

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน

ระยะที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน

ระยะที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน

โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน ในระยะที่ 1 นี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน โดยได้ตั้งสมมติฐานว่า ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการการเงิน และปัจจัยด้านการเรียนรู้องค์กร มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กระจายในพื้นที่ 74 จังหวัด จำนวน 165 แห่ง สถาบันการเงินชุมชนใช้ตัวแทน คือ ประธานคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย ตอบแบบสอบถามการวิจัย สถาบันการเงินชุมชนละ 1 ชุด

ผู้วิจัยนำเสนอตามขั้นตอนการปฏิบัติของการวิเคราะห์สมการโครงสร้างอิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรมลิสเรล โดยเริ่มต้นจากการกำหนดคสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย การกำหนดข้อมูลจำเพาะตามรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย การตรวจสอบเงื่อนไขของ

การวิเคราะห์สมการโครงสร้างอิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรมลิสเรล และการตรวจสอบคุณสมบัติของข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ การตรวจสอบความตรงของแบบจำลองสมมุติฐานการวิจัย การปรับแบบจำลอง และทดสอบความตรง จนแบบจำลองสมมุติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วสรุปและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ โดยจำแนกค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุออกเป็นอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมของตัวแปร ตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน รายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ ในระยะที่ 1 นำเสนอเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ผลการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น เพื่อนำไปสู่การทดสอบสมมุติฐาน
2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงิน

ชุมชน

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติต่าง ๆ

ดังนี้

### 1. สัญลักษณ์ใช้แทนตัวแปร

#### 1.1 ตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable)

LED	แทน	ด้านผู้นำ
COM	แทน	ด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการ
PAT	แทน	ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก
OGC	แทน	ด้านวัฒนธรรมองค์กร
ACT	แทน	ด้านการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก

#### 1.2 ตัวแปรภายใน (Endogenous Variable)

MAN	แทน	ด้านการบริหารจัดการ
FIN	แทน	ด้านบริหารจัดการการเงิน
LER	แทน	ด้านการเรียนรู้ขององค์กร
OPC	แทน	ผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน

### 2. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
SKEWNESS	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)

KURTOSIS	แทน	ค่าความโค้ง (Kurtosis)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
X <sup>2</sup>	แทน	ค่าสถิติไค - สแควร์ (Chi - Square)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	แทน	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation)
RMR	แทน	ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ (Root Mean Square Residual)
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (Critical N)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total Effects)

1. ผลการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น เพื่อนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานในการตรวจสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการโครงสร้างอิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล

ข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้โปรแกรมลิสเรล คือ ลักษณะของข้อมูลต้องกระจายแบบโค้งปกติ ทุกตัวแปรจะต้องได้ทั้ง 2 ค่า คือ ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโค้ง (Kurtosis) ไม่เกิน  $\pm 1$  ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทำการตรวจสอบค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโค้ง (Kurtosis) ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าสถิติความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
ด้านผู้นำ	3.569	.861	-.210	-.608
ด้านประสิทธิภาพของ คณะกรรมการ	3.667	.893	-.540	-.177
ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก	2.998	.835	.400	-.615
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	2.733	.664	.358	-.762
ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ภายนอก	2.448	.790	.221	.079
ด้านการบริหารจัดการ	3.626	.807	.422	-.811
ด้านการจัดการการเงิน	3.636	.905	.136	-.917
ด้านการเรียนรู้ขององค์กร	2.491	.677	-.145	-.200

จากตารางที่ 3 ผลการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น เพื่อนำไปสู่การทดสอบสมมติฐาน ในการตรวจสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการโครงสร้างอิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล ในการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรทั้ง 8 ตัว โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านประสิทธิภาพของ คณะกรรมการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.667 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .893 มากที่สุด รองลงมาคือด้านการจัดการการเงิน มีค่าเฉลี่ย 3.636 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .905 ส่วนด้านการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.448 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .790 น้อยที่สุด และได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทดสอบคุณลักษณะของข้อมูลว่ามีการ กระจายเป็น โค้งปกติหรือไม่โดยทดสอบค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรอิสระ พบว่า มีค่าค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน  $\pm 1$  ทุกตัวแปร ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายอดของโค้งข้อมูลทั้งหมดมีการกระจาย เป็นโค้งปกติ สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ได้

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	LED	COM	PAT	OGC	ACT	MAN	FIN	LER
	OPC							
LED	1.000							
COM	.082	1.000						
PAT	.056	.140*	1.000					
OGC	.229*	-.038	.075	1.000				
ACT	-.049	.066	.335*	-.021	1.000			
MAN	.524*	-.269*	-.135*	.161*	-.249*	1.000		
FIN	.499*	-.143*	-.237*	.173*	-.426*	.623*	1.000	
LER	.010*	-.121	.089	.076	.054	.047	-.095	1.000
OPC	.436*	-.536*	-.114	.140*	-.293*	.654*	.652*	.007
	1.000							

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรอิสระที่เป็นตัวพยากรณ์ด้วยกันทั้ง 8 ตัวแปร รวมทั้งหมด 21 ค่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.007 ถึง 0.654 เป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าที่มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันที่มีค่าสูงสุดคือ ด้านการบริหารจัดการ (MAN) กับด้านผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน (OPC) เท่ากับ .654 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าต่ำสุดคือ ด้านการเรียนรู้ขององค์กร (LER) กับด้านผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน (OPC) เท่ากับ .007

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 8 ตัวกับตัวแปรตามซึ่งเป็นตัวแปรเกณฑ์ พบว่ามีค่าตั้งแต่ 0.007 ถึง 0.654 และตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ (MAN) รองลงมาคือ ด้านการบริหารจัดการการเงิน (FIN) ส่วนตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามน้อยที่สุดคือ ด้านการเรียนรู้ขององค์กร (LER)

## 2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน

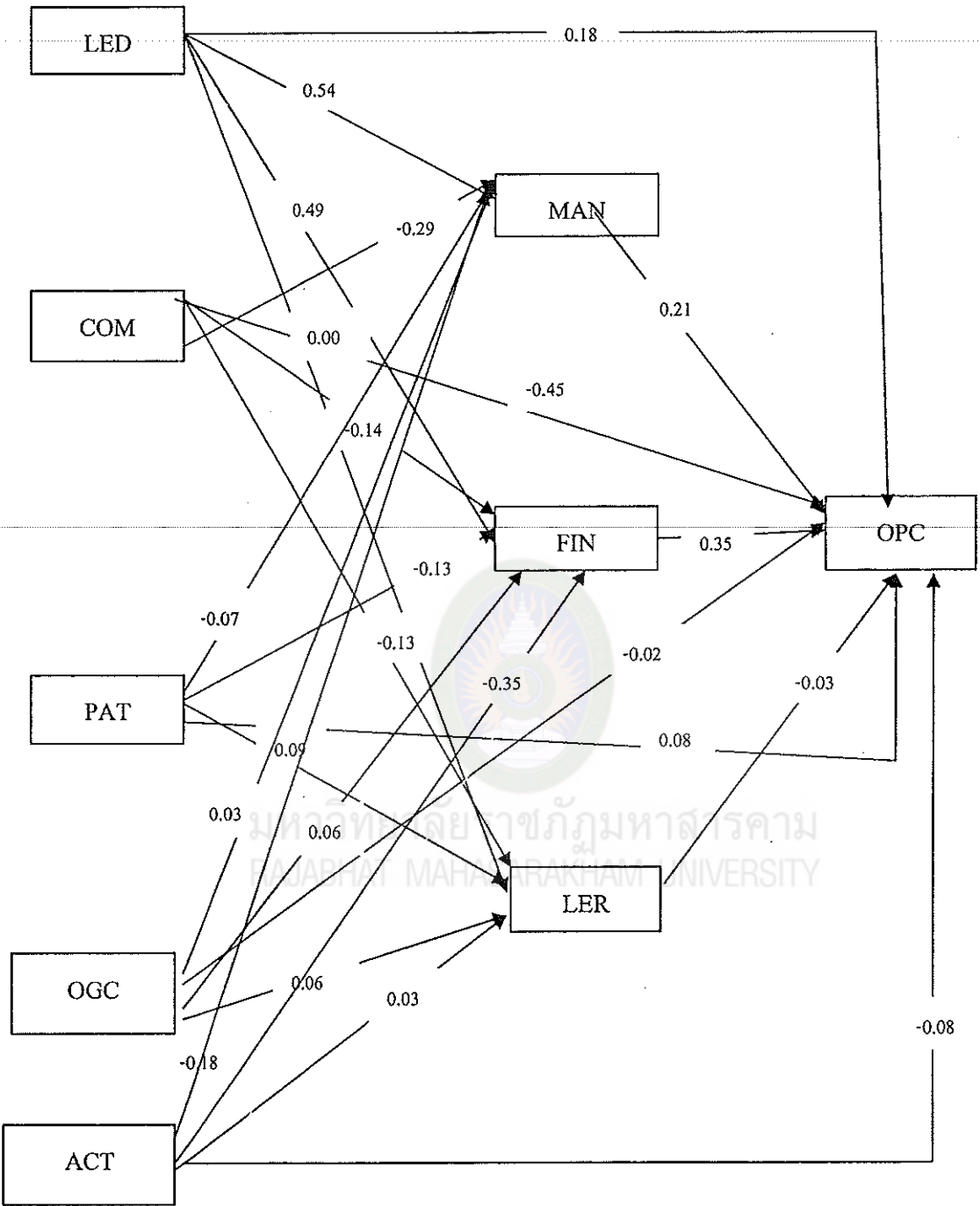
การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในทางปฏิบัติจริงการตรวจสอบความสอดคล้อง และการปรับแบบจำลอง จะดำเนินการติดต่อกันไปจนกว่าแบบจำลองจะมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด จากการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้นำเสนอข้อมูลค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมมติฐาน และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของรูปแบบตามสมมติฐานที่กำหนดในโมเดล ปรากฏผลแสดงในตารางที่ 5 และแผนภาพที่ 5 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมมติฐานตั้งต้น

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติในตัวแบบตั้งต้น	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ )	$\chi^2 = 26.730$ , $df = 3$ ( $p\text{-value} = 0.000$ )	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์
GFI	$\geq 0.90$	0.970	เป็นไปตามเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.480	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์
RMSEA	$\leq 0.05$	0.223	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์
RMR	$\leq 0.05$	0.038	เป็นไปตามเกณฑ์
CN	$\geq 200$	63.710	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์

จากตารางที่ 5 พบว่า ตัวแบบตั้งต้นมีค่าสถิติที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = 0.970, ค่าดัชนีรากล้างสองเหลี่ยมของเศษเหลือ (RMR) = 0.038 ส่วนที่เหลือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 26.730, ค่าองศาอิสระ ( $df$ ) = 3,  $p\text{-value} = 0.000$ , ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (AGFI) = 0.480, ค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากล้างสองเหลี่ยม (RMSEA) = 0.223, ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) = 63.710 แสดงว่าตัวแบบจำลองตามสมมติฐานการวิจัยไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



$X^2 = 26.730$ ,  $df = 3$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ,  $GFI = 0.970$ ,  $AGFI = 0.480$ ,  $RMSEA = 0.223$ ,  
 $RMR = 0.038$ ,  $CN = 63.710$

แผนภาพที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเส้นทางของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนแบบดั้งเดิม

หลังจากผู้วิจัยได้ตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมมุติฐานตัวแบบตั้งต้น และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของรูปแบบตามสมมุติฐานที่กำหนดในโมเดล ปรากฏผลตัวแบบจำลองตามสมมุติฐานการวิจัยไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับแบบจำลอง โดยดำเนินการติดต่อกันไปจนกว่าแบบจำลองจะมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด จากการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมมุติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้นำเสนอข้อมูลค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมมุติฐานแบบสุดท้าย และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของรูปแบบตามสมมุติฐานที่กำหนดในโมเดล ปรากฏผลแสดงในตารางที่ 6 และแผนภาพที่ 6 ตามลำดับ

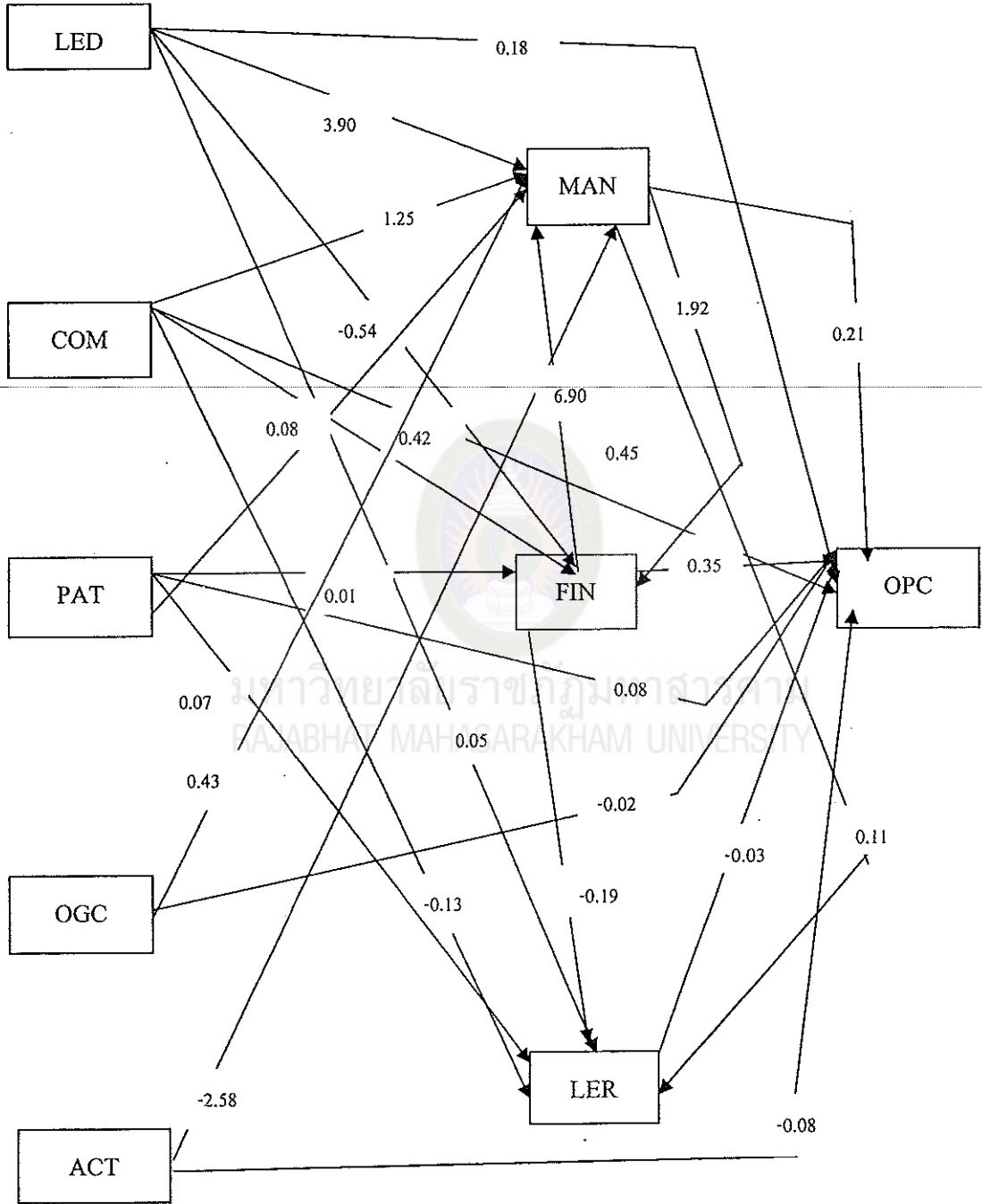
ตารางที่ 6 ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมมุติฐานแบบสุดท้ายของการวิจัย

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ตัวแบบสุดท้ายของการวิจัย	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ )	$\chi^2 = 0.910$ , $df = 3$ ( $p\text{-value} = 0.824$ )	เป็นไปตามเกณฑ์
GFI	$\geq 0.90$	1.000	เป็นไปตามเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.980	เป็นไปตามเกณฑ์
RMSEA	$\leq 0.05$	0.000	เป็นไปตามเกณฑ์
RMR	$\leq 0.05$	0.010	เป็นไปตามเกณฑ์
CN	$\geq 200$	2044.840	เป็นไปตามเกณฑ์

จากตารางที่ 6 พบว่า เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับตัวแบบโดยยึดการทดสอบเพื่อพัฒนาตัวแบบ (Model Generating – MG) โดยมีการปรับตัวแบบ (Model Modification) ซึ่งอาศัยค่าดัชนีตัวแปรตัวแบบ (Model Modification Indices) และคำนึงถึงเหตุผลเชิงทฤษฎี จากนั้นปรับทีละพารามิเตอร์ โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ให้ความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้และหยุดปรับตัวแบบเมื่อสถิติได้ตามเกณฑ์ดัชนีความกลมกลืนของตัวแบบ จนได้ตัวแบบสุดท้ายซึ่งตัวแบบสุดท้ายได้ค่าสถิติคือ ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 0.910, ค่าองศาอิสระ ( $df$ ) = 3,  $p\text{-value} = 0.824$ , ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = 1.000, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (AGFI) = 0.980, ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) = 0.000, ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ (RMR) = 0.010, ค่า



ขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) = 2044.840 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และโดยรวม เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา



$\chi^2 = 0.910$ ,  $df = 3$ ,  $p\text{-value} = 0.824$ ,  $GFI = 1.000$ ,  $AGFI = 0.980$ ,  $RMSEA = 0.000$ ,  
 $RMR = 0.010$ ,  $CN = 2044.840$

แผนภาพที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเส้นทางของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนตามตัวแบบสุดท้าย

ตารางที่ 7 สัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผล

ตัวแปร สาเหตุ	ประเภท ของอิทธิพล	ตัวแปรผล			
		OPC	MAN	FIN	LER
LED	DE	0.180	3.900	-0.540	0.050
	IE	-	-	-	-
	TE	0.180	3.900	-0.540	0.050
COM	DE	0.450	1.250	0.420	-0.130
	IE	-	-	-	-
	TE	0.450	1.250	0.420	-0.130
PAT	DE	0.080	0.080	0.010	0.070
	IE	-	-	-	-
	TE	0.080	0.080	0.010	0.070
OGC	DE	-0.020	0.430		
	IE	-	-		
	TE	-0.020	0.430		
ACT	DE	-0.080	-2.580		
	IE	-	-		
	TE	-0.080	-2.580		
MAN	DE	0.210			
	IE	-0.15			
	TE	0.060			
FIN	DE	0.350			
	IE	-0.430			
	TE	-0.080			
LER	DE	-0.030			
	IE	-			
	TE	-0.030			
R <sup>2</sup>		0.570	0.420	0.450	0.030

จากตารางที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเส้นทางอิทธิพลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมได้ดังนี้

### 1. อิทธิพลโดยตรง

- 1.1 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.450
- 1.2 ปัจจัยด้านบริหารจัดการการเงินมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.350
- 1.3 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.210
- 1.4 ปัจจัยด้านผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.180
- 1.5 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.080
- 1.6 ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.080

1.7 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.030

1.8 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.020

### 2. อิทธิพลทางอ้อม

2.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารจัดการส่งผ่านต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนมีดังนี้ คือ ด้านผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 3.900 ด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 1.250 ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.080 ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.430 ด้านการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -2.580 และด้านบริหารจัดการการเงินมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 6.900

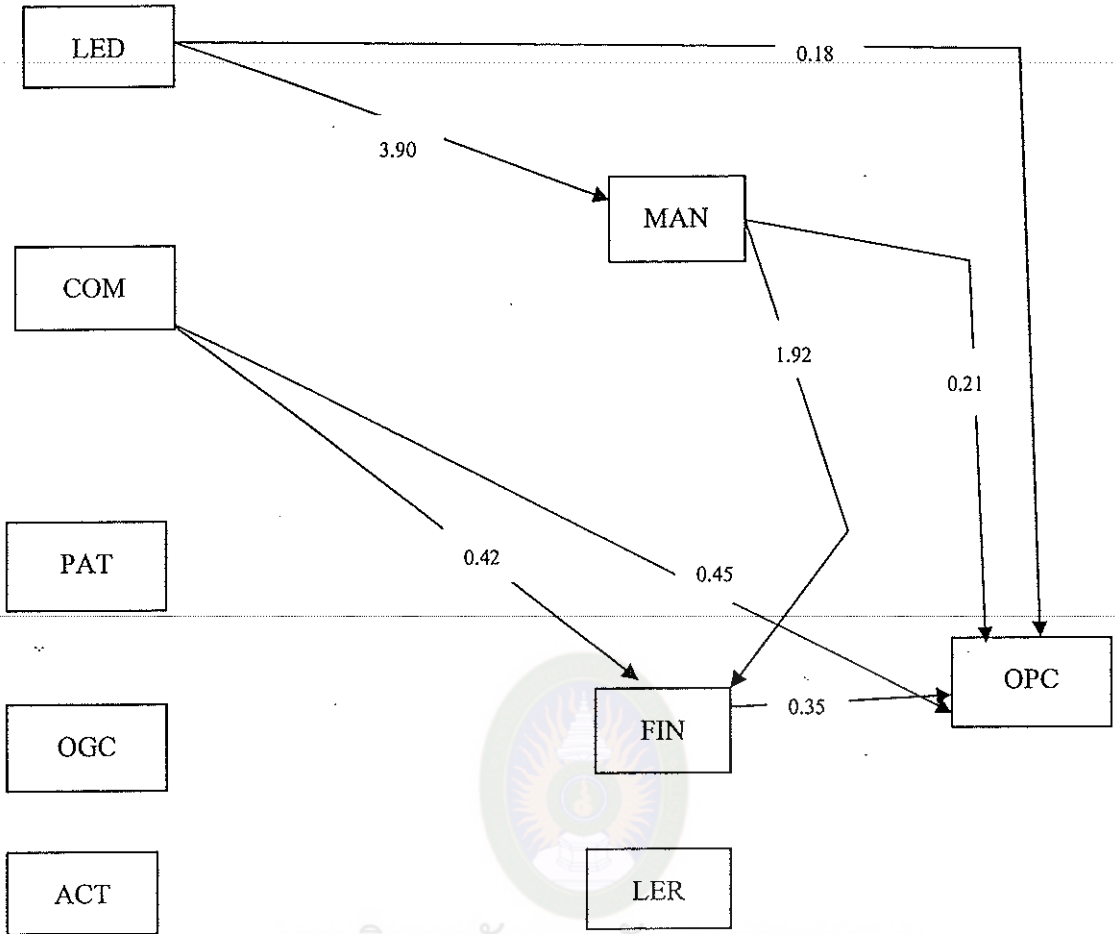
2.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านบริหารจัดการการเงินส่งผ่านต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนมีดังนี้ คือ ด้านผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.540 ด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.420 ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.010 และด้านบริหารจัดการมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 1.920

2.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการเรียนรู้ขององค์กรส่งผ่านต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนมีดังนี้ คือ ด้านผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.050 ด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.130 ด้านการมีส่วนร่วม

ของสมาชิกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.070 ด้านการบริหารจัดการมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.110 และด้านบริหารจัดการการเงินมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.190

3. อิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.450 ปัจจัยด้านผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.180 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.080 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.060 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ -0.020 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.030 และปัจจัยด้านบริหารจัดการการเงินและด้านการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ -0.080 ตามลำดับที่จะช่วยให้ผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเส้นทางอิทธิพลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม โดยแสดงตัวแบบที่จะนำไปพัฒนาซึ่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และ โดยรวม ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังแสดงในแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเส้นทางของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนตามตัวแบบสุดท้ายที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน จากตารางที่ 7 สัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผล จำนวน 4 ด้านประกอบด้วย ด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการ (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.450) ด้านบริหารจัดการการเงิน (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.350) ด้านการบริหารจัดการ (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.210) และด้านผู้นำ (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.180) ไปพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนรวมกันทั้งสิ้น 4 ด้าน เท่ากับ 1.190 คิดเป็นร้อยละ 85 ของค่าอิทธิพลทางตรงรวมกันทั้ง 8 ด้าน (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 1.400) ส่วนอีก 4 ด้านประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก (มีค่า

สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.080) ด้านการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.080) ด้านการเรียนรู้ขององค์กร (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.030) และด้านวัฒนธรรมองค์กร (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.020) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนรวมกันทั้งสิ้นด้านเท่ากับ 0.210 คิดเป็นร้อยละ 15 ของค่าอิทธิพลทางตรงรวมกันทั้ง 8 ด้าน (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 1.400) ซึ่งถือว่ามีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนค่อนข้างน้อย ประกอบกับปัจจัยทั้งสี่เกี่ยวข้องกับสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน ที่ต้องการมีส่วนร่วมในทางปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชน ในการเรียนรู้ร่วมกัน และการได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการและต้องใช้งบประมาณมาก ผู้วิจัยซึ่งเป็นนักศึกษาจึงไม่อาจสามารถเข้าไปดำเนินการได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงไม่ได้นำปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ด้านการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก ด้านการเรียนรู้ขององค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กรมาพัฒนา

## ระยะที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน

นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน ที่ได้ทั้ง 4 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการ บริหารจัดการ และปัจจัยด้านการบริหารจัดการการเงิน มาจัดทำรูปแบบการพัฒนาแต่ละปัจจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. การยกร่างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนในเบื้องต้น โดยผู้วิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาคำนิยามศัพท์เฉพาะของทั้ง 4 ด้าน (ด้านผู้นำ ด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ด้านการบริหารจัดการ และด้านการบริหารจัดการการเงิน) ที่จะนำมาจัดทำรูปแบบการพัฒนาอย่างละเอียดคืออะไร หมายถึงอะไร และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นผู้วิจัยจึงร่างรูปแบบในการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน ที่จะทำให้สถาบันการเงินชุมชนได้มีการพัฒนาทั้ง 4 ด้านโดยผู้วิจัยเอง เพื่อเป็นร่างรูปแบบแล้วส่งไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนที่จะวิพากษ์รูปแบบอันล่วงหน้าก่อน ประชุมวิพากษ์รูปแบบประมาณ 1 อาทิตย์

2. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนในเบื้องต้น เพื่อวิพากษ์รูปแบบที่สร้างขึ้น และให้คำแนะนำโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน

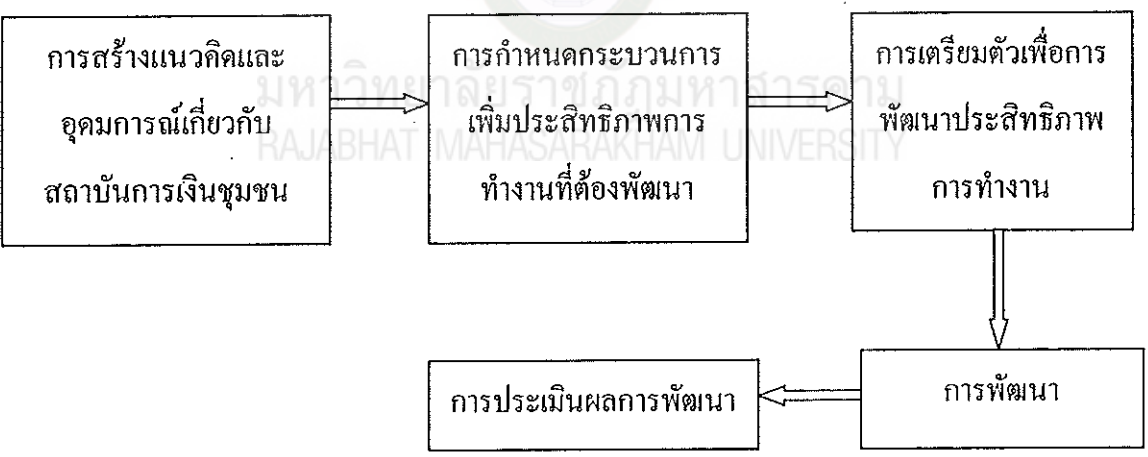
จำนวน 20 คน ผู้วิจัยได้แบ่งให้หนึ่งเป็นกลุ่มย่อยและร่วมกันวิพากษ์รูปแบบการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และนำเสนอผลการเสนอแนะในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของตนเอง แล้วมาสรุปและอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ (Brain Storming)

3. นำผลการเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อนำไปทดลองใช้ในระยะเวลาที่ 3 ต่อไป  
รายละเอียดแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้

1. การยกร่างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนในเบื้องต้น โดยผู้วิจัย ผู้วิจัยได้นำปัจจัยทั้ง 4 ด้านที่จะนำมาพัฒนา คือ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ปัจจัยด้านบริหารจัดการการเงิน ปัจจัยด้านผู้นำ และปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มากำหนดรูปแบบการพัฒนาดังนี้

1.1 รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของคณะกรรมการเบื้องต้น (ปัจจัยที่ 1)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการเป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมากที่สุด คือมีค่าเท่ากับ .450 ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนเบื้องต้น ดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน

รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนเบื้องต้น ประกอบด้วย

1. การสร้างแนวคิดและอุดมการณ์เกี่ยวกับสถาบันการเงินชุมชน เป็นการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติเชิงบวกและเตรียมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสถาบันการเงินชุมชนให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนา

2. การกำหนดกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน เป็นการประเมินตนเองเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อทราบว่าขาดคุณลักษณะประสิทธิภาพในการทำงานใด และมีความจำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร

3. การเตรียมตัวเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมเพื่อรับการพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน

4. การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน การดำเนินการเพื่อพัฒนาตามรูปแบบ เป็นการสร้างองค์ความรู้ พัฒนาความเข้าใจ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วย การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพ การพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์กับการพัฒนางานที่รับผิดชอบ การพัฒนาการปรับปรุงงาน และการฝึกปฏิบัติจริงแบบบูรณาการโดยการปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง

6. การประเมินผลการพัฒนา เป็นการประเมินผลขั้นการพัฒนาว่าเกิดประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ ได้แก่ สังเกตพฤติกรรม การมีส่วนร่วมในการทำงาน และการแสดงความคิดเห็น

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดทำรูปแบบโดยได้ยกร่างขึ้นมา 1 กิจกรรม คือ ดำเนินการฝึกอบรมการพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน และปฏิบัติจริง โดยมีรายละเอียดของหลักสูตรการอบรมการพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ดังนี้

**หลักสูตรอบรมการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน**

เป้าหมาย คณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน

วิทยากร กลุ่มงานพัฒนาลูกค้า สำนักงาน ธ.ก.ส จังหวัดกาฬสินธุ์

หลักสูตร บรรยายตามรายวิชา จำนวน 6 ชั่วโมง



1. ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและอุดมการณ์ของสถาบันการเงินชุมชน (3

ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและอุดมการณ์ในการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนอย่างทองแท้  
เนื้อหารายวิชา

- 1.1 การก่อกำเนิดของสถาบันการเงินชุมชน
- 1.2 ความหมายของสถาบันการเงินชุมชน
- 1.3 วัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินชุมชน
- 1.4 รูปแบบของสถาบันการเงินชุมชน
- 1.5 กิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชน
- 1.6 กรอบแนวคิดของสถาบันการเงินชุมชน
- 1.7 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่มีต่อสถาบันการเงินชุมชน
- 1.8 พ.ร.บ. ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินชุมชน
- 1.9 กฎระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติงานของสถาบันการเงินชุมชน

2. การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการ (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบแนวทางการในการทำงาน เพื่อให้งานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- เนื้อหารายวิชา
- 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
  - 1.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 1.3 การบริหารเวลา
  - 1.4 ความคิดสร้างสรรค์กับการพัฒนางาน
  - 1.5 การปรับปรุงงาน

1.2 รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการการเงินของสถาบันการเงินชุมชนเบื้องต้น (ปัจจัยที่ 2)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านบริหารจัดการการเงิน เป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .350 ซึ่งมีค่าอิทธิพลอยู่ในลำดับที่ 2 ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบการพัฒนา 2 รูปแบบดังนี้ คือ

1. รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการบริหารสินเชื่อและการบริหารคุณภาพหนี้ของสถาบันการเงินชุมชนเบื้องต้น

2. รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการบันทึกบัญชีของสถาบันการเงินชุมชนเบื้องต้น

1. รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ของสถาบันการเงินชุมชนเบื้องต้น

ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบโดยคร่าวๆขึ้นมา 4 กิจกรรม ดังต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 1 การอบรมการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ของสถาบันการเงินชุมชนแก่คณะกรรมการที่รับผิดชอบด้านสินเชื่อ ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับบริหารสินเชื่อ การจัดประเภทของสินเชื่อ หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ การบริหารคุณภาพหนี้ และการประเมินความเสี่ยงของสินเชื่อ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับประยุกต์ใช้ให้ถูกต้อง เหมาะสมแก่สภาพการณ์ในกิจการของตน

หลักสูตรอบรมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการหนี้ของสถาบันการเงินชุมชน

เป้าหมาย คณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน

วิทยากร กลุ่มงานบริหารจัดการหนี้ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกาฬสินธุ์

หลักสูตร บรรยายตามรายวิชา จำนวน 6 ชั่วโมง

1. แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อ (1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของสินเชื่อ บทบาทและขอบเขตของการบริหารสินเชื่อ การจัดการองค์การเพื่อการบริหารสินเชื่อ และการจัดประเภทของสินเชื่อ

เนื้อหาวิชา

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสินเชื่อ

1.2 บทบาทและขอบเขตของการบริหารสินเชื่อ

1.3 การจัดการองค์การเพื่อการบริหารสินเชื่อ

1.4 การจัดประเภทของสินเชื่อ

2. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (2 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานในการวิเคราะห์สินเชื่อ หลักเกณฑ์และวิธีการวิเคราะห์สินเชื่อ และการวิเคราะห์สินเชื่อการเกษตรของสมาชิก

เนื้อหาวิชา

- 2.1 แนวคิดพื้นฐานในการวิเคราะห์สินเชื่อ
- 2.2 หลักเกณฑ์และวิธีการวิเคราะห์สินเชื่อ
- 2.3 การวิเคราะห์สินเชื่อการเกษตรของสมาชิก
3. การบริหารคุณภาพหนี้ (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด วัตถุประสงค์ และขอบเขตในการบริหารคุณภาพหนี้ การวางแผนงานสินเชื่อ การดำเนินงานสินเชื่อ และเครื่องมือในการบริหารคุณภาพหนี้

เนื้อหาวิชา

- 3.1 แนวคิด วัตถุประสงค์ และขอบเขตในการบริหารคุณภาพหนี้
- 3.2 การวางแผนงานสินเชื่อ
  - 3.2.1 แนวคิด ขั้นตอน และข้อมูลในการวางแผนสินเชื่อ
  - 3.2.2 การจัดโครงสร้างในการให้บริการสมาชิก
- 3.3 การดำเนินงานสินเชื่อ
  - 3.3.1 การดำเนินงานก่อนการให้กู้ยืม
  - 3.3.1 การดำเนินงานหลังการให้เงินกู้
- 3.4 เครื่องมือในการบริหารคุณภาพหนี้

กิจกรรมที่ 2 การฝึกปฏิบัติการวางแผนงานสินเชื่อ หลังจากที่ได้เข้ารับการอบรมได้ผ่านการอบรมหลักสูตรการดำเนินงานสินเชื่อและการบริหารคุณภาพหนี้ของสถาบันการเงินชุมชนแล้ว ควรให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติการเขียนการวางแผนงานสินเชื่อของสถาบันการเงินของตนเอง ทั้งนี้เพื่อเป็นแผนที่ในการนำทาง ช่วยให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ได้เหมาะสม ผู้ทำงานรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

กิจกรรมที่ 3 การจัดทีมที่ปรึกษาเพื่อให้คำปรึกษาประจำสถาบันการเงินชุมชน เพราะบางครั้งผู้เข้ารับการอบรมอาจมีประเด็นที่ไม่เข้าใจ หรือมีปัญหาในการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน จึงต้องการที่ปรึกษาเพื่อช่วยเหลือและ

แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ผู้วิจัยจึงเห็นว่าสถาบันการเงินชุมชนควรมีที่ปรึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รับการตอบรับจาก ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หน่วยอำเภอนามน สาขา สมเด็จ ยินดีที่จะเป็นที่ปรึกษาของสถาบันการเงินชุมชน

**กิจกรรมที่ 4 การศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสถาบันการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จ** เพื่อเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้จากการรับฟังและสังเกตวิธีการทำงาน การใช้เครื่องมือ หรือสิ่งที่เป็นรูปธรรมซึ่งยากต่อการนำเสนอในการอบรม จึงเป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้สถาบันการเงินชุมชนเกิดการเรียนรู้ได้ดี เนื่องจากสถาบันการเงินชุมชนจะได้เรียนรู้ประสบการณ์ ได้แนวทางในการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มอีกด้วย ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะนำคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนไปศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันการเงินชุมชนโพธิ์น้อยศรีสวัสดิ์ ตำบลโพธิ์สูง อำเภอปทุมรัตน์ จังหวัดร้อยเอ็ด เนื่องจากสถาบันการเงินชุมชนโพธิ์น้อยศรีสวัสดิ์ เป็นสถาบันการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จด้านเงินออมหรือเงินฝาก มีกำไรสุทธิมากและต่อเนื่อง ดังนั้นสถาบันการเงินชุมชนโพธิ์น้อยศรีสวัสดิ์ จะสามารถเป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดีสามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังแผนภาพที่ 9



**แผนภาพที่ 9** รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการหนี้ของสถาบันการเงินชุมชนเบื้องต้น

## 2. รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถในการบันทึกบัญชีของสถาบันการเงิน

### ชุมชนเบื้องต้น

ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบโดยได้ยกร่างขึ้นมา 4 กิจกรรม ดังต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 1 การอบรมการบัญชีสถาบันการเงินชุมชนแก่คณะกรรมการของสถาบันการเงินชุมชนที่รับผิดชอบด้านการเงินและการบัญชี ให้มีความรู้ความเข้าใจถึงระบบบัญชีที่ใช้กับสถาบันการเงินชุมชนจริง และไม่ยุ่งยากซับซ้อน

หลักสูตรอบรมการพัฒนาขีดความสามารถในการบันทึกบัญชีสถาบัน

### การเงินชุมชน

เป้าหมาย คณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนที่รับผิดชอบด้านการเงินและการบัญชี

วิทยากร สำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์

หลักสูตร บรรยายตามรายวิชา จำนวน 6 ชั่วโมง

#### 1. ความรู้พื้นฐานของการบัญชี (1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ข้อตกลงเบื้องต้น และประโยชน์ของการบันทึกบัญชี รวมถึงการบันทึกบัญชีรายรับ – รายจ่าย

เนื้อหาวิชา

1.1 ความหมายของการจดบันทึกบัญชี

1.2 ข้อตกลงเบื้องต้นของการบันทึกบัญชี

1.3 ประโยชน์ของการบันทึกบัญชี

#### 2. การบัญชีสำหรับสถาบันการเงินชุมชน (1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการบัญชีต่อสถาบันการเงินชุมชน รวมถึงงบดุลและรายงานรายได้ค่าใช้จ่าย

เนื้อหาวิชา

2.1 ความสำคัญของการบัญชีต่อสถาบันการเงินชุมชน

2.2 ความรู้เกี่ยวกับงบดุลและรายงานรายได้ค่าใช้จ่าย

#### 3. การบันทึกบัญชี (4 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีแยกประเภท การบันทึกบัญชีในสมุดบัญชีรายรับ สมุดบัญชีรายจ่าย ทะเบียน

คุมเงินฝากสัจจะ/ค่าหุ้น/เงินรับฝากรายตัว ทะเบียนคุมคำขอกู้ และทะเบียนคุมลูกหนี้รายตัวที่  
ใช้กับสถาบันการเงินชุมชนจริง และไม่ยุ่งยากซับซ้อน

เนื้อหาวิชา

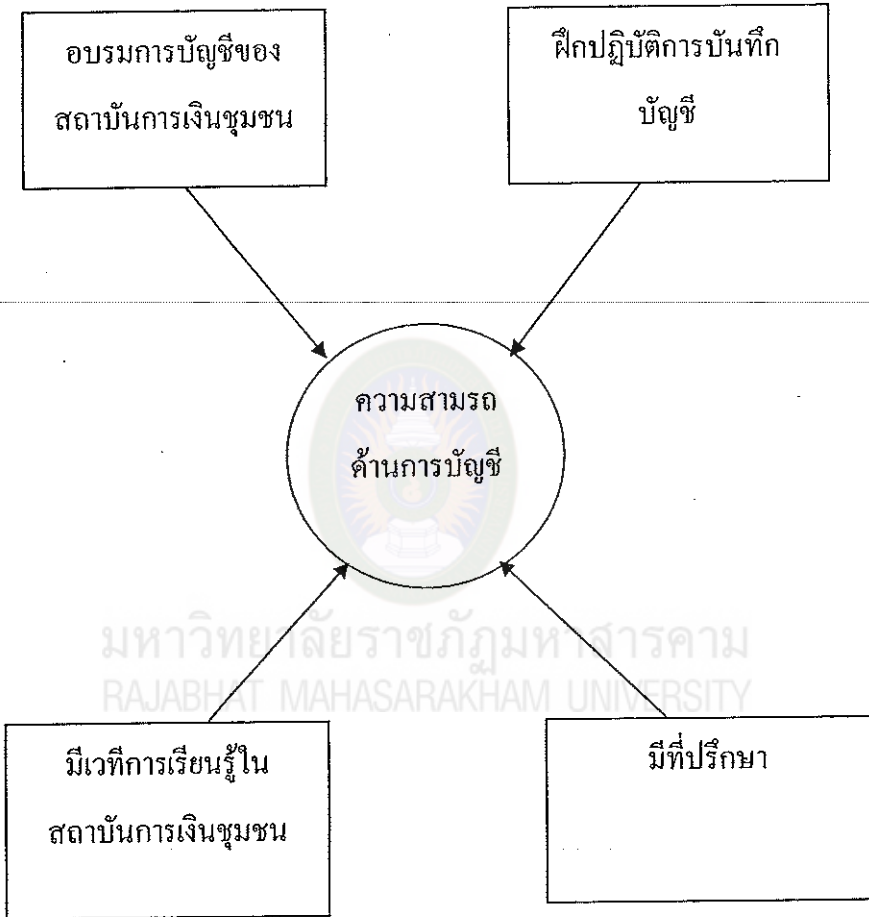
- 3.1 สมุดบัญชีแยกประเภท
- 3.2 การบันทึกบัญชีในสมุดบัญชีแยกประเภท
- 3.3 สมุดบัญชีรายรับ
- 3.4 การบันทึกบัญชีในสมุดบัญชีรายรับ
- 3.5 สมุดบัญชีรายจ่าย
- 3.6 การบันทึกบัญชีในสมุดบัญชีรายจ่าย
- 3.7 ทะเบียนคุมเงินฝากสัจจะ/ค่าหุ้น/เงินรับฝากรายตัว
- 3.8 การบันทึกทะเบียนคุมเงินฝากสัจจะ/ค่าหุ้น/เงินรับฝากรายตัว
- 3.9 ทะเบียนคุมคำขอกู้
- 3.10 การบันทึกทะเบียนคุมคำขอกู้
- 3.11 ทะเบียนคุมลูกหนี้รายตัว
- 3.12 การบันทึกทะเบียนคุมลูกหนี้รายตัว

กิจกรรมที่ 2 การฝึกปฏิบัติการบันทึกบัญชี หลังจากที่ผู้เข้ารับการอบรม  
ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรการบัญชีของสถาบันการเงินชุมชนแล้ว ควรให้ผู้เข้ารับการ  
อบรมฝึกปฏิบัติการบันทึกบัญชีของสถาบันการเงินของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม  
สามารถบันทึกบัญชีได้และสามารถจัดทำรายงานทางการเงินได้จริง โดยลงมือปฏิบัติจาก  
ข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง เน้นการปฏิบัติงานจริงจากสถานการณ์จริง และมีการติดตามเสนอแนะ  
เป็นระยะ ๆ จนกว่าจะจัดทำบัญชีได้

กิจกรรมที่ 3 การจัดทีมที่ปรึกษาเพื่อให้คำปรึกษาประจำสถาบันการเงิน  
ชุมชน เพราะบางครั้งผู้เข้ารับการอบรมอาจมีประเด็นที่ไม่เข้าใจ หรือมีปัญหาในการนำความรู้  
ที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน จึงต้องการที่ปรึกษาเพื่อช่วยเหลือและ  
แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ผู้วิจัยจึงเห็นว่าสถาบันการเงินชุมชนควรมีที่ปรึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัย  
ได้รับการตอบรับจาก กลุ่มงานบริหารเงินทุน สำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์  
การเกษตรจังหวัดกาฬสินธุ์ ยินดีที่จะเป็นที่ปรึกษาของสถาบันการเงินชุมชน

กิจกรรมที่ 4 การสร้างเวทีการเรียนรู้ เป็นการสร้างเวทีเพื่อให้พร้อมรับ  
กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยจัดเป็นเวทีการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งจะเป็น

การเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตัวเอง และเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างเท่าทันต่อเหตุการณ์ และมีข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาเผยแพร่ให้กับสมาชิกได้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และทันสมัยได้ เช่นการเรียนรู้การฝึกปฏิบัติการบันทึกบัญชีของสถาบันการเงินชุมชน เนื่องจากเป็นสถานที่ที่ผู้รับการอบรมสะดวกและไม่ต้องเดินทางไกล สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการบัญชีของสถาบันการเงินชุมชนเบื้องต้น

### 1.3 รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารจัดการของสถาบัน การเงินชุมชนเบื้องต้น (ปัจจัยที่ 3)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .210 ซึ่งมีค่าอิทธิพลอยู่ในระดับที่ 3 ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบโดยได้ยกร่างขึ้น 4 กิจกรรม ดังต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 1 การอบรมการบริหารจัดการแก่คณะกรรมการของสถาบันการเงินชุมชน ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารจัดการและความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันการเงินชุมชน สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับประยุกต์ใช้ให้ถูกต้อง เหมาะสมแก่สภาพการณ์ในกิจการของตน

#### หลักสูตรอบรมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ สถาบันการเงินชุมชน

เป้าหมาย คณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน

วิทยากร กลุ่มงานพัฒนาลูกค้า สำนักงาน ธ.ก.ส จังหวัดกาฬสินธุ์

หลักสูตร บรรยายตามรายวิชา จำนวน 6 ชั่วโมง

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการ (2 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการในเบื้องต้น

เนื้อหารายวิชา

1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการ

1.2 กระบวนการทางการบริหารจัดการ

1.3 บทบาทของผู้บริหาร

1.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์

2. การพัฒนาความรู้จิตวิทยาการบริหารจัดการ (2 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคล และให้ทราบถึงวิธีการในการเข้าถึงบุคคลอื่นทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่เป็นสมาชิก เพื่อความสำเร็จของงานในสถาบันการเงินชุมชน



## เนื้อหารายวิชา

### 2.1 มนุษยสัมพันธ์

### 2.2 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3 การจูงใจ

### 2.4 การสร้างทีมงาน

### 2.5 การบริหารทีมงาน

### 2.6 การบริหารความขัดแย้ง

## 3. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถาบันการเงินชุมชนยุคใหม่ (2 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ

กลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้งานจริง โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบัน และอนาคตที่ผู้บริหารไม่สามารถจะใช้ทฤษฎี หลักการ และแนวคิดพื้นฐานทางการบริหารจัดการในอดีตมาเป็นเครื่องมือในการก้าวข้ามสู่เวทีการ แข่งขัน

## เนื้อหารายวิชา

### 3.1 การพัฒนาผู้บริหารกับการสร้างองค์กรการเรียนรู้

### 3.2 หลักธรรมาภิบาลของนักบริหารองค์กรการเงินชุมชน

### 3.3 บรรษัทภิบาล : รูปแบบการบริหารงานแห่งอนาคต

## กิจกรรมที่ 2 การฝึกปฏิบัติการเขียนแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน หลังจากที

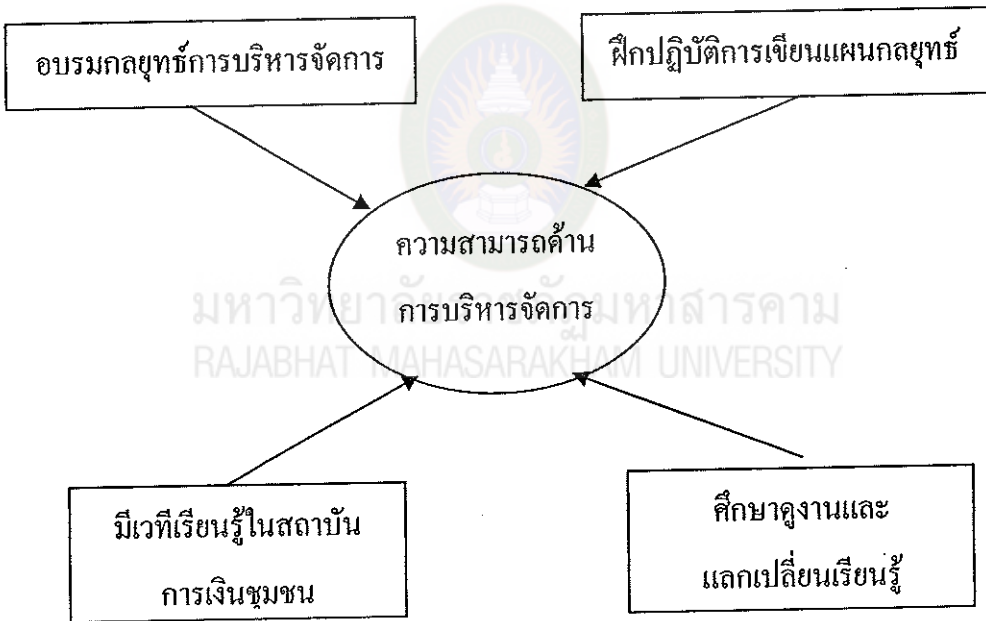
ผู้เข้ารับการอบรมได้ผ่านการอบรมหลักสูตรกลยุทธ์การบริหารจัดการแล้ว ควรจะให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติการเขียนแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน 3 ปี และแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน 1 ปี ทั้งนี้เพื่อเป็นแผนที่ในการทำงานของสถาบันการเงินชุมชน ช่วยให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ผู้ทำงานรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

## กิจกรรมที่ 3 การศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสถาบันการเงิน

ชุมชนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้จากการรับฟังและสังเกตวิธีการทำงาน การใช้เครื่องมือ หรือสิ่งที่เป็นรูปธรรมซึ่งยากต่อการนำเสนอในการอบรม จึงเป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้สถาบันการเงินชุมชนเกิดการเรียนรู้ได้ดี เนื่องจากสถาบันการเงินชุมชนจะได้เรียนรู้ประสบการณ์ ได้แนวทางในการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มอีกด้วย ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะนำคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน

ไปศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันการเงินชุมชนโพธิ์น้อยศรีสวัสดิ์ ตำบลโพสูง อำเภอปทุมรัตน์ จังหวัดร้อยเอ็ด เนื่องจากสถาบันการเงินชุมชนโพธิ์น้อยศรีสวัสดิ์ เป็นสถาบันการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จด้านเงินออมหรือเงินฝาก มีกำไรสุทธิมากและต่อเนื่อง ดังนั้นสถาบันการเงินชุมชนโพธิ์น้อยศรีสวัสดิ์ จะสามารถเป็นต้นแบบด้านการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

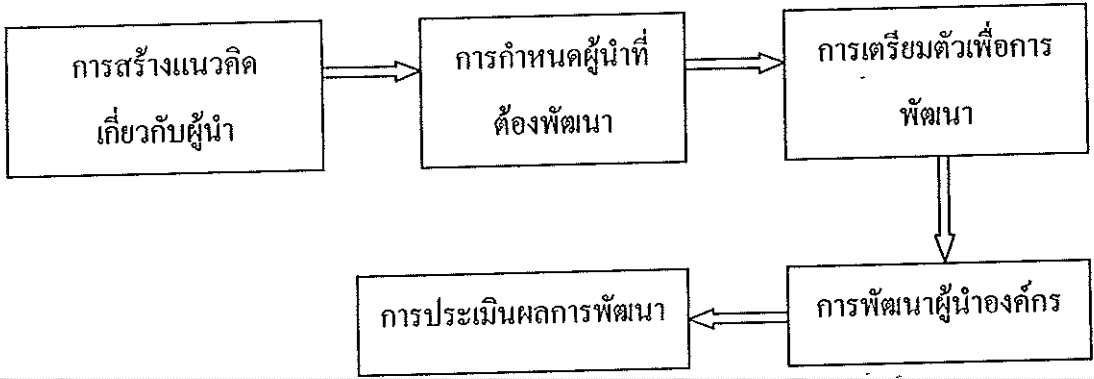
กิจกรรมที่ 4 การสร้างเวทีการเรียนรู้ เป็นการสร้างเวทีเพื่อให้พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยจัดเป็นเวทีแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตัวเอง และเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างเท่าทันต่อเหตุการณ์ และมีข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาเผยแพร่ให้กับสมาชิกได้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและทันสมัยได้ สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังแผนภาพที่ 11



แผนภาพที่ 11 รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของสถาบันการเงินชุมชน

#### 1.4 รูปแบบการพัฒนาผู้นำของสถาบันการเงินชุมชนเบื้องต้น (ปัจจัยที่ 4)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านผู้นำเป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีค่าเท่ากับ .180 ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบการพัฒนาผู้นำของสถาบันการเงินชุมชนในเบื้องต้น ดังแผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 12 รูปแบบการพัฒนาผู้นำของสถาบันการเงินชุมชน

รูปแบบการพัฒนาผู้นำของสถาบันการเงินชุมชนเบื้องต้น ประกอบด้วย

1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ เป็นการสร้างความรู้พื้นฐาน ด้านแนวคิด ทฤษฎี เจตคติเชิงบวกและเตรียมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำให้กับผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนา
2. การกำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่จะต้องพัฒนา เป็นการประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อทราบว่าขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำใด และมีความจำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร
3. การเตรียมตัวเพื่อการพัฒนา เป็นการทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมเพื่อรับการพัฒนาผู้นำองค์กร
4. การพัฒนาผู้นำองค์กร ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาตามรูปแบบ เป็นการสร้างองค์ความรู้ พัฒนาความเข้าใจ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ การพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการโดยการปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง

5. การประเมินผลการพัฒนา เป็นการประเมินผลในขั้นการพัฒนาว่า เกิดคุณลักษณะของผู้นำหรือไม่ ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การมีส่วนร่วมอภิปราย และการแสดงความคิดเห็นในเชิงบวก

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดทำรูปแบบโดยได้ยกร่างขึ้นมา 1 กิจกรรม คือ ดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กรและการปฏิบัติจริง โดยมีรายละเอียดของหลักสูตรการอบรมการพัฒนาผู้นำองค์กร ดังนี้

#### หลักสูตรอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

เป้าหมาย ประชาชนและคณะกรรมการบริหารของสถาบันการเงิน  
ชุมชน

วิทยากร กลุ่มงานพัฒนาลูกค้า สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกาฬสินธุ์

หลักสูตร บรรยายตามรายวิชา จำนวน 6 ชั่วโมง

#### 1. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ (1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ รวมถึงบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดี

##### เนื้อหารายวิชา

- 1.1 ความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ
- 1.2 บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- 1.3 ความสำคัญเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้นำที่พึงประสงค์
- 1.4 ความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

#### 2. การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้นำที่พึงประสงค์ (2 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบแนวทางการพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กร

##### เนื้อหารายวิชา

- 2.1 การปรับสมรรถภาพทางกาย
- 2.2 การพัฒนาบุคลิกภาพและกาวางตัวในสังคม
- 2.3 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร
- 2.4 การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่
- 2.5 การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

### 3. การพัฒนาทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบแนวทางการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสมัยใหม่ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจ

เนื้อหารายวิชา

- 3.1 ผู้นำทีม
- 3.2 ผู้นำในฐานะผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง
- 3.3 ผู้นำในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
- 3.4 บทบาทความที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์
- 3.5 แนวทางสำหรับผู้นำในอนาคต

### 2. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนใน

เบื้องต้นให้ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนวิพากษ์

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนในเบื้องต้นมาระดมสมอง เพื่อวิพากษ์รูปแบบที่สร้างขึ้น และให้คำแนะนำโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน จำนวน 20 คน ในวันที่ 10 มิถุนายน 2553 ณ ห้องประชุมลีลาวดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยแบ่งให้หนึ่งเป็นกลุ่มย่อยและร่วมกันวิพากษ์รูปแบบการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และนำเสนอผลการเสนอแนะในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของตัวเอง แล้วมาสรุปและอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ (Brain Storming) และนำผลการเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนให้สมบูรณ์มากขึ้น เพื่อนำไปทดลองใช้ใน ระยะที่ 3 ต่อไป

ผู้ร่วมการวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนในเบื้องต้น ได้แก่

1. ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกาฬสินธุ์
2. ผู้จัดการ ธ.ก.ส. สาขาสมเด็จ
3. ผู้จัดการ ธ.ก.ส. สาขาคำม่วง
4. ผู้จัดการ ธ.ก.ส. สาขาห้วยเม็ก
5. หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
6. พัฒนาการอำเภอนามน

7. รศ. สายตา บุญโถม อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

วิทยาเขตกาฬสินธุ์

8. ดร. เกษม เขตตะวัน อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

วิทยาเขตกาฬสินธุ์

9. ผศ. อัมภาศรี พอค้า อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

วิทยาเขตกาฬสินธุ์

10. ผศ. ปิยะพงษ์ บุญสุรศักดิ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

อีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์

11. นายวิทยา ยมสาร ผู้อำนวยการกลุ่มจัดตั้งและส่งเสริม สำนักงาน

สหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์

12. นายณรงค์ฤทธิ์ ระจันตีก พนักงานบริหารจัดการหนี้ ประจำสนจ. ช.

ก.ส. จังหวัดกาฬสินธุ์

13. นายอาทร เลิศวีระพล พนักงานบริหารสินเชื่อ ประจำสนจ. ช.ก.ส.

จังหวัดกาฬสินธุ์

14. นายอริย เลิศสงคราม พนักงานพัฒนาลูกค้า ประจำสนจ. ช.ก.ส.

จังหวัดกาฬสินธุ์

15. นายปราโมทย์ สายแก้ว พนักงานพัฒนาสถาบันการเงิน ประจำสนจ.

ช.ก.ส. จังหวัดกาฬสินธุ์

16. นายทรัพย์ เข้มสมักร ประธานสถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนา

17. นายสังวร ก้วพงษ์ ประธานกองทุนหมู่บ้านอุทัยวัน

18. นางสินทร เทือกภูเขียว คณะกรรมการด้านบัญชี สถาบันการเงิน

ชุมชนบ้านสังคมพัฒนา

19. นายทองปาว มาตภูมิ ประธานกองทุนหมู่บ้านสังคม หมู่ที่ 5

20. นายลือชัย บัวชาญ ประธานกองทุนหมู่บ้านสังคม หมู่ที่ 2

หลังจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนทั้ง 5 รูปแบบแล้ว ผู้วิจัยแบ่งให้ผู้ร่วมวิพากษ์ได้นั่งเป็นกลุ่มย่อยโดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการ กลุ่มที่สอง คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน และกลุ่มที่สาม คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสถาบันการเงินชุมชน จากนั้นร่วมกันวิพากษ์รูปแบบการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และ

นำเสนอผลการเสนอแนะในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของกลุ่มตนเองแล้วนำมาสรุปและอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ (Brain Storming) โดยที่ประชุมได้แต่งตั้งให้ ดร.เกษม เขตตะวัน เป็นประธานในที่ประชุม และนายอาทร เลิศวีระพล เป็นเลขานุการ ผู้เข้าร่วมประชุมได้ร่วมกันวิพากษ์ และเสนอความคิดเห็น ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาด้านผู้นำและด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ที่ประชุมมีความคิดเห็นตรงกันว่าสมควรให้ยุบรวมเป็นหนึ่งรูปแบบ สืบเนื่องมาจากผู้นำและคณะกรรมการของสถาบันการเงินชุมชนนั้นมีจำนวนน้อยถ้าแยกรูปแบบการพัฒนาอาจจะทำให้ไม่ได้ผลและไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควรและสิ้นเปลืองงบประมาณ ประกอบกับในอนาคตผู้นำอาจจะเป็นกรรมการคนใดคนหนึ่งก็ได้หากผู้นำคนปัจจุบันครบวาระการดำรงตำแหน่งไป นอกจากนี้ที่ประชุมยังมีความคิดเห็นว่าจะต้องมีการปฏิบัติเข้าเป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 5 ในกรณีที่พบว่าผู้นำและคณะกรรมการที่พัฒนาแล้วไม่มีคุณลักษณะเหมาะสม และยังขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยให้ดำเนินการแก้ไขโดยวนกลับไปดำเนินการในขั้นที่ 3-5 คือ การเตรียมการเพื่อการพัฒนา การพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนาใหม่อีกครั้ง

2. รูปแบบการพัฒนาความสามารถทางด้านบริหารจัดการการเงิน มี 2 รูปแบบ โดยที่ประชุมมีความคิดเห็นดังนี้คือ

2.1 รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการหนี้ ที่ประชุมมีข้อเสนอแนะให้เพิ่มการสร้างแรงจูงใจ โดยการสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชนที่มีการชำระหนี้ดีติดต่อกัน เช่น 3 เดือน หรือ 2 ปี ในกรณีสัญญาเงินกู้ฉุกเฉิน หรือสัญญาเงินกู้เป็นรายปี โดยวิธีการลดอัตราดอกเบี้ย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกได้ส่งชำระหนี้ตามที่คณะกรรมการกำหนด และเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสถาบันการเงินชุมชนด้วย

2.2 รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถในการบันทึกบัญชี ที่ประชุมมีความคิดเห็นให้เพิ่มการจัดเวทีเครือข่ายการเรียนรู้การบันทึกบัญชีในระดับสถาบันการเงินชุมชน และกลุ่มการเงินหรือกลุ่มอาชีพอื่นที่อยู่ในชุมชน และในเขตพื้นที่ใกล้เคียงได้ ซึ่งถือว่าการสร้างพันธมิตรทางการเงินและทางการบัญชีเพื่อให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ทางบัญชีเบื้องต้น ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ในอนาคต

3. รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน ที่ประชุมมีความคิดเห็นตรงกันว่ารูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนั้นเหมาะสมกับสถานการณ์

ในการบริหารจัดการองค์กรที่มีการแข่งขันกันสูงในสภาวะปัจจุบัน จึงเห็นสมควรให้ใช้รูปแบบนี้ได้

ผู้วิจัยได้นำผลจากการเสนอแนะในที่ประชุมเชิงปฏิบัติการมาปรับปรุงเป็นแผนผังและหลักศูตรอบรมในการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีรูปแบบดังนี้

### 1. รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้นำและคณะกรรมการของสถาบัน

การเงินชุมชน



แผนภาพที่ 13 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้นำและคณะกรรมการของสถาบันการเงินชุมชน

1.1 การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและคณะกรรมการ เป็นการสร้างความรู้พื้นฐาน ด้านแนวคิด ทฤษฎี เจตคติเชิงบวกและเตรียมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำและอุดมการณ์ในการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชน ตลอดจน พ.ร.บ. และกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของสถาบันการเงินชุมชน ให้กับผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนา

2.2 การกำหนดคุณลักษณะของผู้นำและคณะกรรมการที่จะต้องพัฒนา เป็นการประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อทราบว่าขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ใด และมีความจำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร



1.3 การเตรียมตัวเพื่อการพัฒนา เป็นการทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมเพื่อรับการพัฒนาผู้นำองค์กร

1.4 การพัฒนาผู้นำและคณะกรรมการขององค์กร ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาตามรูปแบบ เป็นการสร้างองค์ความรู้ พัฒนาความเข้าใจ เจตคติ อุทิศการณืและทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ การพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ โดยการปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง

1.5 การประเมินผลการพัฒนา เป็นการประเมินผลในขั้นการพัฒนาว่าเกิดคุณลักษณะของผู้นำหรือไม่ ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การมีส่วนร่วมอภิปราย และการแสดงความคิดเห็นในเชิงบวก

1.6 การปฏิบัติซ้ำ หมายถึง การนำเอาขั้นที่ 3-5 มาปฏิบัติซ้ำซึ่งเป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 5 หากพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม และคณะกรรมการไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดทำรูปแบบขึ้นมา 1 กิจกรรม คือ ดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำและคณะกรรมการของสถาบันการเงินชุมชน และการปฏิบัติจริง โดยมีรายละเอียดของหลักสูตรการอบรมการพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำและคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน ดังนี้

หลักสูตรอบรมการพัฒนาศักยภาพของผู้นำและคณะกรรมการสถาบันการเงิน

ชุมชน

เป้าหมาย ประชาชนและคณะกรรมการบริหารของสถาบันการเงินชุมชน

วิทยากร กลุ่มงานพัฒนาลูกค้า สำนักงาน ธ.ก.ส จังหวัดกาฬสินธุ์

หลักสูตร บรรยายตามรายวิชา จำนวน 6 ชั่วโมง

1. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ (1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ รวมถึงบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดี

เนื้อหารายวิชา

1.1 ความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ

- 1.2 บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- 1.3 ความสำคัญเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้นำที่พึงประสงค์
- 1.4 ความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
2. การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้นำและคณะกรรมการที่พึงประสงค์

(1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบแนวทางการพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กร

เนื้อหารายวิชา

- 2.1 การปรับสมรรถภาพทางกาย
- 2.2 การพัฒนาบุคลิกภาพและกาวางตัวในสังคม
- 2.3 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร
- 2.4 การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่
- 2.5 การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม
3. ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและอุดมการณ์ของสถาบันการเงินชุมชน

(1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและอุดมการณ์ในการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนอย่างทอ่งแท้

เนื้อหารายวิชา

- 3.1 การก่อกำเนิดของสถาบันการเงินชุมชน
- 3.2 ความหมายของสถาบันการเงินชุมชน
- 3.3 วัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินชุมชน
- 3.4 รูปแบบของสถาบันการเงินชุมชน
- 3.5 กิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชน
- 3.6 กรอบแนวคิดของสถาบันการเงินชุมชน
- 3.7 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่มีต่อสถาบันการเงินชุมชน
- 3.8 พ.ร.บ. ที่เกี่ยวข้องกัับสถาบันการเงินชุมชน
- 3.9 กฎระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติงานของสถาบันการเงินชุมชน

4. การพัฒนาทักษะผู้นำและคณะกรรมการในองค์กร (1.30 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบแนวทางการเป็น  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสมัยใหม่ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจ

เนื้อหารายวิชา

4.1 ผู้นำทีม

4.2 ผู้นำในฐานะผู้กระตุกการเปลี่ยนแปลง

4.3 ผู้นำในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

4.4 บทบาทความที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์

4.5 แนวทางสำหรับผู้นำในอนาคต

5. การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำและคณะกรรมการ

(1.30 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบแนวทางการในการ  
ทำงาน เพื่อให้งานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหารายวิชา

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

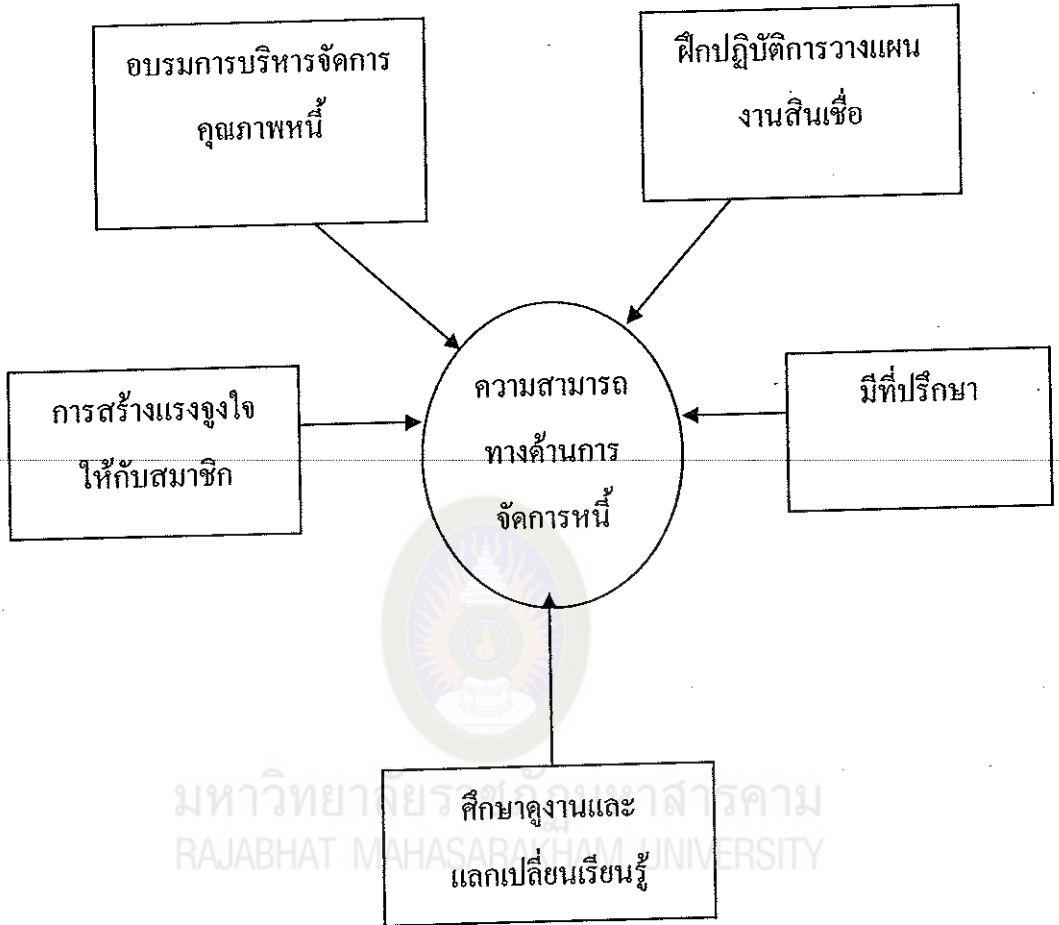
5.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

5.3 การบริหารเวลา

5.4 ความคิดสร้างสรรค์กับการพัฒนางาน

5.5 การปรับปรุงงาน

2. รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ ที่ปรับปรุงใหม่ตามข้อเสนอแนะในการวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาของสถาบันการเงินชุมชน

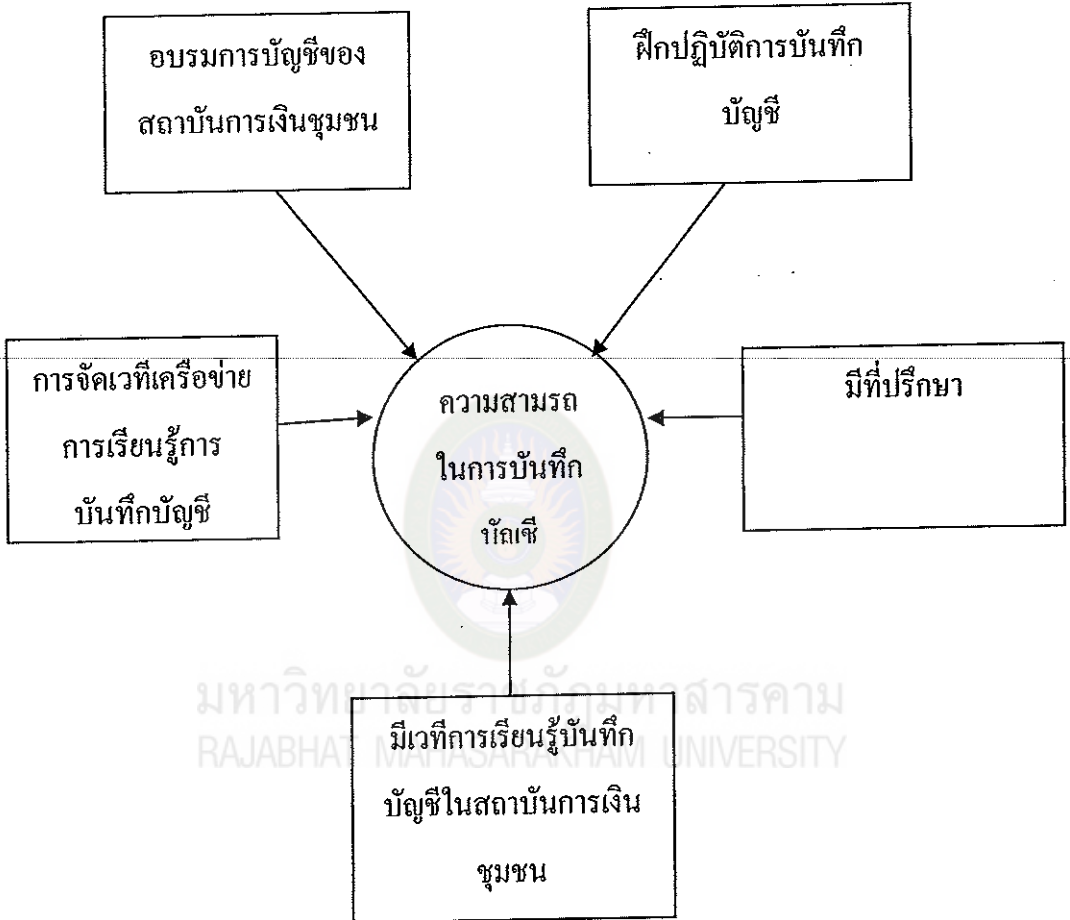


แผนภาพที่ 14 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ของสถาบันการเงินชุมชน

### 3. การพัฒนารูปแบบความสามารถในการบันทึกบัญชีของสถาบันการเงิน

ชุมชน

ที่ปรับปรุงใหม่ตามข้อเสนอแนะในการวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาของ  
สถาบันการเงินชุมชน



แผนภาพที่ 15 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการบันทึกบัญชีของสถาบันการเงินชุมชน

กล่าวโดยสรุปว่า หลังจากที่ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนที่ผู้วิจัยได้ยกร่างไว้เบื้องต้น เสนอผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินชุมชนได้วิพากษ์รูปแบบดังกล่าวแล้ว จึงได้รูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งมีกิจกรรมในการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน 16 กิจกรรม คือ

1. ด้านผู้นำและด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการ มี 1 กิจกรรม

ดำเนินการฝึกอบรมการพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำและคณะกรรมการของสถาบันการเงินชุมชน

2. ด้านบริหารจัดการการเงิน มี 2 รูปแบบ 11 กิจกรรม ได้แก่

2.1 รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการหนี้ มี 5 กิจกรรม คือ อบรมการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ การฝึกปฏิบัติการวางแผนงานสินเชื่อ การมีที่ปรึกษา การศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจกับสมาชิก

2.2 รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถในการบันทึกบัญชีของสถาบันการเงินชุมชน มี 5 กิจกรรม คือ การอบรมการบัญชีของสถาบันการเงินชุมชน การฝึกปฏิบัติการบันทึกบัญชี การมีที่ปรึกษา การมีเวทีการเรียนรู้การบันทึกบัญชีในสถาบันการเงินชุมชน และการมีเวทีเครือข่ายการเรียนรู้การบันทึกบัญชี

3. ด้านบริหารจัดการ มี 4 กิจกรรม คือ การอบรมการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ การฝึกปฏิบัติการเขียนแผนกลยุทธ์ การศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดเวทีการเรียนรู้ในสถาบันการเงินชุมชน

ระยะที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน

หลังจากได้รูปแบบในระยะที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยได้นำรูปแบบไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลองจำนวน 1 สถาบันการเงินชุมชน คือ สถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนา ตำบลหลักเหลี่ยม อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้คัดเลือกสถาบันการเงินดังกล่าวเป็นกลุ่มทดลองในการใช้รูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน ด้วยเหตุผลดังนี้

1. เป็นสถาบันการเงินชุมชนที่มีความต้องการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา
2. เป็นสถาบันการเงินชุมชนที่บุคลากรมีความต้องการ และตั้งใจจริงทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานอย่างแท้จริง

3. สถาบันการเงินชุมชนสังกัดสาขาที่ผู้วิจัยปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสามารถติดต่อประสานงาน ติดตามผลการใช้รูปแบบได้อย่างใกล้ชิด และสามารถเสนอแนะสถาบันการเงินชุมชนให้มีความเข้าใจในรูปแบบที่ใช้เป็นอย่างดี ภายใน 3 เดือนได้

ผู้วิจัยได้นำกิจกรรมต่าง ๆ ในรูปแบบการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนด้านผู้นำและด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการ การเรียนรู้ความสามารถในการบริหารจัดการหนี้

การเรียนรู้ความสามารถในการบันทึกบัญชี และการเรียนรู้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ มาดำเนินการในสถาบันการเงินชุมชนที่เป็นกลุ่มทดลอง โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ คือ หลักสูตรการฝึกอบรมการพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำและคณะกรรมการของสถาบันการเงินชุมชน การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการหนี้ การพัฒนาขีดความสามารถในการบันทึกบัญชี และการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ โดยดำเนินการฝึกอบรมทั้ง 4 หลักสูตร ในวันที่ 13-16 มิถุนายน 2553 ณ สถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนา ตำบลหลักเหลี่ยม อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้นำและคณะกรรมการของสถาบันการเงินชุมชนซึ่งเป็นกลุ่มทดลอง จำนวนทั้งสิ้น 15 คน

ตารางที่ 8 ตารางการฝึกอบรมการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน

หลักสูตรอบรม	สถานที่อบรม	วัน/เดือน/ปี	ทีมวิทยากรอบรม
1. การพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำและคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชน	สถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนา	13 มิ.ย 2553	ทีมพัฒนาลูกค้า ร.ก.ส กาฬสินธุ์
2. การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน	พัฒนา	14 มิ.ย 2553	ทีมพัฒนาลูกค้า ร.ก.ส กาฬสินธุ์ ทีมบริหารจัดการหนี้
3. การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการหนี้สถาบันการเงินชุมชน		15 มิ.ย 2553	ร.ก.ส กาฬสินธุ์ สำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์
4. การพัฒนาขีดความสามารถในการบันทึกบัญชีสถาบันการเงินชุมชน		16 มิ.ย 2553	จังหวัดกาฬสินธุ์

2. การฝึกปฏิบัติการวางแผนงานสินเชื่อ การฝึกปฏิบัติการบันทึกบัญชี และการฝึกปฏิบัติการเขียนแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้กำหนดการฝึกปฏิบัติ ดังนี้ คือ การฝึกปฏิบัติการเขียนแผนสินเชื่อ และการเขียนแผนกลยุทธ์ กำหนดเป็น วันที่ 17 มิถุนายน 2553 และ การฝึกปฏิบัติการบันทึกบัญชี กำหนดเป็น วันที่ 20 และ 22 มิถุนายน 2553 สถานที่

ณ ที่ทำการสถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนา ในการฝึกปฏิบัติจะจำลองจากข้อมูลจริง และเน้นการปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้นำข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงก่อนการทดลองมาทำการวางแผนงานสินเชื่อ การเขียนแผนกลยุทธ์ และการบันทึกบัญชี เมื่อทำการฝึกปฏิบัติเสร็จแล้วสามารถนำเอาแผนงานและแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการตามรูปแบบการพัฒนา และสามารถจัดทำรายงานทางการเงินได้จริง และผู้วิจัยจะได้ติดตามให้ข้อเสนอแนะเป็นระยะ ๆ จนกว่าจะจัดทำแผนงาน แผนกลยุทธ์ และการบันทึกบัญชีได้

3. การศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันการเงินชุมชนโพธิ์น้อยศรีสวัสดิ์ ตำบลโพนสูง อำเภอปทุมรัตน์ จังหวัดร้อยเอ็ด เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2553 เนื่องจากสถาบันการเงินชุมชนแห่งนี้เป็นสถาบันการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านสินเชื่อ และมีระบบการบริหารจัดการที่ดี จนทำให้ผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิทุกปี ในการศึกษาดูงานในครั้งนี้ทำให้สถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนา ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และได้ข้อคิด คำแนะนำอันจะนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านสินเชื่อ และด้านการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

4. การสร้างแรงจูงใจกับสมาชิก เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกที่ชำระต้นเงินพร้อมดอกเบี้ยได้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญาเงินกู้ โดยมีการกำหนดไว้ว่าเงินกู้ถูกเงินให้ส่งต้นเงินพร้อมดอกเบี้ยเป็นรายเดือน มีเงื่อนไขคือ ถ้าสมาชิกส่งชำระหนี้เงินกู้ถูกเงินได้ตรงตามกำหนดระยะเวลาติดต่อกัน 3 ครั้ง ต่อปี จะลดดอกเบี้ยให้ร้อยละ 1 บาท ต่อปี และเงินกู้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายการเกษตรและเงินกู้อื่น ๆ โดยกำหนดไว้ว่าให้สมาชิกส่งชำระหนี้เงินพร้อมดอกเบี้ยเป็นรายปีตามฤดูกาลเก็บเกี่ยวขวนิค้น ๆ มีเงื่อนไขคือถ้าสมาชิกส่งชำระหนี้เงินกู้ทั้งต้นเงินพร้อมดอกเบี้ยได้ตรงตามกำหนดระยะเวลาติดต่อกัน 2 ปี จะลดอัตราดอกเบี้ยให้ร้อยละ 1 บาท ต่อปี และหากทั้งสองสัญญาเงินกู้ ถ้าสมาชิกส่งชำระทั้งต้นเงินและดอกเบี้ยไม่ได้ตามกำหนดระยะเวลาจะปรับเพิ่มเป็นร้อยละ 3 บาทต่อปี ก่อนจะดำเนินการใช้มาตรการดังกล่าวผู้วิจัยได้เสนอแนะให้คณะกรรมการได้นำเสนอต่อที่ประชุมประจำเดือนของสมาชิกเพื่อลงมติการถือใช้และสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิก โดยที่ประชุมมีมติให้ถือใช้มาตรการดังกล่าวอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ จากมาตรการการสร้างแรงจูงใจดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่าสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชนได้นำต้นเงินพร้อมดอกเบี้ยมาชำระหนี้ให้กับสถาบันการเงินชุมชนตรงตามกำหนดระยะเวลา คิดเป็นร้อยละ 100 ของสมาชิกที่มีหนี้กับสถาบันการเงินชุมชนในช่วงระยะเวลาการทดลอง ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนด้านรายได้เพิ่มสูงขึ้น



### 5. การจัดเวทีเครือข่ายการเรียนรู้การบันทึกบัญชี ในวันที่ 30 มิถุนายน

2553 ณ ที่ทำการสถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนา โดยผู้วิจัยได้นัดหมายสถาบันการเงินชุมชนที่ทดลอง กองทุนหมู่บ้าน และกลุ่มอาชีพอื่น ๆ ที่อยู่ใกล้เคียง มาร่วมเสวนาในครั้งนี้ด้วย หลังจากได้มีการจัดเวทีเสวนาแล้วทำให้มีสมาชิกเครือข่ายในการเรียนรู้การบันทึกบัญชีเพิ่มมากขึ้น ทั้งในเขตชุมชน และเขตตำบล ต่างก็สมัครเข้ามาเป็นสมาชิกเครือข่ายการเรียนรู้การบันทึกบัญชี นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่าสถาบันการเงินชุมชนมีแผนงานที่จะขยายรับสมาชิกทั้งผู้กู้และผู้ฝากของสถาบันการเงินชุมชนจากระดับชุมชนเป็นระดับตำบล โดยอาศัยความร่วมมือจากเครือข่ายการเรียนรู้การบันทึกบัญชี และองค์การบริหารส่วนตำบลหลักแหล่ง นอกจากนี้ยังมีแผนการเรียนรู้การบันทึกบัญชีผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานโครงการธนาคารชุมชน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ร่วมกับสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์ พร้อมกับมีแผนงานการจัดสวัสดิการชุมชนให้กับสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน เพื่อที่จะให้สมาชิกได้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายและให้เกิดความยั่งยืนตลอดไป

หลังจากผู้วิจัยได้ทำการทดลองใช้รูปแบบในการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนาครบ 3 เดือน ในเดือน กันยายน 2553 ผู้วิจัยจึงทำการประเมินผลการทดลองด้วยการวัดอัตราส่วนรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่าย ต่อ รายได้รวม จากงบรายได้รายจ่ายที่สถาบันการเงินชุมชนได้จัดทำไว้ ณ วันสิ้นปีบัญชี วันที่ 30 กันยายน 2553 ทั้งของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแล้วนำมาหาอัตราส่วนรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ต่อ รายได้รวม แล้วเปรียบเทียบกับข้อมูลก่อนการทดลอง ดังนี้

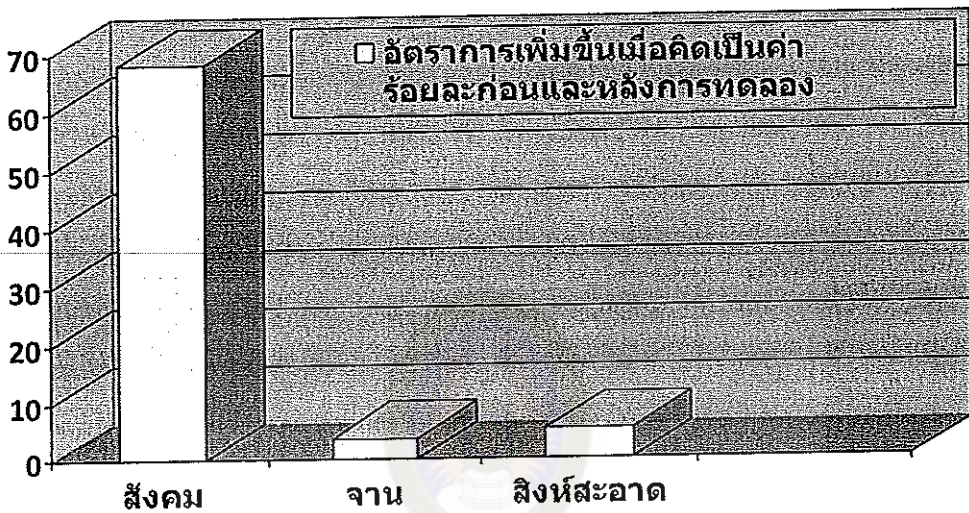
1. ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนา บ้านโนนนาจาน และบ้านสิงห์สะอาด ทั้งข้อมูลก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาของสถาบันการเงินชุมชน ดังแสดงตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ข้อมูลผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนเปรียบเทียบอัตราส่วนรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ต่อ รายได้รวม และอัตราการเพิ่มขึ้นก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาของสถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนา บ้านจาง และบ้านสิงห์สะอาด

สถาบันการเงินชุมชน	อัตราส่วนรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ต่อ รายได้รวม (%)		อัตราส่วนการเพิ่มขึ้น (%)
	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง	
บ้านสังคมพัฒนา (กลุ่มทดลอง)	21.09	35.45	68.09
บ้านจาง(กลุ่มควบคุม)	10.72	11.12	3.73
บ้านสิงห์สะอาด(กลุ่มควบคุม)	14.24	15.00	5.38

จากตารางที่ 9 พบว่า ผลการดำเนินงานก่อนการทดลองของสถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนาที่เป็นกลุ่มทดลอง มีอัตราส่วนรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ต่อ รายได้รวม คิดเป็นร้อยละ 21.09 และหลังการทดลองมีอัตราส่วนรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ต่อ รายได้รวม คิดเป็นร้อยละ 35.45 คิดเป็นอัตราส่วนการเพิ่มขึ้นระหว่างก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน คิดเป็นร้อยละ 68.09 ส่วนกลุ่มควบคุมพบว่า ผลการดำเนินงานก่อนการทดลองของสถาบันการเงินชุมชนบ้านจาง มีอัตราส่วนรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ต่อ รายได้รวม คิดเป็นร้อยละ 10.72 และหลังการทดลองมีอัตราส่วนรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ต่อ รายได้รวม คิดเป็นร้อยละ 11.12 คิดเป็นอัตราส่วนการเพิ่มขึ้นระหว่างก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน คิดเป็นร้อยละ 3.73 และสถาบันการเงินชุมชนบ้านสิงห์สะอาด มีอัตราส่วนรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ต่อ รายได้รวม คิดเป็นร้อยละ 14.24 และหลังการทดลองมีอัตราส่วนรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ต่อ รายได้รวม คิดเป็นร้อยละ 15.00 คิดเป็นอัตราส่วนการเพิ่มขึ้นระหว่างก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5.38

2. การแสดงกราฟแท่งอภิปรายการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาของสถาบันการเงินชุมชน โดยคิดเป็นอัตราส่วนการเพิ่มขึ้นระหว่างก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนของกลุ่มทดลองคือ สถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนา เปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมคือสถาบันการเงินชุมชนบ้านจาน และสถาบันการเงินชุมชนบ้านสิงห์สะอาด ดังแสดงแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ข้อมูลอัตราส่วนการเพิ่มขึ้นเมื่อคิดเป็นค่าร้อยละระหว่างสถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนา (กลุ่มทดลอง) เปรียบเทียบกับบ้านจาน และบ้านสิงห์สะอาด (กลุ่มควบคุม)

จากภาพที่ 1 กราฟแท่งแสดงอัตราส่วนการเพิ่มขึ้นเป็นค่าร้อยละก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาของสถาบันการเงินชุมชน ของบ้านสังคมพัฒนาซึ่งเป็นกลุ่มทดลอง พบว่า อัตราส่วนการเพิ่มขึ้นก่อนการทดลองและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน คิดเป็นร้อยละ 68.09 ซึ่งสูงกว่าสถาบันการเงินชุมชนบ้านจาน และบ้านสิงห์สะอาด มีอัตราส่วนการเพิ่มขึ้นระหว่างก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน คิดเป็นร้อยละ 3.73 และ 5.38 ตามลำดับ

จึงสรุปผลการวิจัยได้ว่าหลังจากที่สถาบันการเงินชุมชนบ้านสังคมพัฒนา ซึ่งเป็นกลุ่มทดลองได้นำรูปแบบการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นไปทดลองใช้แล้วทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นกว่าก่อนการทดลอง คิดเป็นร้อยละ 68.09 เมื่อเปรียบเทียบกับ

สถาบันการเงินชุมชนบ้านจวนและบ้านสิงห์สะอาด ซึ่งผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 3.73 และ 5.38 ตามลำดับ ที่ไม่ได้นำรูปแบบการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นไปทดลองใช้

ในทำนองเดียวกัน จากการที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ติดตามการดำเนินงานตลอดระยะเวลา 3 เดือน นั้นได้พบเห็นสิ่งที่น่าสนใจหลายประการที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนกับกลุ่มทดลอง ได้แก่ ประชาน คณะกรรมการ และสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชนมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชน มีความรักสามัคคีกันมากขึ้น มีมนุษยสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น มีการสำรวจความต้องการการใช้สินเชื่อตามความต้องการของสมาชิก มีการนำข้อมูลต่างๆ ที่อยู่ในชุมชนมาบริหารจัดการใหม่ สามารถเขียนแผนดำเนินงานทางสินเชื่อและแผนทางการเงินได้ สมาชิกลดภาระการมีหนี้สินนอกระบบ และการจ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ให้กับนายทุน มีการวิเคราะห์การให้เงินกู้ตามความต้องการ ความจำเป็น และให้ส่งชำระหนี้ตามที่มาของรายได้ที่นำเงินกู้ไปเป็นค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทการผลิต สมาชิกมีความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ มีความเต็มใจที่จะส่งชำระหนี้ที่ตนเองได้กู้ไป นอกจากนี้สถาบันการเงินชุมชนยังสามารถบันทึกรายรับ-รายจ่ายที่แท้จริงของสถาบันการเงินชุมชนได้อย่างถูกต้อง และมีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินในแต่ละเดือนอย่างโปร่งใส จึงทำให้ผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนดีขึ้น โดยประเมินผลจากการที่สถาบันการเงินชุมชนมีอัตราส่วนรายได้ สูง กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ต่อ รายได้รวม และอัตราส่วนการเพิ่มขึ้นที่คิดเป็นค่าร้อยละเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนการทดลอง