านในการจัดกิจกรรมประเพณีต่าง ๆ และยังเป็นสถานที่ตั้งของกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนซ้ำซ้อนกัน เช่น นอกจากเป็นที่ตั้งของกองทุนการเงินชุมชนแล้ว ยังเป็นที่ตั้งของกลุ่มสตรี กลุ่มผู้สูงอายุ หรือกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เป็นต้น

3.3.2 ปัญหาที่ทำการมีสถานที่คับแคบ ไม่สะดวกต่อการให้บริการสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านแล้ว เนื่องจากมีการดำเนินธุรกรรมทางการเงินหลายประเภท เมื่อถึงวันทำการคณะกรรมการที่แบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันไว้แล้ว จำเป็นต้องมีโต๊ะเก้าอี้สำหรับไว้คอยรับสมาชิกในธุรกรรมของตนเอง แต่ปรากฏว่าที่ทำการมีสถานที่คับแคบเกินไป บางแห่งจึงต้องนำเต็นท์มาวางเพิ่มเติมเพื่อไว้รองรับสมาชิก เนื่องจากสมาชิกมีจำนวนมากนับพันคน

3.3.3 ปัญหาการขาดวัสดุอุปกรณ์สำนักงานสำหรับให้บริการสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า กองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้านหลายแห่ง ขาดวัสดุอุปกรณ์สำหรับไว้บริการสมาชิก เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ทำให้สมาชิกที่มาใช้บริการต้องยืนคอย บางแห่งมีการจัดเตรียมน้ำชากาแฟไว้รองรับสมาชิก แต่บางแห่งไม่มี หรือมีเฉพาะของคณะกรรมการ ทั้งนี้สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากคณะกรรมการไม่ได้วางแผนจัดสรรเงินรายได้ส่วนหนึ่งเพื่อดำเนินการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้

3.3.4 ปัญหาการขาดคอมพิวเตอร์สำหรับจัดเก็บข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับธนาคารหมู่บ้านขนาดใหญ่ ที่มีการดำเนินธุรกรรมทางการเงินจำนวนมาก มีการรับฝากเงินจำนวนมาก ทำให้ถึงเวลาที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล แต่คณะกรรมการยังไม่กล้าตัดสินใจซื้อมาใช้ เนื่องจากส่วนหนึ่งยังกังวลเรื่องผู้ที่ทำหน้าที่บันทึกข้อมูลซึ่งต้องเสาะหาบุตรหลานคนรุ่นใหม่เข้ามาช่วยดำเนินการ อันเป็นภาระเพิ่มขึ้น และอีกส่วนหนึ่งเมื่อตัดสินใจซื้อคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ก็ควรต้องใช้ให้คุ้มค่า ดังนั้นอาจจะต้องซื้อโปรแกรมทางการเงินอีกต่อหนึ่งด้วย แต่ปัญหานี้บางธนาคารหมู่บ้านได้รับการสนับสนุนคอมพิวเตอร์จากธนาคารออมสินพร้อมโปรแกรมทางการเงินและบัญชี และมีการจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมให้ด้วยจึงไม่มีปัญหา

3.4 ด้านปัจจัยการบริหารจัดการ (Management) มีปัญหาและอุปสรรคดังนี้

3.4.1 ปัญหาภาวะเบียดและข้อบังคับของกองทุนกลุ่มไม่เข้มแข็ง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็ก สาเหตุเกิดจากการบังคับใช้กฎระเบียบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากการขาดความต่อเนื่อง การประสานเพื่อทำความเข้าใจจะระหว่างสมาชิกยังไม่มีระบบ ความขัดแย้งของสมาชิกและความไม่เห็นด้วยในกฎระเบียบและข้อบังคับบางประการ ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในสมาชิกบางคน

3.4.2 ปัญหาการขาดแผนในการดำเนินงานกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็กหรือเพิ่งจะเริ่มก่อตั้ง สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้น ยังไม่มีการกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะแผนงานทางธุรกรรมซึ่งยังมีสภาพการดำเนินการแบบหลวม ๆ เช่น ปล่อยกู้โดยขาดการทำสัญญา

เงินกู้เพื่อเป็นหลักฐานเอาไว้ ปล่อยกผู้เข้าช้อน เป็นต้น หรือขาดแผนในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีของกลุ่ม

3.4.3 ปัญหาการขาดขาดประสิทธิภาพและกลไกในการประสานงานของสมาชิกในกองทุนการเงินชุมชนบางแห่ง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็กหรือเพิ่งจะเริ่มก่อตั้ง สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้น ยังไม่มีกลไกการประสานงานระหว่างกรรมการและสมาชิกที่เพียงพอ ทำให้การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไม่ครอบคลุมในหมู่สมาชิก เกิดการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ผิด ๆ ส่งผลต่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพภายในกลุ่ม

3.4.4 ปัญหาธุรกรรมยังมีน้อยและอยู่ในลักษณะต่างคนต่างทำ ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็กหรือเพิ่งจะเริ่มก่อตั้ง สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้น ยังไม่มีแผนงานในการดำเนินการที่ชัดเจน สมาชิกยังไม่ค่อยเชื่อมั่นในคณะกรรมการ ขาดผู้นำที่กระตือรือร้น และริเริ่มในการทำธุรกรรมอื่น ๆ การมองเห็นผลประโยชน์ของการขยายธุรกรรมยังมีน้อย รวมทั้งโครงสร้างและคณะกรรมการบางคนยังปฏิบัติหน้าที่ไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดร่วมกันไว้

5. อภิปรายผล

เพื่ออภิปรายผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงแบ่งการอภิปรายผลดังต่อไปนี้

5.1 กระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ขั้นตอนของกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน ประกอบด้วย ระยะเวลาเตรียมการ ระยะเวลาดำเนินการ และระยะประเมินผล ซึ่งการปรับตัวแต่ละระยะเป็นการปรับตัวของ 4 ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร (4M) ได้แก่ คนหรือบุคลากร (Man) เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (Money) วัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (Material) และ การบริหารจัดการ (Management) สอดคล้องกับ Sereerat et al. (2007: 10-15) ที่กล่าวว่า การจัดการ คือกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร จะเห็นได้ว่าทรัพยากรการบริหาร เป็นส่วนของข้อมูลนำเข้า (input) โดยผ่านกระบวนการบริหาร (process) แล้วให้ได้ข้อมูลออก (output) ที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งทรัพยากรบริหารดังกล่าว ก็คือ 4M ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ และยังได้รับการยืนยันจาก Becker and Neuhauser (1975: 89-95) ที่เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรจะพิจารณาจากทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้า ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ และผลผลิตขององค์กรคือการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหากกองทุนการเงินชุมชนใดมีเป้าหมายที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนทั้งองค์ประกอบ

คือปรับเปลี่ยนทั้งสี่ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร (4M) คือทั้งในเรื่องคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ เพราะถ้าหากปรับเปลี่ยนเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งก็จะขาดความสมดุล เช่น เตรียมความพร้อมเฉพาะเรื่องเงิน แต่ไม่ได้เตรียมความพร้อมในเรื่องคน วัสดุอุปกรณ์ แม้จะมีการวางแผนการบริหารจัดการเอาไว้ ก็เกิดปัญหาตามมามากมาย อาทิ ไม่มีคนทำงานที่รู้ขั้นตอนจริง หรือขาดวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เป็นต้น ดังนั้นกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน จะเป็นเรื่องง่ายถ้ามีการเตรียมการไว้เป็นอย่างดีทั้งในเรื่องของคน เงิน ที่ทำการ และการบริหารจัดการ ในทางตรงกันข้ามจะเป็นเรื่องยากและก่อให้เกิดความยุ่งเหยิงตามมาหากไม่มีการเตรียมความพร้อมที่ดี ดังนั้นการปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านจึงเป็นเรื่องที่ไม่ควรประมาท ต้องมีการวางแผนให้รอบคอบทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ต้องเตรียมการเรื่องแหล่งเงินทุนสำรองไว้ให้พร้อม เตรียมคนไว้ให้พร้อม โดยเฉพาะเรื่องคน ไม่ว่าจะเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือกองทุนการเงินชุมชนใด ๆ ส่วนใหญ่แล้วจะพบว่า แม้คณะกรรมการจะมีหลายคนแต่ก็มีคนทำงานเพียงไม่กี่คน แต่การมีคนทำงานไม่มาก บางครั้งก็ส่งผลต่อการตัดสินใจ ทำให้ไม่ต้องมีขั้นตอนมากนัก และยังพบว่าธนาคารหมู่บ้านที่มีความเข้มแข็งส่วนใหญ่แล้วประธานเป็นผู้ที่เอาใจใส่ ควบคุม กำกับดูแล และดำเนินการด้วยตนเอง หรือบางครั้งก็มีเหรียญกึ่งเป็นผู้ช่วย และส่วนใหญ่แล้วจะดำรงตำแหน่งคณะกรรมการมาอย่างยาวนานตั้งแต่ยุคแรกเริ่มก่อตั้งกลุ่ม สาเหตุส่วนหนึ่งอาจเกิดจากความไว้วางใจของสมาชิกต่อการบริหารจัดการธนาคารหมู่บ้าน จึงสนับสนุนให้เป็นประธานมาโดยตลอด จนธนาคารหมู่บ้านบางแห่งมีประธานกรรมการที่มีอายุมากและอยู่ในตำแหน่งมาอย่างยาวนาน ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าหลายกลุ่มที่เมื่อมีการถ่ายโอนไปยังคณะกรรมการรุ่นที่สองแล้ว การบริหารจัดการกลุ่มก็เริ่มแผ่วลง ผลงานเริ่มตกต่ำลง ซึ่งอาจเกิดจากการขาดประสบการณ์ การไม่เป็นผู้นำหนึ่งใจเดียวกัน การไม่มีความกระตือรือร้น หรืออาจไม่ตั้งใจจริงที่จะพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง หรือสาเหตุอื่น ๆ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจุดอ่อนสำคัญของธนาคารหมู่บ้านอย่างหนึ่ง ก็คือการถ่ายโอนหรือเปลี่ยนผ่านคณะกรรมการจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง อันสะท้อนในข้อเท็จจริงของหมู่บ้านหรือชุมชนเกี่ยวกับการขาดแคลนคนสานต่ออุดมการณ์ ที่มีความรู้ความสามารถพร้อมทั้งมีจิตอาสาในคราวเดียวกัน ดังนั้นแนวทางในการแก้ปัญหาแนวทางหนึ่งก็คือ ประธานคณะกรรมการที่ดำรงตำแหน่งมายาวนาน จะต้องใช้ความพยายามในการเสาะหาบุคลากรคนรุ่นใหม่ในหมู่บ้านหรือชุมชน ที่ประเมินดูแล้วว่ามีโอกาสที่จะพัฒนาได้ มีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบเพียงพอที่จะสานต่องานธนาคารหมู่บ้านได้ ชักนำให้มาร่วมเรียนรู้งานในองค์กรหรือร่วมเป็นคณะกรรมการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งาน จนถึงระยะหนึ่งจึงค่อย ๆ วางมือแล้วให้พวกเขาเข้าไปทำงานแทน โดยตนเองถอยมาอยู่เบื้องหลัง แต่ไม่ใช้การปล่อยมือทั้งหมด ต้องคอยกำกับดูแลในภาพรวมและเป็นเงาให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเกิดความมั่นใจว่าตนเองยังคง

บริหารจัดการอยู่ จนกระทั่งถึงจุดหนึ่งก็มองเห็นว่าบุคลากรรุ่นใหม่มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะดำเนินการด้วยตนเอง และสมาชิกให้การยอมรับบุคลากรรุ่นใหม่ดังกล่าวแล้วจึงค่อยวางมือจริงๆ หรือถอยออกไปอยู่ในรูปคณะกรรมการที่ปรึกษาแทน จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการธนาคารหมู่บ้านเป็นงานที่ละเอียดอ่อนอีกงานหนึ่ง ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ต้องพยายามนำพวอัครเข้าสู่องค์กรที่มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ซึ่งจะเป็นการพัฒนาสมาชิกทางอ้อมให้เป็นคนมีระเบียบวินัย ต้องใช้ความอดทนอดกลั้นพอสมควรต่อการใช้ความพยายามในการอธิบายให้สมาชิกซึ่งเป็นชาวบ้านเข้าใจผู้จัดการซึ่งเป็นผู้รักษากฎกติกาจะต้องมีใจเป็นธรรมปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค ต้องยอมรับว่าคนทำงานจะต้องมีข้อผิดพลาดบ้าง คนที่ไม่ทำอะไรเลยเท่านั้นคือคนที่ไม่ผิดพลาด และต้องยอมรับว่าคนทำงานจิตอาสาจะถูกล้อลว่าหาใจมตีในเรื่องต่าง ๆ อยู่บ่อยครั้งจากผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับแนวทางปฏิบัติของเรา อาจจะถูกข้อครหาในบางเรื่องที่ทำลายจิตใจตนเอง แต่ก็ต้องอดทนใช้ความสงบในการค่อย ๆ แก้ปัญหา จนกว่าปัญหาต่าง ๆ จะผ่านพ้นไป และนี่ก็คือสัจธรรมของคนทำงานชุมชน ที่หลายคนกล่าวว่า "ทำดีเสมอตัว แต่ถ้าทำพลาดถูกใจมตีละอย่างแน่นอน" นักทำงานชุมชนจึงต้องเป็นคนที่มีใจรักในงานชุมชน มีจิตอาสา และพร้อมที่จะถูกชาวบ้านตำหนิติเตียนอยู่ตลอดเวลา

5.2 บทบาทของกองทุนเสริมสร้างพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน ผลการศึกษาพบว่า หัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่ปัจจัยคน หากปัจจัยคนไม่พร้อม การปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องตามระเบียบข้อบังคับของแต่ละกองทุนการเงินชุมชนก็คือคณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่กองทุนการเงินชุมชน ทุกฝ่ายจะร่วมด้วยช่วยกันปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านตามที่ไว้วางเป้าหมายไว้ เริ่มตั้งแต่การร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันเปลี่ยนแปลง ร่วมกันรับผลที่เกิดขึ้น และร่วมกันปรับตัวไปสู่สถานะใหม่ขององค์กร สอดคล้องกับ Fawcett, et al. (1995: 241-277) ที่เสนอกรอบของกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชน 5 ขั้นตอน ได้แก่ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง ร่วมรับผล และร่วมปรับตัว ซึ่ง Thomas & Velthouse (1990: 666-681) เสนอว่า การเสริมสร้างพลังเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ สำคัญสำคัญของแนวคิดไม่สามารถอธิบายได้ด้วยมิติใดมิติหนึ่ง การเสริมสร้างพลังเป็นการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นผลรวมของการรู้คิดที่เรียกว่าการวัดประเมินงาน (task assessment) ซึ่งสะท้อนให้เห็นการจัดการในบทบาทการทำงานของบุคคลนั้น และได้เสนอแบบแผนการรู้คิดของการเสริมสร้างพลัง (cognitive model of empowerment) โดยเฉพาะส่วนที่เป็นแกนของแบบแผน (the model's core) 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความหมาย/ความสำคัญ (meaningfulness) ด้านทักษะและความสามารถ (competence)

ด้านความอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับงาน (choice) และด้านผลกระทบ (impact) ซึ่งต่อมา Spreitzer (1995: 1442-1465) เรียกว่า การเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) จะเห็นได้ว่าทั้งคณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่หรือพนักงานกองทุนการเงินชุมชน จะอาศัยกระบวนการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) 4 ประการ ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่า/ความสำคัญของสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ 2) การรับรู้ว่าตนมีทักษะและความสามารถในการดำเนินการ 3) การรู้สึกว่ามีอิสระในการตัดสินใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดำเนินการอยู่ และ 4) การพร้อมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการปรับเปลี่ยน เป็นพลังผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนของตนเองไปสู่การเป็นธนาคารหมู่บ้าน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาและกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนจะแฝงตัวอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน ที่ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินการ และระยะติดตามประเมินผล ซึ่งแต่ละระยะจะมีกระบวนการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยาและเสริมสร้างพลังในชุมชนแฝงตัวอยู่ในปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ คนหรือบุคลากร เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ วัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ และการบริหารจัดการ สอดคล้องกับที่ Fawcett, et al. (1995: 241-277) กล่าวถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชน ว่ามียุทธวิธีที่สนับสนุน 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก การเพิ่มประสบการณ์และความสามารถให้สมาชิกในชุมชน (enhancing experience and competence) เช่น เริ่มจากกิจกรรมการสำรวจประเด็นปัญหาความต้องการของชุมชน เป็นต้น ประการที่สอง การกระตุ้นให้ชุมชนมีทักษะความสามารถและทำงานเป็นทีม (enhancing group structure and capacity) เช่น การช่วยสอนทักษะในการวางแผน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดภารกิจ การปฏิบัติตามแผน เป็นต้น ประการที่สาม การขจัดอุปสรรคทางสังคม และสิ่งแวดล้อม (removing social and environmental barriers) เช่น ใช้เทคนิคทางสังคม ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกชุมชนยอมรับนโยบาย โครงการใหม่ ๆ ไปปฏิบัติ เป็นต้น และประการที่สี่ สนับสนุนในด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร (enhancing environmental support and resources) เช่น การแสวงหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกชุมชนเข้ามาแนะนำในบางเรื่องที่ชุมชนต้องการ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ในจังหวัดสงขลาได้อาศัยยุทธวิธีทั้งสี่ประการข้างต้นในการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนของตนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหรือสถาบันการเงินชุมชนในที่สุด

5.3 ปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน เกิดขึ้นในขั้นตอนต่าง ๆ ของปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร ในกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคาร

หมู่บ้านนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยคนหรือบุคลากร (Man) ก็จะมีพบตั้งแต่การขาดผู้นำกลุ่มที่มีความรู้ เสียสละ จริงใจ และทุ่มเท (อุดมการณ์) ขาดคนรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่ออุดมการณ์ของผู้นำรุ่นเก่า ขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกบางส่วน และปัญหาเกี่ยวกับบรรทัดฐาน ค่านิยม และความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิก เป็นต้น หรือในปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ (Money) ก็พบปัญหาการขาดเงินทุนสำหรับบริหารจัดการในกองทุนการเงินชุมชนบางแห่ง การขาดสภาพคล่องทางการเงิน การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย หรือแม้แต่การมีปริมาณเงินที่มากเกินไป เป็นต้น ส่วนในปัจจัยวัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (Material) ก็พบปัญหาการขาดที่ทำการหรือสำนักงานเฉพาะของกองทุนการเงินชุมชน ปัญหาที่ทำการมีสถานที่คับแคบไม่สะดวกต่อการให้บริการสมาชิก การขาดวัสดุอุปกรณ์สำนักงานสำหรับให้บริการสมาชิก และการขาดคอมพิวเตอร์สำหรับจัดเก็บข้อมูล เป็นต้น ในขณะที่ปัจจัยการบริหารจัดการ (Management) ก็พบปัญหาการระเบียบและข้อบังคับของกองทุนการเงินชุมชนไม่เข้มแข็ง การขาดแผนในการดำเนินงานของกองทุนการเงินชุมชน การขาดขาดประสิทธิภาพและกลไกในการประสานงานของสมาชิกในกองทุนการเงินชุมชนบางแห่ง และปัญหาธุรกรรมยังมีน้อยและอยู่ในลักษณะต่างคนต่างทำ เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัญหาและอุปสรรคเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วหากรู้จักหาวิธีที่เหมาะสมมาแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ก็จะลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นทั้งคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ และสมาชิกก็ต้องพร้อมที่จะร่วมกันวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง ร่วมรับผล และร่วมปรับตัวไปด้วยกัน อันจะทำให้ประสบการณ์จากอดีตที่ปฏิบัติแบบลองผิดลองถูก กลับกลายเป็นครูที่ดีให้กับอนาคตที่กำลังก้าวเดินไปข้างหน้า ซึ่งกองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้านที่มีความเข้มแข็ง จึงเป็นกองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้านที่รู้จักนำอดีตมาปรับปรุงปัจจุบันเพื่อก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้นต่อไป นอกจากนี้ในส่วนของหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับกองทุนการเงินชุมชน ก็ควรมีการศึกษาประสบการณ์ลองผิดลองถูกของกองทุนการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านอย่างจริงจัง เพื่อนำประสบการณ์เหล่านั้นไปสรุปเป็นบทเรียนให้กับกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากองทุนการเงินชุมชน ควรกำหนดบทบาทของตนเองให้เป็นผู้สนับสนุนที่ดี ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของคนในชุมชน ไม่ควรกำหนดภารกิจหรือการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการ แต่ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เรียนรู้ในสิ่งที่อยากทำ มากกว่าสิ่งที่หน่วยงานอยากทำ ควรมีเป้าหมายให้ชุมชนพึ่งตนเองได้เป็นสำคัญ

6. ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาชี้ชัดว่า กระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านในจังหวัดสงขลา แบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนจากกองทุนหมู่บ้าน

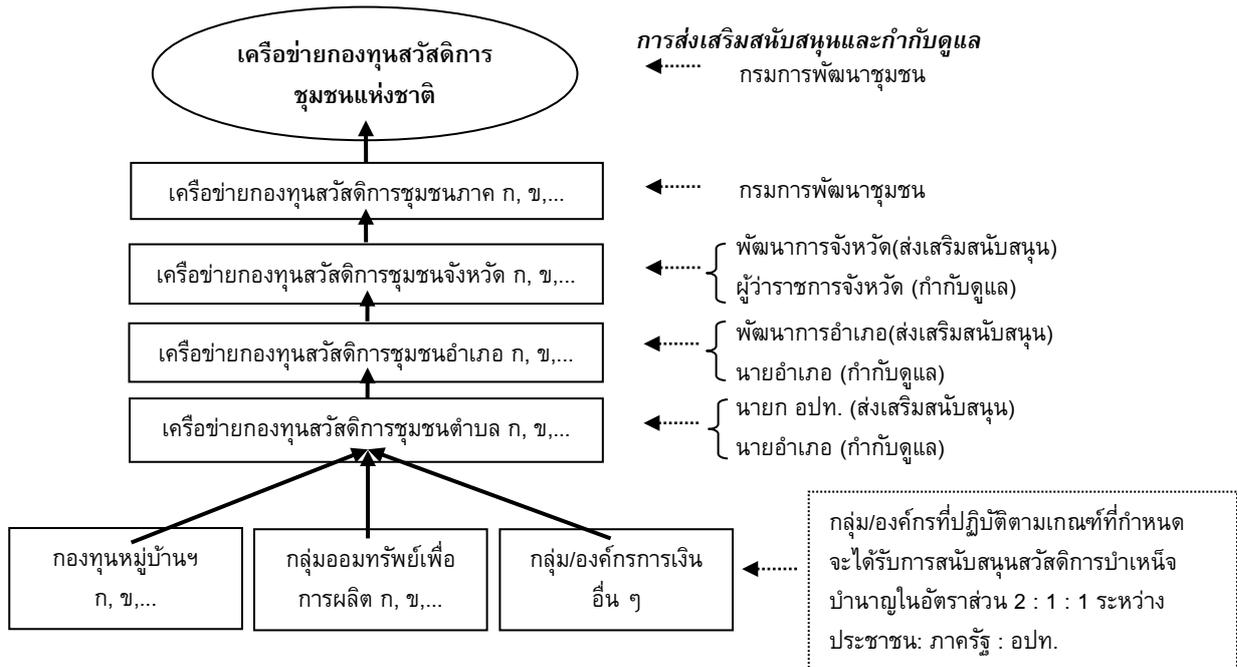
และชุมชนเมืองสู่การเป็นธนาคารชุมชน การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน การก่อตั้งเป็นธนาคารหมู่บ้านโดยตรง และการก่อตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตแต่ดำเนินการในลักษณะธนาคารหมู่บ้าน โดยมีกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินงาน และระยะติดตามประเมินผล และมีบทบาทของเสริมสร้างพลังในชุมชนแฝงอยู่ในทุกระยะ และทุกปัจจัยของการบริหารจัดการที่เรียกว่าทรัพยากรการบริหาร 4 M ได้แก่ ปัจจัยคนหรือบุคลากร (Man) ปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (Money) ปัจจัยที่ทำการและวัสดุอุปกรณ์ (Material) และปัจจัยการบริหารจัดการ (Management) โดยที่ลักษณะของการเสริมสร้างพลังในชุมชน ประกอบด้วย การร่วมวางแผน การร่วมปฏิบัติ การร่วมเปลี่ยนแปลง การร่วมรับผล และการร่วมปรับตัว แต่ทว่าในทุกกระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน ยังพบเห็นปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นในขั้นตอนต่าง ๆ ในแต่ละปัจจัยทางการบริหาร อาทิ การขาดคนรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่ออุดมการณ์ของผู้นำรุ่นเก่า ขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกบางส่วน กองทุนการเงินชุมชนบางแห่งขาดสภาพคล่องทางการเงินและการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย บางแห่งก็ขาดสถานที่ทำการหรือที่ทำการมีสถานที่คับแคบไม่สะดวกต่อการให้บริการสมาชิก บางแห่งก็ระเบียบและข้อบังคับของกองทุนการเงินชุมชนไม่เข้มแข็ง ขาดแผนในการดำเนินงานของกองทุนการเงินชุมชน เป็นต้น แม้ว่าจะมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาก็ตาม ซึ่งปัญหาบางประการก็สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้โดยเร็ว แต่บางปัญหาที่ต้องใช้เวลาในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ทั้งคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ และสมาชิก จึงต้องร่วมด้วยช่วยกันในการร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง ร่วมรับผล และร่วมปรับตัวไปด้วยกัน อันส่งผลให้ประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหามาจากอดีตที่ปฏิบัติแบบลองผิดลองถูกกลับกลายเป็นครูที่ดีให้กับอนาคตที่กำลังก้าวเดินไปข้างหน้า จึงสามารถกล่าวได้ว่ากองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้านที่มีความเข้มแข็ง เป็นกองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้านที่รู้จักนำอดีตมาปรับปรุงปัจจุบันเพื่อก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้นต่อไป ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านและประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนโดยภาพรวม ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

6.1.1 ภาครัฐควรเร่งทำการศึกษาความเป็นไปได้และดำเนินการในนโยบาย "จัดระบบสวัสดิการถ้วนหน้า" เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเข้าสู่ความเป็น "รัฐสวัสดิการ" รูปแบบพึ่งตนเองที่แท้จริง โดยการผลักดันให้เกิด "เครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนแห่งชาติ" เพื่อเป็นการจัดระเบียบกลุ่มกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ เนื่องจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกรมการท่าน

หนึ่งของกลุ่มกองทุนการเงินชุมชนที่เข้มแข็งแห่งหนึ่งพบว่า มีผู้บริหารท้องถิ่นท่านหนึ่งฝากเงินไว้กับกลุ่มกองทุนการเงินชุมชนเป็นเงิน 10 ล้านบาท โดยที่ไม่ถอนและไม่กู้เงิน แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจว่ากลุ่มกองทุนการเงินชุมชนดังกล่าวจะไม่ล้มละลาย แต่เมื่อสอบถามถึงดอกเบี้ยเงินฝากพบว่ากลุ่มให้ร้อยละ 15 ต่อปี ดังนั้นผู้บริหารท่านนี้จะได้ออกเบี้ยเงินฝากปีละ 1 ล้าน 5 แสนบาท แสดงให้เห็นถึงการลงทุนของผู้บริหารท่านนี้ที่ทำธุรกิจโดยไม่ต้องเสี่ยงใด ๆ และได้ผลกำไรงามทุกปี ในทางตรงกันข้ามหากมองในแง่ลบ สมมติว่ามีคน ๆ หนึ่งทำธุรกิจนอกกฎหมาย แล้วนำเงินมา

ฝากไว้กับกลุ่มกองทุนการเงินชุมชนเพื่อหวังผลกำไรจากดอกเบี้ยเงินฝาก จะเข้าข่ายผิดกฎหมาย “การฟอกเงิน” หรือไม่อย่างไร อันเป็นสิ่งที่ตรวจสอบได้ยาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอเชิงนโยบายให้ภาครัฐริบเข้ามาจัดระบบกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ให้เป็นระบบระเบียบ แต่ต้องไม่ให้เป็นการก้าวท้าวในกิจกรรมที่สมาชิกเหล่านั้นกำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งวิธีการ (ดังภาพที่ 3) คือ ออกนโยบายให้มีการเชื่อมโยงกลุ่มกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จัดให้มีระบบการบริหารจัดการเครือข่ายเป็นเครือข่าย



ภาพที่ 3 โครงสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนแห่งชาติ

(ที่มา: สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม)

กองทุนสวัสดิการชุมชนระดับตำบล เครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนระดับอำเภอ เครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนระดับจังหวัด เครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนระดับภาค และเครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนแห่งชาติ และกำหนดเกณฑ์การส่งเสริมสนับสนุนสวัสดิการผ่านไปยังกลุ่มกองทุนการเงินต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ เร่งสร้างความเข้มแข็งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ภาครัฐจึงจะขึ้นทะเบียนกลุ่ม/องค์กรการเงินชุมชนนั้น ๆ เข้าร่วมโครงการระบบสวัสดิการถ้วนหน้าเพื่อสนับสนุนการจัดสวัสดิการบำนาญบำนาญภาคประชาชน โดยมีโครงสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนอย่างเป็นระบบ

จากภาพที่ 3 เพื่อให้เกิดความเป็นรูปธรรม กรมการพัฒนาชุมชนควรจัดให้มีการนำร่องในภาคใดภาคหนึ่งหรือทุกภาค เพื่อออกนโยบายกำหนดให้กลุ่มกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ปรับปรุงกลุ่มเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยที่กระทรวงมหาดไทยควรประสานงานร่วมมือกับกระทรวงการพัฒน

“กองทุนส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์” ส่วนหนึ่งมาใช้ในการส่งเสริม จัดอบรมให้ความรู้แก่กลุ่มกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ตลอดจนประชาชนสัมพันธ์เพื่อให้กลุ่มกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ รับรู้รับทราบนโยบายและเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการจัดสวัสดิการให้ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่มทั่วประเทศต่อไป

6.1.2 ภาค รัฐควรเน้นการทำงาน ของสถาบันการศึกษา องค์กรการเงินชุมชน ภาคีเครือข่ายที่มีส่วนในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการสนับสนุนด้านแหล่งทุน ด้านวิชาการ เพื่อให้สถาบันการศึกษา องค์กรการเงินชุมชน ภาคีเครือข่าย สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง จนสามารถทำให้เกิดความยั่งยืนของชุมชนต่อไป

6.1.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา ควรกำหนดบทบาทของตนเองให้เป็นผู้สนับสนุนที่ดี ส่งเสริม

กระบวนการเรียนรู้ของคนในชุมชน ไม่ควรกำหนดภารกิจ หรือการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการ แต่เปิดโอกาสให้ชุมชนเรียนรู้ในสิ่งที่อยากทำ มากกว่าสิ่งที่หน่วยงานอยากทำ ควรเป้าหมายให้ชุมชนพึ่งตนเองได้เป็นสำคัญ

6.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

6.2.1 การดำเนินงานของกองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้านหลายแห่ง ได้สะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างและปัจจัยที่ทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นวิธีการจัดการความคิดของคนในชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ จึงควรขยายผลเครือข่ายการเรียนรู้ต่อบุคคล องค์กร และหน่วยงานทั่วไป ให้นำแนวทางการดำเนินงานไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพและบริบทของแต่ละองค์กร และควรส่งเสริมและพัฒนาให้ชุมชนได้จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศประจำชุมชน เพื่อเป็นศูนย์รวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าในโอกาสต่อไป

6.2.2 ควรจัดให้มีกลุ่มกองทุนการเงินขึ้นในสถานศึกษาแต่ละระดับ เพื่อให้เด็กและเยาวชนได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการเบื้องต้นของการออมทรัพย์ ซึ่งจะทำให้เกิดการขยายผลต่อไปในอนาคต อีกทั้งเป็นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาตนเองของนักเรียนนักศึกษาได้ทางหนึ่ง

6.2.3 ปัจจัยแวดล้อมภายนอกชุมชน มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของชุมชน ดังนั้นชาวชุมชนต้องเรียนรู้ และสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี สามารถปรับตัวได้อย่างทันต่อสถานการณ์ ต้องรู้จักปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติตนให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างปกติสุข

6.2.4 ผู้นำชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนและธนาคารหมู่บ้าน จึงควรมีการกำหนดภาพลักษณ์ของผู้นำชุมชน/ แกนนำชุมชน/ คณะกรรมการกลุ่มที่พึงปรารถนา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคนและผู้นำชุมชน อย่างน้อยต้องมีคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกสาธารณะ มีความรู้ความสามารถ รอบรู้ ซื่อสัตย์ มีความจริงใจในการทำงานเพื่อชุมชน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีวิสัยทัศน์ และเรียนรู้การบริหารวิสัยทัศน์ เพื่อจูงใจให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนโดยรวม

6.2.5 ควรนำผลของกระบวนการก่อตัว การคงอยู่ และการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านไปเผยแพร่ในเชิงกว้าง เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่กลุ่มกองทุนการเงินชุมชนอื่น ๆ ที่มีความสนใจอยากปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนของตนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านเช่นกัน

6.2.6 ควรมีการจัดตั้งเครือข่ายธนาคารหมู่บ้านที่เป็นรูปธรรม ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางเพื่อให้เกิดการศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มทั้งภายในและภายนอกจังหวัด โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าร่วมศึกษาดูงานด้วย เพื่อจะได้มีการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรและชุมชนให้มากขึ้น

6.2.7 จากผลการศึกษาพบว่า ยังมีคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านส่วนหนึ่ง มีบทบาทเป็นผู้ตามมากกว่าจะเป็นผู้ริเริ่มการพัฒนา ดังนั้นควรมีการอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้กับคณะกรรมการกลุ่มเหล่านี้ให้เกิดความเชื่อมั่นจนกระทั่งสามารถพัฒนาในสิ่งที่ตนอยากทำได้

6.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

6.3.1 ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรระหว่างธนาคารหมู่บ้านที่ผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านที่แตกต่างกัน เพื่อนำผลมาใช้ในการพัฒนากองทุนการเงินชุมชนอื่น ๆ ที่มีแผนการที่จะปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่ธนาคารหมู่บ้านในอนาคต

6.3.2 ควรมีการศึกษาเพื่อหาวิธีการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างธนาคารหมู่บ้านด้วยกัน และระหว่างธนาคารหมู่บ้านกับกลุ่มกองทุนการเงินชุมชนอื่น ๆ เพื่อขยายธุรกรรมขยายการจัดสวัสดิการ รวมทั้งกิจกรรมอื่น ๆ ด้วยกันทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก อันจะนำไปสู่การพึ่งพาและเกื้อกูลซึ่งกันและกันในวงกว้าง นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในชุมชนต่อไป

6.3.3 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาแสวงหาหรือพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังของชุมชนในลักษณะอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ อันเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับนักวิจัยที่จะเสาะหาแนวทาง กระบวนการ หรือวิธีการที่จะนำเอารูปแบบการเสริมสร้างพลังดังกล่าวไปทดลองใช้กับชุมชนที่ประสบปัญหาในการพัฒนา หรือชุมชนที่ยังไม่สามารถพึ่งตนเองได้

6.3.4 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนของกองทุนการเงินชุมชนประเภทต่าง ๆ อันจะเป็นกลไกสำคัญต่อการพัฒนาคน ชุมชน และสังคมให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

6.3.5 ควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ของการจัด “ระบบสวัสดิการสังคมถ้วนหน้า” โดยใช้ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน หรือสถาบันการเงินชุมชน หรือกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หรือกองทุนการเงินชุมชนประเภทอื่น ๆ เป็นฐานในการจัดสวัสดิการสังคมของประเทศ ให้ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่ม เพื่อแสวงหาจุดแข็ง จุดอ่อน ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบสวัสดิการถ้วนหน้า

7. เอกสารอ้างอิง

- Becker S.W. and Neuhauser D. (1975). *The efficient organization*. Newyork: Elaevirer Scientific.
- Carson, D. et al. (2002). *Qualitative marketing research*. London: SAGE Publications.

- Fawcett SB., Paine-Andrews A., Fancisco VT., Schultz JA., Richter KP., Berkley-Patton J., et al. (1995). Evaluating community initiatives for health and development. In: Rootman I., McQueen D. (editors). **Evaluating health promotion approaches**. Copenhagen, Denmark: World Health Organization, 241-277.
- Kongjaroen, M. and Rattana-ubon, A. (2011). "Development of a community Empowerment model to promote the sustainability of learning communities". **SDU Research Journal Humanities and Social Sciences**. 7(2), 19-36.
- Managul, T. (2016). **Report: Community finance is local security**. [in Thai]. Retrieved September 14, 2016, from <http://v-reform.org/v-report/community-finance-is-security/>
- Pratanchwano, P. (2011). **Community fund development policy and role of community development officer**. [in Thai]. Retrieved September 6, 2011, from <http://www.cdd.go.th/ArticlesCommunityDevelopment.php>
- Ratchapolsit, A. (2017). **Dynamics of the saving groups for production network and the operation of Songkhla community financial markets**. A thesis for the degree of Master of Arts in Human and Social Development. Songkhla: Prince of Songkla University.
- Sereerat, S. et al. (2007). **Management and Organizational Behavior**. Bangkok: Teera Film and Cites.
- Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimentions, measurement, and validation". **Academy of Management Journal**. 38, 1442-1465.
- Smith J.A. (2003). **Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods**. London: SAGE Publications.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An "Integrative" model of intrinsic task motivation". **Academy of Management Review**. 15(4), 666-681.