

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญของปัญหา

การดำเนินงานขององค์กรชุมชน หรือองค์กรภาคประชาชนที่มีความสามารถในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชน ทั้งลักษณะภายในองค์กรและลักษณะเครือข่ายองค์กร นำไปสู่การพัฒนาในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่งหมายถึงการขับเคลื่อนกระบวนการการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืนในทุกๆ ด้าน ทั้งนี้ รวมถึงการเชื่อมโยงการพัฒนาเข้าสู่ทั้งในระดับภูมิภาคภายในและภูมิภาคภายนอก ดังนั้น ความเข้มแข็งของชุมชนและท้องถิ่นจึงขึ้นอยู่กับการทำงานขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชนเป็นสำคัญ

แนวความคิดในการสร้างความเข้มแข็งภาคประชาชนของไทย ได้นำเสนอถึงองค์ประกอบด้านต่างๆที่สามารถนำมาพิจารณาเพื่อการศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรชุมชน ในอันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งภาคประชาชน ทั้งในด้านการเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมทั้งการบริหารจัดการ ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าว มาจากนโยบายจากส่วนกลางที่เอื้อต่อการสนับสนุนและส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

เนื่องด้วยหัวใจสำคัญ ที่จะทำให้เกิดความเข้มแข็งคือ การขับเคลื่อนพลังที่มีอยู่ภายในขององค์กรชุมชน ซึ่งก็คือประชาชนออกมา เพื่อแสดงศักยภาพที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยเฉพาะทุนทางสังคม ซึ่งอยู่ในบริบทของชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งทุนที่เป็นทรัพยากรอันได้แก่ เงินทุนและงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งองค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชนและทุนที่สามารถจัดหาได้เอง

ประเด็นการส่งเสริมความเข้มแข็งภาคประชาชน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรชุมชน ถูกกำหนดขึ้นทั้งในระดับธรรมนูญการปกครอง และในระดับนโยบายการพัฒนา การเมืองและการบริหาร โดยเฉพาะบทบัญญัติในหมวด 5 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ว่าด้วยการเมืองการปกครองและการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจแก่ท้องถิ่น<sup>1</sup> ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญปี 2550 หมวด 3 มาตรา 66 และ 67 ว่าด้วยสิทธิชุมชน และหมวดที่ 5 มาตรา 87 ว่าด้วยแนวนโยบายการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งเน้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนหลายประการ ได้แก่ ประการแรก การ

---

<sup>1</sup> ผลของรัฐธรรมนูญปี 2540 ทำให้มีการกำหนดพระราชกฤษฎีกา การจัดตั้งสถาบันพัฒนาชุมชน เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2543 เป็นองค์กรของรัฐตามพระราชบัญญัติองค์กรมหาชนปี 2542 ทำหน้าที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรชุมชนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นเน้นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ทั้งนี้ในคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการชุดต่างๆจะมีผู้แทนองค์กรชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการและหน่วยงานรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย

มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจทางการเมือง ประการที่สอง การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา ทั้งเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมถึงการตรวจสอบอำนาจรัฐ ประการที่สาม การปฏิรูประบบราชการที่มีประสิทธิภาพในด้านการบริหาร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ ภายใต้การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพตามรัฐธรรมนูญมาตรา 75 นอกจากนั้น รัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2540 (มาตรา 89) ยังได้กำหนดให้รัฐจัดตั้งสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจสังคมและการเมืองแห่งชาติ<sup>2</sup> เพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่คณะรัฐมนตรี ในปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจและสังคม โดยสภาดังกล่าว ต้องให้ความเห็นต่อกรณีต่างๆ ก่อนการพิจารณาประกาศใช้เป็นแผนพัฒนาและกฎหมายต่อไป การส่งเสริมความเข้มแข็งภาคประชาชนดังกล่าว ให้ความสำคัญต่อกลุ่มองค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชนและบุคคลในพื้นที่ที่มีความเข้าใจต่อสภาพพื้นที่และสภาพปัญหาของตน รวมถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนมีความสามารถในการเก็บรวบรวม และการส่งผ่านข้อมูลข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของรัฐ

แนวทางซึ่งได้ปฏิบัติตามนโยบายข้างต้นที่เป็นรูปธรรมเช่น แนวทางการพัฒนาองค์กรและเครือข่ายชุมชนของ คฟป. (Pro - IAD) หรือโครงการฟื้นฟูสภาพแวดล้อมที่เสื่อมโทรมในเขตปฏิรูปที่ดินด้วยการพัฒนาการเกษตรแบบผสมผสานระยะที่ 1 ได้แบ่งระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาออกเป็น 3 ช่วงคือ (สินี ช่วงฉ่ำ และคณะ, 2554, Valencia - Sandoval, C., Flanders, D.N., Kozak, R. A., 2010)

1. ระยะแรกของโครงการ เป็นการทำความเข้าใจใจองค์กรและใช้กระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของประชาชนและองค์กรประชาชน
2. ระยะที่สอง การทำความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงขององค์กรชุมชน การดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการประเมินผลพิจารณาองค์กรที่มีศักยภาพปานกลางและศักยภาพสูง รวมทั้งใช้กระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม

<sup>2</sup> ในปี 2542 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างพระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน ที่เป็นตัวแทนบุคคลจากกลุ่มสาขาอาชีพต่างๆ อาทิ กลุ่มภูมิปัญญาชาวบ้าน สถาบันสันติศึกษา อาจารย์มหาวิทยาลัย สภานายความ นักกฎหมายมหาชน กลุ่มผู้หญิงกับการเมือง รวมทั้งหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการยกร่างพระราชบัญญัติฯ และเปิดรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนทั่วไป จนกระทั่งได้มีการประกาศมีผลบังคับใช้พระราชบัญญัติ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2543 นอกจากนั้น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 258 ได้บัญญัติให้มีสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่อคณะ รัฐมนตรีในปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ ต้องให้สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้ความเห็นก่อนพิจารณาประกาศใช้ด้วย (สารานุกรมเสรี, 2557)

3. ระยะปลายโครงการ เป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการพัฒนาด้วยการใช้องค์กรแกนนำหลักของเครือข่ายชุมชน ทั้งเครือข่ายย่อยและเครือข่ายหลัก (เครือข่ายใหญ่)

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรชุมชนคือ พัฒนาการขององค์กรชุมชนใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบแรก กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา การร่วมดำเนินกิจกรรมหลักขององค์กร เช่น กิจกรรมขององค์กรทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการอนุรักษ์ ได้แก่ การผลิตผลผลิต การแปรรูปผลผลิตและการตลาด การบริการ สวัสดิการและอนุรักษ์ (สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555: เว็บไซต์; ได้แบ่งกิจกรรมหลักขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชนไว้ 5 ด้านคือ การเกษตร สังคม การบริการ ทรัพยากรและอุตสาหกรรม) องค์ประกอบที่สอง พัฒนาการด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กร องค์ประกอบที่สาม คือ การปลูกจิตสำนึกเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ความผูกพันและเอื้ออาทรต่อกัน เป็นต้น

การส่งเสริมและการพัฒนาองค์กรชุมชน ให้เกิดความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน ได้ถูกกระทำขึ้นในหลายจังหวัดทั่วทุกภาคของประเทศ นับตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา โดยอาศัยองค์กรที่เป็นแกนนำ หรือตัวแทนองค์กรแกนนำที่เรียกว่า แกนนำชุมชนเป็นกลไกเพื่อพัฒนาองค์กรชุมชน ไปสู่องค์กรที่มีความสามารถและศักยภาพ ทั้งนี้ เพื่อทำให้เกิดผลของการพัฒนาความเข้มแข็งภาคประชาชน ทั้งในระดับองค์กรและระดับเครือข่าย ตัวอย่างเช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มศักยภาพแกนนำองค์กรชุมชนของจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ การเสริมพลังเครือข่ายองค์กรชุมชนในการสร้างเสริมสุขภาวะเพื่อความอยู่ดีมีสุขของชุมชน จังหวัดฉะเชิงเทราเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2552 (อุดมศักดิ์ เดโชชัยและคณะ, 2553) การสัมมนาแกนนำ เพื่อจัดทำแผน การขับเคลื่อนธรรมนูญประชาคมจังหวัดอำนาจเจริญ เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2555 โดยสภาองค์กรชุมชน (สำนักประชาสัมพันธ์เขต 2, 2555), การสัมมนาแกนนำเครือข่ายองค์กรภาคประชาชนจังหวัดน่านเมื่อปี 2551, การสัมมนาเรื่อง “ รวมพลังสร้างชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็งสมัชชาองค์กรชุมชนภาคกลางตอนบน และตะวันตก 16 จังหวัด ” ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต1 เมื่อเดือนกรกฎาคม 2552 (2553) และการจัดตั้งเครือข่าย องค์กรชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้และพัฒนาไปสู่การจัดการเพื่อการพึ่งพาตนเอง (เครือข่ายองค์กรชุมชนบ้านจำรุง, 2557) เป็นต้น

การพัฒนาข้างต้น ทำให้เกิดการพัฒนามาในระดับเครือข่าย โดยองค์กรประชาชนหรือองค์กรชุมชนที่มีประสิทธิภาพ จะมีศักยภาพเป็นองค์กรแกนนำในระดับเครือข่าย เพื่อประสานความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมของเครือข่าย กิจกรรมของรัฐและเอกชน เช่น การจัดทำแผนชุมชน แผนพัฒนาจังหวัด (สุโขทัย ธรรมาธิราช, 2546, Van Berkel, D.B., Carvalho - Ribeiro, S., Verburg, P.H., Lovett, A., 2011) การบริหารจัดการเงินทุนในชุมชน (กรมการพัฒนาชุมชน, 2554) เป็นต้น

จะเห็นว่า ศักยภาพหรือความสามารถในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรชุมชนเป็นสิ่งที่ชี้แสดงถึงความเข้มแข็งในภาคประชาชน โดยเฉพาะการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถือเป็นสิ่งสำคัญที่มีผล

ต่อการพัฒนา ทั้งในระดับชุมชนและระดับเครือข่าย ซึ่งจะทำให้เกิดผลของการพัฒนาในระดับกว้าง ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับภูมิภาค รวมถึงระดับประเทศ

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาจากลักษณะขององค์กรชุมชน จะพบว่า องค์กรชุมชนภายในชุมชนและท้องถิ่นของไทยมีสองลักษณะใหญ่ๆ คือ ลักษณะแรก องค์กรที่ปรากฏลักษณะสังคมเชิงวัฒนธรรม (มีการดำเนินงานทางสังคมและสิ่งแวดล้อม) ลักษณะที่สอง องค์กรที่ปรากฏลักษณะเชิงวิสาหกิจ (ธุรกิจที่เกี่ยวกับการผลิตและการค้าขาย) โดยองค์กรทั้งสองลักษณะ ดำรงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในบริบทของชุมชน ทั้งที่เป็นสภาพเงื่อนไขแวดล้อมของชุมชน และสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ทำให้องค์กรชุมชนเกิดการพัฒนาการที่หลากหลายและเจริญเติบโตไปตามการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนและท้องถิ่น

ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่นำไปสู่การศึกษาครั้งนี้คือ องค์กรชุมชนทั้งสองลักษณะมีการดำเนินงานที่แตกต่างกันหรือไม่ และมีศักยภาพทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานหรือไม่ องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการดำเนินงานขององค์กรชุมชนทั้งสองลักษณะคืออะไร และอะไรคือตัวชี้วัดระดับความสามารถในการดำเนินงานซึ่งสามารถนำไปชี้แจงให้เห็นถึงความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนทั้งสองลักษณะ

## 1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานขององค์กรชุมชนที่มีลักษณะการดำเนินงานด้านสังคมเชิงวัฒนธรรมและองค์กรชุมชนที่มีลักษณะการดำเนินงานด้านวิสาหกิจในจังหวัดสุพรรณบุรี
3. เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างองค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชนที่มีรูปแบบการดำเนินงานทางสังคมเชิงวัฒนธรรม กับองค์กรชุมชนที่มีรูปแบบวิสาหกิจหรือธุรกิจชุมชนในจังหวัดสุพรรณบุรี
2. เพื่อศึกษาตัวชี้วัดด้านศักยภาพและระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนทั้งสองลักษณะและรูปแบบในจังหวัดสุพรรณบุรี

## 1.3 ขอบเขตของงานศึกษา

งานศึกษาครั้งนี้ มีขอบเขตการศึกษาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. ในด้านเนื้อหาสาระของการศึกษา จะศึกษาถึงการดำเนินงานขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านสังคมเชิงวัฒนธรรม และการดำเนินงานด้านวิสาหกิจ โดยเน้นองค์กรประกอบหลักขององค์กรซึ่งเป็นตัวแปรของการดำเนินงานขององค์กรชุมชน โดยการนำลักษณะต่างๆขององค์กรประกอบในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนมาเปรียบเทียบ และเพื่อหาตัวชี้วัดระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนเพื่อนำไปชี้แจงแสดงความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนดังกล่าว

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้กำหนดพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรีเป็นพื้นที่สำหรับศึกษาองค์กรชุมชน เนื่องจาก องค์กรชุมชนมีความหลากหลายทั้งลักษณะ ขนาด ศักยภาพและความสามารถในการดำเนินงาน รวมทั้งความสะดวก ซึ่งเป็นลักษณะที่เอื้อต่อการศึกษา ทั้งนี้ การกำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ดังกล่าว ผู้ศึกษาจะกระทำโดยการกำหนดระดับชั้นของพื้นที่ทั้งในระดับอำเภอ ตำบลและชุมชน รวมทั้งจะกำหนดองค์กรชุมชนด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. การศึกษานี้สามารถนำเสนอถึงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรชุมชนต้องการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชนจากระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชน อันมีผลต่อกิจกรรมในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น และการขยายผลไปสู่ระดับภาคและประเทศ

2. ผลการศึกษาที่ได้สามารถจำแนกตัวชี้วัดศักยภาพและระดับความสามารถในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรชุมชนในเชิงผลลัพธ์ทั้งสองประเภท และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานขององค์กรชุมชนที่ยังมีความด้อยประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชนดังกล่าวให้เกิดความเข้มแข็งต่อไป

3. การศึกษานี้นอกจากจะได้ข้อสรุปที่เป็นรูปแบบของการดำเนินงานขององค์กรชุมชนที่มีความเข้มแข็งแล้ว ผลการศึกษา สามารถนำไปพัฒนาและเป็นแนวทางในการศึกษาการดำเนินงานด้านการสร้างความเข้มแข็งภาคประชาชนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและการเมือง

4. รูปแบบในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชนที่มีตัวชี้วัดจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากจะชี้ให้เห็นถึงความเข้มแข็งภาคประชาชนแล้ว รูปแบบดังกล่าวยังมีประโยชน์ในเชิงวิชาการ ทั้งทางด้านการบริหารสาธารณะในประเด็นการบริหารจัดการภาคประชาชน และด้านการเมืองการปกครอง ในประเด็นสิทธิและเสรีภาพ การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การผลักดันนโยบายการพัฒนาในระดับชาติให้ตรงตามความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน

#### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะ เป็นนิยามที่ให้ความหมายในการศึกษาโดยเฉพาะการศึกษาในเชิงคุณภาพให้มีความเข้าใจตรงกัน

**องค์กรภาคประชาชนหรือองค์กรชุมชน** หมายถึง กลุ่มคนที่มีลักษณะเดียวกัน รวมตัวอยู่ในรูปแบบองค์กร สถาบัน ซึ่งอาจมีความหลากหลายของวัฒนธรรม มีอุดมการณ์ในการที่จะกระทำการใดๆ เพื่อให้เกิดผลทางสังคมในระดับกว้าง (Brown and Covey, 1983, citing Ahmad, 2005, p. 16) ซึ่งหมายถึง ประชาสังคมหรือ

ประชาคม (Civil Society) อันเป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งภาคประชาชน (Social Community; จิตติยา สุวรรณะชฎ, ม.ป.ป., หน้า 4, Anheier, H. K., 2004, pp. 1 – 6, Janda, K. B., 2014, pp. 48 - 55) ซึ่งอาจแบ่งองค์กรเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้ (Ahmad, 2005, pp. 13 – 14; พระราชบัญญัติสภาองค์กรชุมชน, 2551, สภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553, Reidar, D., 2000, p. 74, เครือข่ายองค์กรชุมชนบ้านจำรุง, 2557)

1) สหกรณ์ คือ องค์กรที่มีบทบาทด้านการแบ่งปันทางเศรษฐกิจ การประชุมทางสังคม เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

2) กลุ่มพึ่งพาตนเอง เช่น กลุ่มฌาปนกิจและอื่นๆ แบ่งเป็นสามประเภท ได้แก่ กลุ่มเครือญาติหรือกลุ่มที่รวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นและกลุ่มที่รวมตัวกันอย่างไม่เหนียวแน่นนักและ/หรือกลุ่มที่รวมตัวกันอย่างหลวมๆ กลุ่มต่างๆ ดังกล่าว ได้แก่ กลุ่มครอบครัว กลุ่มเพื่อนบ้านภายในชุมชนและเพื่อนบ้านต่างชุมชนตามลำดับ

3) องค์กรฐานราก คือ ชุมชนขนาดเล็กหรือกลุ่มประชาชนในชุมชน ซึ่งแสดงบทบาททางการเมืองและการปกป้องผลประโยชน์ของตนและชุมชน เช่น สหกรณ์ชุมชน กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มชกานาชาวไร่ เป็นต้น

4) องค์กรที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน (Community Based Organization) คือ องค์กรในชุมชนหรือของชุมชน ไม่ได้เกิดจากภายนอก องค์กรประเภทนี้ถือได้ว่าเป็นสถาบันของชุมชน เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล วัด ประชาสังคม คณะกรรมการหมู่บ้าน องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) และอื่นๆ

5) องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) คือ องค์กรจากภายนอกชุมชน เป็นองค์กรเอกชนที่มีบทบาทและการดำเนินงานด้านการพัฒนาให้แก่ชุมชนเช่น มูลนิธิปราชญ์ชาวบ้าน เป็นต้น

6) องค์กรที่แบ่งตามการแจ้งจดทะเบียนของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ได้แก่ กลุ่มธุรกิจชุมชนและอาชีพ กลุ่มสิ่งแวดล้อม/ทรัพยากร กลุ่มองค์กรการเงิน กลุ่มสวัสดิการชุมชนและกลุ่มความร่วมมือ เป็นต้น

อีกด้านหนึ่งจะแบ่งองค์กรตามความเป็นมาขององค์กร ซึ่งลักษณะหนึ่งเกิดขึ้นจากการผลักดันจากภายนอก อีกลักษณะหนึ่งเกิดจากการสร้างสรรค์จากภายใน จากการมองสองด้านเช่นนี้จะสามารถแบ่งองค์กรชุมชนได้ออกเป็นสี่กลุ่ม

1. องค์กรความร่วมมือตามประเพณี (กลุ่มแลกเปลี่ยนแรงงาน กลุ่มแชร์และเครดิต)
2. องค์กรพัฒนา (กลุ่มออมทรัพย์ สหกรณ์ กลุ่มธนาคารชุมชน)
3. องค์กรทางสังคม (องค์กรเครือญาติ ชุมชนหมู่บ้าน เครือข่ายต่างๆ)
4. องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น

สมพันธ์และคณะ (2540), ชินฉิฉิ ชิโกโตมิ (2549) ได้อธิบายรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรชุมชนตามแนวคิดของนลินี ตันธูวณิตย์ (2538), Teitelbaum, S. (2014, pp. 259 - 260) เครือข่ายองค์กรชุมชนบ้านจำรุง (2557) ไว้ว่า องค์กรชุมชนมีลักษณะที่หลากหลาย แบ่งได้ 4 ลักษณะ ได้แก่

1. องค์กรชุมชน ในรูปแบบของการรวมกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมเฉพาะภายในชุมชนเช่น การออมทรัพย์ ธนาคารข้าว และกลุ่มสหกรณ์ กลุ่มอนุรักษ์ป่าชุมชน เป็นต้น

2. องค์กรชุมชน ในรูปแบบของการรวมกลุ่มเพื่อบูรณาการกิจกรรมที่หลากหลายภายในชุมชนเข้าด้วยกัน

3. องค์กรชุมชน ในรูปแบบของการรวมกลุ่มเพื่อการประสานกิจกรรมที่คล้ายแต่ละพื้นที่ชุมชน เพื่อเป็นเครือข่ายกิจกรรม เช่น องค์กรชุมชนสลัม 4 ภาค กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ องค์กรเอกชนเพื่ออนุรักษ์และการพัฒนาเกษตรธรรมชาติ เป็นต้น

4. องค์กรชุมชน ในรูปแบบของการรวมกลุ่มเพื่อการต่อยอดกับนโยบายรัฐหรือผลประโยชน์ร่วมขององค์กรชุมชนหรือชุมชนที่มีแก้ปัญหาเช่นเดียวกัน เช่น องค์กรชุมชนสลัม 4 ภาค องค์กรผู้ใช้น้ำ

จากลักษณะข้างต้น จะแบ่งลักษณะองค์กรชุมชนเป็นสองลักษณะคือ ลักษณะแรกเกี่ยวข้องกับธุรกิจชุมชนหรือวิสาหกิจชุมชน เช่น ร้านค้าชุมชน กลุ่มสหกรณ์ชุมชน ธนาคารข้าว กลุ่มออมทรัพย์ ลักษณะที่สอง องค์กรชุมชนที่เกี่ยวข้องกับสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือเรียกว่าองค์กรทางสังคมเชิงวัฒนธรรม ซึ่งเน้นคุณค่าและค่านิยมทางสังคม เช่น กลุ่มฌาปนกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ กลุ่มทำนา กลุ่มยุวชนเลี้ยงโคกระบือ กลุ่มอนุรักษ์ กลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุข เป็นต้น

ลักษณะข้างต้นสามารถแบ่งเป็นสองลักษณะใหญ่ๆ คือ ลักษณะทางสังคมเชิงวัฒนธรรมและลักษณะทางวิสาหกิจและการเงิน

**การดำเนินงานขององค์กรชุมชน** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนตามความต้องการขององค์กรชุมชนและชุมชนในท้องถิ่นนั้นๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรมขององค์กรชุมชน มีการตัดสินใจ มีการการตัดสินใจ มีการระเบียบปฏิบัติ ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและกฎระเบียบตามจารีต มีความเป็นผู้นำที่เป็นทางการและ/หรือไม่เป็นทางการ มีการประเมินผลและการตรวจสอบการดำเนินงาน หรือการตรวจสอบกระบวนการ การดำเนินงานเช่น การตรวจสอบและการประเมินผลใช้ทรัพยากร การผลิตผลผลิต การตลาด การแบ่งปันผลกำไร การสะสมเงินกองทุน เป็นต้น (ชินอิชิ ชิเกโตะมิ, 2549; เครือข่ายองค์กรชุมชนบ้านจ่ารุง, 2557)

นอกจากนั้น องค์กรชุมชน ยังมีการประสานเชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรในลักษณะเครือข่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพขององค์กรต่างๆ (ชินอิชิ ชิเกโตะมิ, 2549; เครือข่ายองค์กรชุมชนบ้านจ่ารุง, 2557)

**มาตรวัดและตัวชี้วัด** (Stangor, C., 2014, pp. 67 – 69, Community, n.d., Aldridge, S., Halpem, D., Fitzpatrick, S., 2002, อภิชัย, 2550, ฐิติพล, 2550, NESDB, 2004, สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545 – 2546, อนันต์, 2546, Putnam, 1993, Norris, 2001, Prins, R. G., Beenackers, M. A., Boog, M. C., F., Van Lenthe, F. J., Brug, J., Oenema, A., 2014, pp. 9 - 15) หมายถึง แนวทางและการให้นิยามมาตรวัดและตัวชี้วัดหลัก นิยามดังกล่าวสามารถนำมาเป็นแนวทางเพื่อใช้ในการศึกษาการดำเนินการของ องค์กรชุมชนได้เช่นกันเช่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กร การมีส่วนร่วมในการวางแผนชุมชน วางแผนตำบล การเชื่อมโยงและการกระจายเครือข่ายองค์กรชุมชน การสร้างภูมิคุ้มกันและความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของกิจกรรมต่างๆ ด้วยปัญญา (Wisdom) และความระมัดระวัง (Prudence) จริยธรรมและคุณธรรม ค่านิยม ทัศนคติ เป็นต้น

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรชุมชน สามารถพิจารณาในระดับต่างๆตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น กล่าวคือ ประการแรก การพิจารณาในระดับความคาดหวังขององค์กรชุมชน ประการที่สอง การพิจารณาความคาดหวังในระดับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ ซึ่งเน้นการส่งเสริมความเข้มแข็งในภาคประชาชนด้วยการสนับสนุนองค์กรภาคประชาชนให้สามารถดำเนินกิจกรรมของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังเน้นให้องค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชน สามารถประสานเครือข่ายของกิจกรรมแต่ละประเภทเพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในระดับต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรชุมชนและความต้องการภายในชุมชนรวมทั้งท้องถิ่นของตนเอง

สำหรับความหมายขององค์กรชุมชน หรือองค์กรภาคประชาชน ได้อ้างถึงและแสดงไว้ในนิยามศัพท์เฉพาะ (บทที่ 1 หัวข้อ 1.5) จึงทำให้เกิดความเข้าใจถึงลักษณะขององค์กรชุมชนได้พอสมควร นอกจากนี้ นิยามของการดำเนินงานขององค์กรชุมชนที่ให้ไว้แบบกว้างในนิยามเฉพาะของบทที่ 1 สามารถนำมาเป็นแนวทางการพิจารณาแนวคิดการดำเนินงานขององค์กรชุมชนต่อไป

หากพิจารณาแนวคิดความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน จะเห็นว่าแนวคิดมีพื้นฐานจากแนวคิดการสร้าง ความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540-2544) ซึ่งได้ให้องค์ประกอบของชุมชนที่เข้มแข็งไว้ โดยเสนอว่า ชุมชนจะมีความเข้มแข็งได้นั้น ชุมชนต้องมีการรวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชน มีการเรียนรู้ การจัดการ การแก้ไขปัญหาาร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีความชัดเจนนักต่อการให้คำจำกัดความของคำว่า “ ความเข้มแข็งของชุมชนหรือชุมชนเข้มแข็ง ” (คณะทำงานสุขภาพคนไทย, 2554) ทำให้มีผลต่อการให้คำจำกัดความของคำว่า “ ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน ” เช่นกัน เนื่องจากแนวคิดชุมชนเข้มแข็งได้นำเสนอภายใต้พื้นฐานความคิดที่ว่า ชุมชนคือองค์กรชุมชนในรูปแบบหนึ่ง ที่มีโครงสร้าง มีการจัดการและมีสิ่งต่างๆ ภายในชุมชน ทำให้คนภายในชุมชนจำเป็นต้องร่วมกันดำรงอยู่ ร่วมกันทำ และ/หรือร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ประเวศ วะสี (2012) เสนอว่า หากจะพัฒนาองค์กรชุมชนที่ตั้งอยู่ในชุมชน ให้เกิดความเข้มแข็งและมีความยั่งยืน จำเป็นต้องพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ เช่น การรวมตัว การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีกิจกรรม มีการเรียนรู้ที่ไม่ได้มาจากการเรียนรู้ในรูปแบบการสอน (Teaching) และมีการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ดังกล่าว

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (2557) กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชน ให้เกิดศักยภาพและเกิดความเข้มแข็ง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดในการพัฒนาองค์กรชุมชนตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543 และพระราชบัญญัติสภาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2551 โดยเน้นถึงการดำเนินงานขององค์กรชุมชน เพื่อให้้องค์กรชุมชนเกิดความเข้มแข็งและเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

จากแนวคิดและข้อกำหนดตามแนวนโยบายภาครัฐในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรชุมชน ซึ่งต่างเน้นถึงการสร้างศักยภาพและความสามารถในการระดมการดำเนินงานขององค์กรชุมชน เนื่องจากเป็นองค์กรระดับฐานรากและเป็นกลไกการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้น องค์กรประกอบต่างๆ ด้านการดำเนินงานขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชน จะสามารถนำไปชี้แจงแสดงความเข้มแข็งขององค์กรดังกล่าว

## 2.1 แนวคิดการดำเนินงานขององค์กรชุมชน

นิยามของการดำเนินงานขององค์กรชุมชน จะพิจารณาจากพื้นฐานขององค์กรและกิจกรรมที่ปรากฏตามลักษณะพื้นที่และเป้าหมาย โดยเน้นการขับเคลื่อนด้วยประชาชนในพื้นที่ โดยเฉพาะสมาชิกขององค์กรชุมชนนั้น ทั้งนี้ บทบาทสำคัญขององค์กรคือ “ กระบวนการจัดการตนเอง โดยเป็นความต้องการของชุมชนให้สัมพันธ์กับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะพื้นที่ ดังนั้นในการแก้ไขปัญหาและการจัดการจึงต้องเกิดจากฐานชุมชนไม่ได้เกิดจากกลไกของรัฐมาทำให้การจัดการใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิต จึงต้องมีชุมชนเป็นแกนหลัก มีประชาชนเป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น ” (สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง, 2555)

การพิจารณาในแนวทางข้างต้น เป็นความคาดหวังในระดับขององค์กรชุมชนหรือชุมชน เพื่อเป้าประสงค์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในชุมชน รวมทั้งการขับเคลื่อนและการขยายผลไปสู่ความร่วมมือในระดับอื่นๆต่อไป

ดังนั้น ข้อพิจารณาในด้านองค์ประกอบขององค์กรชุมชนจึงได้แก่ กลุ่มประชาชนที่อยู่ในชุมชน กิจกรรมเคลื่อนไหวซึ่งเป็นกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม คณะทำงานหรือคณะกรรมการขององค์กร และการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กร (สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง, 2555)

ลักษณะอีกประการหนึ่งคือ องค์กรชุมชนมีฐานะเป็นองค์กรท้องถิ่นที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาท้องถิ่นไม่ว่าสภาพของท้องถิ่นนั้น จะมีลักษณะเป็นเมืองหรือชนบท (ชินอิชิ ชิเกโตะมิ, 2549, เครือข่ายองค์กรชุมชนบ้านจำรุง, 2557)

การดำเนินงานขององค์กรชุมชนในประเด็นด้านการจัดการและการบริหารคือ ความสามารถในการร่วมกันจัดการทรัพยากรชุมชนโดยเฉพาะทรัพยากรธรรมชาติในชุมชนและท้องถิ่น (Co - Management) ได้ด้วยตนเองหรือตามลำพัง แมคฟัดเยลและผู้ร่วมงาน (Macfadyen, G., Cacaud, P., Kuemlangan, B., 2005, Summary) นำเสนอองค์ประกอบที่นำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลของการส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และนำไปสู่ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน หรือความเข้มแข็งภาคประชาชนคือ ประการแรก ความสามารถที่มีต่อการจัดการทรัพยากรชุมชนให้สอดคล้องต่อวัฒนธรรมชุมชนและท้องถิ่นรวมถึงสภาพภูมิรัฐศาสตร์และเศรษฐกิจสังคม ทั้งนี้ อยู่ที่การสนับสนุนด้านนโยบายหรือกฎหมายที่สอดคล้องต่อสิ่งดังกล่าว ประการที่สอง ความร่วมมือและการใช้กลไกภายในชุมชน (เช่น ผู้นำที่มีความสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ ได้รับความเคารพนับถือ ความศรัทธาและความไว้วางใจ) การกำหนดบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจน ประเด็นนี้ นโยบายและกฎหมายของรัฐต้องสามารถนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับสภาพชุมชนและท้องถิ่น ประการที่สาม การขับเคลื่อนกระบวนการจัดการแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการต่างๆ ภายในชุมชน หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนต้องส่งเสริม

สนับสนุน รัฐบาลท้องถิ่นต้องมีระเบียบและกฎหมายของตนเอง มีการส่งเสริมสถาบันท้องถิ่นเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ รวมทั้งการมีสิทธิเข้าถึงข่าวสารข้อมูลและร่วมรับผิดชอบทางสังคมในประเด็นทางสังคมของกลุ่มต่างๆ ซึ่งกระทบต่อส่วนรวม เช่น การร่วมกับกลุ่มสมาพันธ์เพื่อการประมงในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมทางทะเล และแม่น้ำ เป็นต้น

ในประเด็นการดำเนินงานขององค์กรชุมชนจากพื้นฐานแนวคิดทุนทางสังคมจะพิจารณาได้ว่าเป็น ความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากร เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างประชาชนในชุมชน การสร้างพันธะต่อกันและการสร้างโครงสร้างทางสังคมที่ก่อให้เกิดความใกล้ชิดเพื่อเอื้อต่อความสำเร็จในสิ่งที่คนในชุมชนคาดหวัง (Field, J., 2008, pp. 1 - 2) อย่างไรก็ตาม จอห์น ฟิลด์ (Field, J., 2008, p. 19) มีความเชื่อว่า แม้ทุนทางสังคมจะทำหน้าที่ที่หลากหลาย โดยปราศจากการเน้นผลกำไร แต่ไม่สอดคล้องต่อสังคมประชาธิปไตยแบบเปิดมากนัก เนื่องจากเน้นความเชื่อถือในตัวผู้นำที่สามารถเป็นแกนนำที่จะทำให้เครือข่ายมีกำลังอำนาจและประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ เขาได้นำการศึกษาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการเมืองภายใต้กรอบของทฤษฎีทุนทางสังคมเพื่อสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว แต่เนื่องจากว่า การศึกษาของฟิลด์ (2008) มาจากบริบททางสังคมและเศรษฐกิจแบบกระแสหลัก ที่ทุนทางสังคมอาจปิดกั้นการสะสมทุนในระดับหนึ่ง ดังนั้น การชี้วัดความเป็นประชาธิปไตยแบบเปิด จึงเป็นการชี้วัดถึงเสรีภาพด้านการประกอบกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่คาบเกี่ยวกับกิจกรรมทางการเมือง ซึ่งอาจนิยามได้ว่าเป็นผลประโยชน์ในรูปแบบธุรกิจการเมือง ดังนั้น ผู้นำเชิงอนุรักษ์ที่ได้รับความไว้วางใจจากประชาชน อาจมีลักษณะเผด็จการแบบสังคมประชาธิปไตย และอาจใช้แนวทางภายใต้แนวคิดทุนทางสังคม มาดำเนินกิจกรรมทางการเมืองเพื่อผลประโยชน์ของประชาสังคมและปิดกั้นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของกลุ่มผลประโยชน์อื่น ทำให้ลักษณะดังกล่าว ถูกมองว่าไม่เป็นมิตรกับประชาธิปไตยแบบเปิด ขณะที่ บอร์ดิว (Bourdieu, P., 1986, p. 249) ยังแบ่งรับแบ่งสู้มากกว่า โดยให้ทัศนะว่า ทุนทางสังคมจะเป็นทรัพยากรที่มีศักยภาพ เนื่องจากจะก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่าย จึงไม่จำเป็น ต้องดำเนินร่วมกับเศรษฐกิจแบบทุนนิยมก็ได้ ทัศนะดังกล่าวเชื่อว่า ความเชื่อในตัวผู้นำจะทำให้เกิดพลังอำนาจและผลสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมใดๆ

ลักษณะของทุนทางสังคมที่ไม่เป็นมิตรกับความเป็นประชาธิปไตยแบบเปิด จึงเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องนักตามทัศนะของฟิลด์ เนื่องจากข้อเสนอนี้นำมาสนับสนุนได้จากการศึกษาภายใต้บริบทหนึ่ง หากพิจารณาลักษณะของทุนทางสังคมอย่างลึกซึ้งมากขึ้น จะพบว่า ลักษณะของทุนทางสังคมมีความเกี่ยวข้องกับเครือข่าย ปทัสถาน ความสัมพันธ์ ค่านิยมและการกระทำที่ไม่เป็นทางการ อันทำให้เกิดรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการร่วมมือทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นลักษณะชีวิตทางสังคม การเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมเพื่อทำกิจกรรมใดๆให้เกิดประสิทธิผลของความสำเร็จ และการแบ่งปันวัตถุประสงค์ร่วมกัน การเชื่อมโยงทางสังคมโดยอาศัยปทัสถานและความไว้วางใจ การเชื่อมโยงอาจอยู่ในรูปของสถาบัน กลุ่มองค์กร มีการเชื่อมเครือข่ายด้วยการมีค่านิยมและความเข้าใจร่วมกัน เป็นการมีส่วนร่วมภาคประชาชน เพื่อช่วยให้ชุมชนและกลุ่มหรือองค์กรสามารถขยายเครือข่ายหรือภาคี และสามารถทำงานบนพื้นฐานของเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Aldridge, S., Halpern,

D., Fitzpatrick, S., 2002, p. 5, Putnam, R. D., 1993, p. 19, World Bank, OECD, 2001, as cited in Aldridge, S., Halpern, D., Fitzpatrick, S., 2002, p. 10, Valencia - Sandoval, C., Flanders, D.N., Kozak, R. A., 2010, pp. 63 – 70, Prins, R. G., Beenackers, M. A., Boog, M. C., F., Van Lenthe, F. J., Brug, J., Oenema, A., 2014, pp. 9 – 15, Abbasi, A., Wigand, R. t., Hossain, L., 2014, pp. 1 - 8)

## 2.2 การดำเนินงานภายใต้พื้นฐานแนวคิดการบริหารจัดการสาธารณสุข

โดยความหมายแล้ว คำว่าการดำเนินงาน คือการบริหารจัดการขององค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรใดก็ตาม องค์ประกอบของการจัดการได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำและการควบคุม ทั้งนี้ ศุภวัฒน์ ปภัสสรากุลจัน (2553, หน้า 99 - 115) นำเสนอถึงองค์ประกอบในกระบวนการดำเนินงานหรือการบริหารจัดการที่ใช้ในแนวคิดการบริหารจัดการสาธารณสุขใหม่ไว้ 4 ประการซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ ข้างต้น

### 1. การวางแผน (Planning)

ในกระบวนการวางแผน เน้นการวางแผนเพื่อการพัฒนาที่มี 6 ลักษณะได้แก่ (Turner and David, 1997, pp. 132 – 149, แผนพัฒนาฉบับที่ 11, 2555 – 2559, Meesapawong, P., Rezgui, Y., Li. H., 2014, pp. 1 – 12)

- 1.1 ลักษณะการวางแผนที่นำเสนอวัตถุประสงค์นโยบายที่เน้นหนักไปในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ
- 1.2 ลักษณะการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสัมฤทธิ์ผลทั้งวัตถุประสงค์เฉพาะและวัตถุประสงค์ทั่วไป
- 1.3 ลักษณะในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการนำไปปฏิบัติให้ได้ผลสูงสุดซึ่งจะชี้นำในการปฏิบัติและการตัดสินใจวันต่อวัน
- 1.4 ลักษณะของความพยายามทำความเข้าใจและความพยายามสร้างอิทธิพลเหนือระบบเศรษฐกิจโดยรวม
- 1.5 ลักษณะการใช้ประโยชน์จากตัวแบบของเศรษฐกิจมหภาคมาดำเนินการทางเศรษฐกิจ
- 1.6 ลักษณะการวางแผนระยะกลางซึ่งอาจเป็นแผน 5 ปีและมีแผนประจำปีคอยสนับสนุนโดยจะนำเสนอภายใต้ของแผนระยะยาว

ลักษณะทั้ง 6 ประการเป็นลักษณะทั่วไปของการวางแผนพัฒนาที่ใช้ได้ในระดับจุลภาคและมหภาค อย่างไรก็ตาม การนำลักษณะดังกล่าวมาทำการเชื่อมโยงกับแนวคิดการดำเนินงานขององค์กรชุมชน ตามแนวคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะพบลักษณะที่แตกต่างกันเล็กน้อย โดยการดำเนินงานขององค์กรชุมชนจะมีลักษณะดังนี้

- 1) ด้านการวางแผนในระดับองค์กรชุมชน เน้นเป้าหมายทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

2) ลักษณะการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสัมฤทธิ์ผลจะมีลักษณะของการกำหนดเป้าหมายเฉพาะตามลักษณะพื้นฐานแวดล้อมขององค์กรและชุมชนนั้นๆ

3) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลสูงสุดและเพื่อชี้นำในการปฏิบัติและการตัดสินใจวันต่อวันเป็นลักษณะของการดำเนินงานในระดับองค์กรชุมชน

4) ความพยายามในการทำความเข้าใจและการสร้างอิทธิพลเหนือระบบเศรษฐกิจโดยรวมขององค์กรชุมชนจะปรากฏอยู่ในระดับชุมชน และการประสานเชื่อมโยงเครือข่ายขององค์กรชุมชนจะนำไปสู่สิ่งดังกล่าว นอกจากนี้ มีความพยายามในการสร้างอิทธิพลโดยใช้กลไกการมีส่วนร่วมของชุมชน ทั้งในระบบการเมืองและระบบสังคมโดยรวมอีกด้วย (Gerlach, K. D., Spreng, R. N., Madore, K. P., Schacter, D. L., 2014)

5) การใช้ตัวแบบเศรษฐกิจระดับมหภาค ในการดำเนินงานทางเศรษฐกิจ หมายถึง การที่องค์กรชุมชนดำเนินงานด้านการผลิต การตลาดหรือการกระจายผลผลิตขององค์กรชุมชน ซึ่งมีกิจกรรมด้านการผลิตผลผลิตเช่น ผลผลิตทางการเกษตร ผลผลิตด้านปศุสัตว์ เป็นต้น ทั้งนี้ ได้รวมเอาลักษณะในข้อ 4 ไว้ด้วย

6) ลักษณะในการวางแผนตามแนวคิดการบริหารจัดการสาธารณะ มาจากการที่องค์กรชุมชนต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับนโยบายภาครัฐ และองค์กรภาคีต่างๆ จึงย่อมต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนชุมชนที่ต้องยกระดับไปสู่แผนพัฒนาตำบล จังหวัด ภูมิภาคและประเทศตามลำดับ

## 2. การจัดองค์การ (Organizing)

แนวคิดในการจัดองค์การภายใต้พื้นฐานของการบริหารการจัดการใหม่ พยายามอธิบายรูปแบบการจัดองค์กรในลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสาธารณะเป็นหลักได้แก่ (Mondros, J. & B., Wilson, S., 1994, pp. 1 – 8, ศุภวัฒน์, 2553, หน้า 102 – 106, Agarwala, S. D., Barthel, M. L., Rost, C., Boring, A., Bennett, W. L., Johnson, N. C., 20 14, pp. 326 - 341)

2.1 รูปแบบผู้นำและผู้ตาม (Leader/Follower) เป็นรูปแบบผู้นำหรือผู้ตาม รูปแบบนี้มีผู้นำเป็นศูนย์กลางท่ามกลางกลุ่มผู้ตามที่อยู่รอบข้าง มักพบในระบบราชการดั้งเดิม ระบบขุนนางของไทย ระบบเผ่า ระบบแก๊งหรือเจ้าพ่อ ทหาร กลุ่มวิจัยและพัฒนาและระบบบริหารแบบครอบครัว (Kitchen Cabinet) ผู้นำในรูปแบบนี้มาจากลักษณะบารมี และมีลักษณะเข้มแข็งของอำนาจดังกล่าว

2.2 รูปแบบปิรามิด (Pyramid) รูปแบบนี้จะแสดงถึงสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เช่น กองทัพ กระทรวง ทบวงกรมและองค์กรส่วนใหญ่ที่มีระบบการประสานงาน

2.3 รูปแบบกลุ่ม/สถาบัน (Consortium) หรือองค์กรสมพันธ์ที่มีการเชื่อมโยงและรวมตัวกันแบบหลวมๆ เช่น องค์กรนาโต้ องค์กรชุมชนระดับรากหญ้า การรวมตัวขององค์กรสาธารณะและองค์กรเอกชนในรูปแบบพันธมิตร (Partnership) เป็นต้น รูปแบบกลุ่ม/สถาบันเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาสูง แต่มีปัญหาคความแตกต่างของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

2.4 รูปแบบเมตริก (Matrix) องค์กรในรูปแบบเมตริก (Matrix) จะมีลักษณะของอำนาจหน้าที่และสายงานแบบทวิ (Dual Lines of Authority) เช่น องค์กรนาซา ห้างหุ้นส่วน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

2.5 รูปแบบทีม (Team) องค์กรรูปแบบทีม มีลักษณะของการมีส่วนร่วม ซึ่งจะมีการมอบหมายให้บุคคลในองค์กรทำหน้าที่ต่างๆ หรือมีการว่าจ้างให้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ส่วนหนึ่งของกระทรวงเกษตรในโครงการแปลงทรัพย์สินเป็นทุน องค์กรที่ปรึกษา เป็นต้น

หากพิจารณาตามความหมายขององค์กรชุมชน และการแจกแจงลักษณะขององค์กรชุมชนในการจัดรูปแบบองค์กรขององค์กรชุมชนตามความหมายของ ชินอิชิ (2006) สถาบันพัฒนาการเมือง (2555) รวมถึงลักษณะภายใต้แนวคิดทุนทางสังคมจะพบว่า รูปแบบองค์กรที่น่าจะนำมาพิจารณาในที่นี้ ได้แก่ รูปแบบผู้นำและผู้ตาม รูปแบบปิรามิดและรูปแบบกลุ่ม/สถาบัน ทั้งนี้ การจัดองค์การขององค์กรชุมชนโดยภาพรวม ผู้นำองค์กรมักถูกเรียกว่า แกนนำองค์กร ซึ่งมาจากการแสดงออกถึงลักษณะเด่นที่มีภาวะผู้นำสูง เป็นผู้ประสานเชื่อมโยงได้อย่างดี และมักเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกองค์กรและชุมชน ลักษณะขององค์กรประเภทนี้ จะปรากฏให้เห็นถึงการรวมตัวกันในระดับเครือข่ายขององค์กรชุมชน เนื่องจากมีลักษณะการรวมตัวแบบหลวมๆ และมีความแตกต่างของพฤติกรรมของสมาชิกในแต่ละองค์กรเครือข่ายสูง อย่างไรก็ตาม ลักษณะหนึ่งที่ปรากฏในชุมชนของสังคมไทยคือ ลักษณะอุปถัมภ์ และการเคารพในระดับอาวุโส ดังนั้น รูปแบบปิรามิดและรูปแบบกลุ่ม/สถาบัน จึงสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงการประสานงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี ลักษณะทั้งสองประการดังกล่าว เอื้อต่อการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารของสมาชิกในองค์กรชุมชน จะมีจุดประสงค์เพื่อการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการหาข้อสรุปร่วมกัน การประชาสัมพันธ์ข่าวสารดำเนินงานขององค์กร การประชุมแกนนำองค์กร และการกระจายข่าวสารของกลุ่มย่อย การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม วัฒนธรรม (Agarwala, S. D., Barthel, M. L., Rost, C., Boming, A., Bennett, W. L., Johnson, N. C., 2014, pp. 326 - 341) เป็นต้น ดังนั้น การสื่อสารในลักษณะใดๆ ก็ตาม ถือเป็นเครื่องมือในการที่จะก่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้ หากการสื่อสารมีปริมาณไม่เพียงพอหรือไขว้เขวจากความเป็นจริง จะทำให้การบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรชุมชนเป็นไปได้ยาก

### 3. การชี้นำ (Leading)

การชี้นำและการกำกับทิศทางนโยบาย (Steering) ถือเป็นองค์ประกอบร่วมกัน เพื่อให้การจัดการสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ การชี้นำและการกำกับทิศทางของผู้นำองค์กร เป็นบทบาทใหม่ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ มาจากการกระจายอำนาจหน้าที่ และการให้ความเป็นอิสระแก่หน่วยงานภายในองค์กรในด้านต่างๆ ทำให้ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีหน้าที่กำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ระดับมหภาค

การชี้นำคือ การใช้อำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำเพื่อการพิจารณา ตัดสินใจและจัดทำข้อกำหนดทิศทางให้เป็นไปตามเป้าประสงค์โดยรวม ในองค์กรชุมชน องค์กรประกอบด้านการชี้นำถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรชุมชน มีความสามารถในการประสานประโยชน์และประสานบทบาทในการดำเนิน

กิจกรรมของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร (สมพันธ์ เตชะอธิกและคณะ, 2540; จินตนา บุญยั้งและคณะ, 2555, หน้า 65 - 74; ศิรินาถ ราชคำและคณะ, 2557, หน้า 56 - 64)

นอกจากนี้ สมพันธ์และคณะ (2540) จินตนา บุญยั้งและคณะ (2555) ศิรินาถ ราชคำและคณะ (2557) ได้ให้แนวคิดที่สามารถจำแนกลักษณะผู้นำองค์กรชุมชนไว้รวม 6 ลักษณะคือ

1. การชี้นำทางความคิด ซึ่งเน้นให้สมาชิกรู้จักตนเอง รู้จักปัญหา จนนำไปสู่การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา

2. การชี้นำด้านศีลธรรม เน้นศีลธรรมที่เกิดขึ้นจากศาสนา วัฒนธรรม ค่านิยมของชุมชน สังคม โดยประยุกต์เข้ากับการรวมกลุ่มองค์กรเพื่อดำเนินกิจกรรมเหล่านั้น

3. การชี้นำด้านอาชีพ สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1) การทำกิจกรรมเฉพาะด้าน เช่น การอบรมทรัพย์สิน กลุ่มอาชีพ กลุ่มอนุรักษ์ กลุ่มวัฒนธรรม ฯลฯ

2) กระบวนการทำงานที่มีผลดีกับชุมชนคือ การมีความสัมพันธ์กับชุมชน วิเคราะห์ชุมชนจัดอันดับ

การมีส่วนร่วมของสมาชิกและชุมชน

4. การชี้นำด้านการพูด มีลักษณะของการกระตุ้นทางความคิดและการปฏิบัติต่อสมาชิก จากสิ่งที่ตัวผู้นำเคยผ่านประสบการณ์มาก่อน ซึ่งลักษณะนี้เรียกว่า ผู้เชี่ยวชาญของชุมชน

5. การชี้นำในการประยุกต์ด้านการทำงาน โดยชี้นำให้เกิดความสามารถในการประยุกต์งานราชการเข้ากับเป้าหมายเพื่อชุมชนได้ กล่าวคือ บุคคลที่ถูกชี้นำ สามารถนำแผนงาน นโยบายที่มาจากความร่วมมือร่วมใจของชุมชน เสนอเป็นแผนงานและกิจกรรม เข้าสู่ระบบราชการ หรือหน่วยงานสนับสนุนที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนกิจกรรมจากชุมชน ทั้งการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี องค์ความรู้และงบประมาณ

6. การชี้นำทางการประสานทรัพยากรภายในและภายนอกชุมชน หรือการชี้นำของผู้นำบารมี จะมีลักษณะของการระดมทุนในรูปแบบต่างๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมได้ทั้งจากภายในและภายนอกชุมชน

นอกจากการชี้นำทั้ง 6 ลักษณะจะเป็นบทบาทของผู้นำแล้ว การชี้นำยังจำเป็นต้องแสดงถึงบทบาทในการกำกับทิศทาง (Steering) ของเป้าหมายองค์กร เป้าหมายการดำเนินงานและเป้าหมายอื่นๆที่องค์กรชุมชนต้องการ ดังนั้น การใช้บทบาทการชี้นำและการกำกับทิศทาง จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดีคือ มีศีลธรรม จริยธรรม และคุณธรรม โดยเฉพาะความเป็นประชาธิปไตยที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรชุมชนต่อการกำหนดทิศทางของผลการดำเนินงาน ซึ่งโดยทั่วไป คือการทำให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กรชุมชน เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ กล่าวคือ การดำเนินการขององค์กรชุมชนนั้น สามารถสนองตอบต่อสมาชิกภายในองค์กรชุมชนนั้น ในขณะเดียวกัน ชุมชนทั้งชุมชนจะได้รับผลดีจากการดำเนินงานทั้งในแง่เศรษฐกิจ สังคมและหรือสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมขององค์กรชุมชนนั้นๆ

#### 4. การควบคุมตรวจสอบ (Controlling and Accountability)

การควบคุมในที่นี้หมายถึง การให้ความรู้ หรือการเรียนรู้แลกเปลี่ยนที่สมาชิกองค์กรชุมชนจำเป็นต้องได้รับ ซิมเมอร์แมน (Zimmerman, W., 2005) ศุภวัฒน์ (2553) และ หยวน ลี (Li, Y., 2013, pp. 69 - 103) เอสโคบาและรอส เอชเลย์ (Escobar - Lemmon, M. & Ross, A. D., 2014, pp. 175 - 188) เอกเคอร์แมน (Ackerman, J. M., 2014, pp. 293 - 333) เสนอว่า การควบคุม เป็นการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการดำเนินงานทั้งระบบ และการดำเนินงานจะสามารถปรับปรุงคุณภาพด้านต่างๆ ที่มีปัญหา เช่น การนำเข้าทรัพยากร กระบวนการผลิตผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งการดำเนินงานทั้งระบบจะแสดงถึงความสัมพันธ์ของสิ่งดังกล่าวให้เป็นไปตามการกำกับทิศทางขององค์กร ไม่ว่าจะในด้านความประหยัดหรือมัธยัสถ์และควมมีประสิทธิภาพ สิ่งดังกล่าว จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกในองค์กรชุมชนมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยน เพื่อนำไปใช้ในการแปลงทรัพยากรไปสู่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่สนองตอบตรงต่อความต้องการขององค์กรชุมชน ตลอดจนสมาชิกและชุมชน ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขแวดล้อมของชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งเป็นไปตามเงื่อนไขของข้อกำหนดด้านความประหยัดและควมมีประสิทธิภาพในการผลิตผลผลิตและการชี้วัดถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

การตรวจสอบการดำเนินงาน ถือเป็น การควบคุมการดำเนินงานขององค์กรชุมชนอย่างหนึ่ง แนวคิดของการตรวจสอบและการควบคุมในระดับองค์กรชุมชน สมพันธ์ เตชะอธิกและคณะ (2540) สมิทและโฮลเมส (Smith, B. W. & Holmes, M. D., 2014, p. 88) มีความคิดเห็นว่าการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรชุมชน มีจุดประสงค์เพื่อการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกองค์กร เป็นการแสดงความโปร่งใส และชัดเจนในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ส่วนรวม ทั้งที่เป็นของสมาชิกองค์กรและผลประโยชน์ที่เกิดกับชุมชนโดยรวม การตรวจสอบดังกล่าว จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กรอบทางความคิดของการดำเนินงานขององค์กรชุมชน จะมีความแตกต่างกันเล็กน้อยเมื่อเชื่อมโยงและเปรียบเทียบกับแนวความคิดทั่วไปของการบริหารจัดการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในวงการวิชาการ และองค์กรหรือหน่วยงานทั้งในภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมของชุมชนส่วนใหญ่ มีลักษณะความเป็นเครือญาติ ทั้งยังมีสภาพสังคม วัฒนธรรมและเงื่อนไขแวดล้อมด้านอื่นๆ ที่มีผลทำให้การดำเนินงานขององค์กรชุมชนมีลักษณะการดำเนินงานไม่เคร่งครัด อยู่ภายใต้ค่านิยมทางสังคม และไม่เข้มข้นดังหน่วยงานภาครัฐ ที่มุ่งหวังผลของการปฏิบัติงานและหน่วยงานภาคเอกชนที่มุ่งหวังผลเชิงกำไร

ข้อสรุปที่ได้จากกรอบของการดำเนินงานขององค์กรชุมชน พบลักษณะการผสมผสานรูปแบบการจัดองค์กร เพื่อเอื้อต่อการดำเนินงานโดยมีปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อการจัดรูปแบบองค์กรดังกล่าวได้แก่ ลักษณะอุปถัมภ์และลักษณะของระดับอาวุโส ดังนั้น รูปแบบปริมาตรและรูปแบบกลุ่ม/สถาบัน จึงสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงการสื่อสารและประสานงานทั้งภายนอกและภายในได้ อย่างไรก็ตาม อาจพบลักษณะอื่นๆ ของรูปแบบการจัดองค์กรชุมชนเมื่อมีการศึกษาอย่างลึกซึ้ง

องค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการจัดองค์กรชุมชนคือ การชี้นำ ซึ่งต้องใช้ภาวะผู้นำค่อนข้างสูง เนื่องจากลักษณะของผู้นำองค์กรชุมชน ต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกภายในชุมชนและสมาชิกภายนอก ผู้นำ

จำเป็นต้องแสดงออกถึงลักษณะของผู้ที่มีภูมิปัญญา มีคุณธรรม หรือมีความอาวุโส ซึ่งได้รับความศรัทธาเชื่อมั่นจากชุมชนและสมาชิกขององค์กร นอกจากนี้ อาจมีลักษณะของการมีความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดริเริ่ม และประสานเชื่อมโยงในสิ่งที่สมาชิกชุมชนเห็นว่าเป็นประโยชน์และเป็นผลดีต่อชุมชน ดังนั้น การขึ้นนำและการกำกับทิศทางของการดำเนินงานขององค์กรชุมชน จึงเป็นไปตามลักษณะภาวะผู้นำขององค์กรชุมชนแต่ละองค์กร

ลักษณะทั่วไปขององค์กรชุมชน ที่มีการดำเนินงานโดยสมาชิกขององค์กร ซึ่งมาจากคนในชุมชน จะมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วมในการรับรู้ในการทำกิจกรรมร่วมกัน อันเป็นลักษณะของการควบคุม ตรวจสอบการดำเนินงาน เมื่อเกิดการรับรู้ การเรียนรู้แลกเปลี่ยน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะทำให้เกิดคุณภาพและความชัดเจนโปร่งใสของการดำเนินกิจกรรมขององค์กรชุมชน

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรชุมชน

การศึกษาการบริหารจัดการหรือการดำเนินงานขององค์กรชุมชน จะมีความแตกต่างกันบ้างตามวัตถุประสงค์ขององค์กรชุมชนและสภาพแวดล้อมของแต่ละชุมชน โดยเฉพาะการมุ่งผลต่อวัตถุประสงค์ในเชิงผลลัพธ์ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับกิจกรรมและการมุ่งเป้าประสงค์

อุดมศักดิ์ เดโชชัย และคณะ (2553) ศึกษา “ องค์กรชุมชนกับการบริหารจัดการทุนแบบบูรณาการ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนกรณีศึกษา : บ้านศิรีวง ตำบลกิโลน อำเภอลานสกาและบ้านดอนคา ตำบลทอนหงส์ อำเภอพรหมคีรี จังหวัดนครศรีธรรมราช ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงจุดเปลี่ยนสำคัญของความคิดในการจัดตั้งกลุ่มองค์กรชุมชนร่วมกัน การใช้รูปแบบและวิธีการในการบริหารจัดการทุนแบบบูรณาการ พร้อมทั้งผลการดำเนินงานขององค์กรชุมชนตามรูปแบบและวิธีการดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความยากจนในชุมชนบ้านศิรีวงและชุมชนบ้านดอนคา วิธีการ ศึกษาทำโดยการสัมภาษณ์ การเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรชุมชน และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า จุดเปลี่ยนสำคัญของความคิดในการจัดตั้งกลุ่มองค์กรชุมชนร่วมกัน เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในชุมชนได้แก่ ภัยพิบัติจากธรรมชาติ ปัญหาหนี้สิน ทรัพยากรธรรมชาติและแกนนำชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังเกิดจากปัจจัยภายนอกชุมชน ได้แก่ ความสำเร็จจากชุมชนอื่น การสนับสนุนแนะนำจากหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

สำหรับการศึกษารูปแบบและวิธีการในการบริหารจัดการทุนแบบบูรณาการนั้นพบว่าทั้ง 2 ชุมชนได้ยกระดับกลุ่มออมทรัพย์ เป็นสถาบันการเงินของชุมชนที่คอยแก้ไขปัญหาสภาพคล่องให้กับกลุ่มองค์กรชุมชนที่เกิดขึ้นใหม่ ผลการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากจะเชื่อมโยงให้เกิดองค์กรชุมชนที่มีลักษณะหลากหลายแล้ว ยังทำให้เกิดการบริหารจัดการทุนแบบบูรณาการและครบวงจร จนเกิดกลไกการดูแลกันอย่างเชื่อมโยงตามหน่วยย่อยต่างๆของสังคม

ลักษณะการบริหารจัดการหรือการดำเนินงานขององค์กรชุมชนทั้งสองชุมชน ในการศึกษาของ อุดมศักดิ์ เดโชชัยและคณะ เป็นการศึกษาตามกรอบของแนวคิดโครงสร้างหน้าที่ ทำให้อาจมีลักษณะของการดำเนินงานตามกรอบแนวความคิดด้านการบริหารจัดการ หรือการดำเนินงานข้างต้นอาจไม่ครบถ้วนนัก

อย่างไรก็ตาม งานศึกษายังสามารถพิจารณาได้ถึงลักษณะของแกนนำองค์กรชุมชนซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญขององค์กรชุมชนได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความมีจริยธรรม คุณธรรม และความมุ่งมั่น เป็นต้น

การศึกษาในเชิงบทบาทขององค์กรชุมชนต่อการจัดการทรัพยากรแหล่งน้ำในงานศึกษาชื่อ “ องค์กรชุมชนกับการจัดการทรัพยากรแหล่งน้ำ : กรณีศึกษาอุทยานมัจฉาบ้านโงกุดหวาย ตำบลแก้ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ” ของ พระมหาสุนทร ปัญญาพงษ์ (2545) มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ ประการแรก ศึกษาพัฒนาการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรชุมชน ประการที่สอง ศึกษาโครงสร้างหน้าที่ขององค์กรชุมชนในสถานะที่ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรแหล่งน้ำ วิธีการศึกษากระทำด้วยการสังเกต ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์เจาะลึกผู้นำชุมชน คณะกรรมการองค์กรชุมชน กลุ่มสตรี กลุ่มเยาวชน เจ้าหน้าที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ระยะเวลาศึกษา 1 ปี ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการขององค์กรชุมชน สภาวัฒนธรรมบ้านโงกุดหวาย จัดตั้งขึ้นตามนโยบายของทางราชการ มีหน่วยงานสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (สวช.) เป็นผู้ให้แนวคิดหลักการและแผนงาน ประชาชนในชุมชนโงกุดหวายไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดตั้งองค์กรชุมชนเป็นแต่เพียงผู้ดำเนินงานตามแผนงานดังกล่าว ความสำนึกในความเป็นเจ้าของทรัพยากรและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจึงมีน้อย แม้ผู้นำชุมชนจะมีความเข้มแข็งและสามารถรวมพลังจัดตั้งกลุ่มได้ แต่การทำงานกระจุกตัวอยู่เฉพาะกลุ่มเครือข่ายของกรรมการบางคน จึงนำไปสู่ปัญหาการเข้าถึงทรัพยากรและแย่งชิงผลประโยชน์ ส่งผลให้เกิดความไม่เป็นธรรมในชุมชน

การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กรชุมชนสภาวัฒนธรรมบ้านโงกุดหวาย มีลักษณะหลวมๆ เน้นวางตัวบุคคลให้ครบตามตำแหน่งงาน ทำให้องค์กรชุมชนไม่สามารถพัฒนาด้านโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการได้อย่างชัดเจน องค์กรมีสภาพอ่อนแอ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานราชการ ทำให้อำนาจในการตัดสินใจไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของคนในชุมชน

การเรียนรู้การทำงานขององค์กรชุมชน กระจุกตัวอยู่เฉพาะผู้นำชุมชน ซึ่งได้รับประสบการณ์จากการอบรมและการศึกษาดูงาน สมาชิกองค์กรไม่มีโอกาสการเรียนรู้ และต้องอาศัยการถ่ายทอดความรู้จากผู้นำชุมชนเป็นหลัก ทำให้การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กรชุมชนมีน้อย คนในชุมชนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยในการบริหารจัดการ ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือจากชุมชน ซึ่งเป็นเจ้าของทรัพยากร

แม้ว่าการศึกษาของ พระมหาสุนทร ปัญญาพงษ์ จะเป็นการศึกษาที่ค่อนข้างเก่าแต่การศึกษาดังกล่าวเป็นภาพสะท้อนขององค์กรชุมชนที่ถูกแทรกแซงจากหน่วยงานรัฐ เนื่องจากงานศึกษา เป็นงานศึกษาภายใต้สถาบันวัฒนธรรมศึกษา (สวช.) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่เข้าแทรกแซงทั้งแนวคิดหลักการ และการวางแผน ปฏิบัติ ขาดการมีส่วนร่วมที่แท้จริง ทำให้องค์กรชุมชนอ่อนแอ

ในท้ายที่สุด มีข้อนำสังเกตถึงความขัดแย้งของข้อสรุปและผลจากการศึกษา โดยข้อสรุปของการศึกษาสรุปว่า “ ได้ค้นพบสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการคงอยู่ขององค์กรชุมชน ได้แก่ การมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีทุนหรืองบประมาณ และการกระจายผลประโยชน์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรชุมชนประสบผลสำเร็จ องค์กรชุมชนได้รับการยอมรับ

และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย มีบ่อยครั้งที่หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เข้าไปศึกษาดูงาน ดังนั้น ผลการดำเนินงานขององค์กรชุมชนแห่งนี้ เป็นแนวทางเลือกหนึ่ง ที่สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมกับความต้องการของชุมชนและสภาพภูมิประเทศ โดยสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ในระดับรากหญ้าของท้องถิ่นต่อไป ” แม้ว่าการศึกษา จะมีข้อขัดแย้งข้างต้น แต่อย่างน้อย ข้อสรุปดังกล่าว สะท้อนภาพของค่านิยมทางสังคม ที่ก่อให้เกิดจุดยืนร่วมกันของชุมชนได้พอสมควร

งานศึกษาที่ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของชุมชนในการจัดการทรัพยากรน้ำ รวมทั้งแสดงถึงความขัดแย้งของชุมชนต่อทรัพยากรดังกล่าว เนื่องจากไม่สามารถทำความเข้าใจต่อปัญหาการใช้ทรัพยากรน้ำ ที่มีอยู่อย่างจำกัด ดาริกา สุวรรณมงคล, บุศรา ลิ้มนิรันดร์กุล, และถาวร อ่อนประไพ (2556, หน้า 121 - 127) ศึกษาเรื่อง “ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลากหลายที่ระดับท้องถิ่น : กรณีศึกษากลุ่มน้ำแม่ชะนาต อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน ” โดยศึกษาถึงบทบาทกลไกการทำงานและศักยภาพขององค์กรในท้องถิ่นต่อการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ โดยใช้องค์ประกอบที่มีอยู่ในองค์กรชุมชน ได้แก่ ศักยภาพที่มีอยู่ เช่น เครือข่ายแกนนำในการประสาน เชื่อมโยง ภาวะผู้นำ แรงสนับสนุนจากภายนอก กลไกการทำงาน เช่น การสร้างกิจกรรมร่วมกัน การประชุมหรือ การอนุรักษ์ การสร้างฝาย และพิธีกรรม นอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ เช่น การมีกติการ่วมกัน แผนปฏิบัติงานและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทั้งนี้ กระบวนการศึกษา ใช้การศึกษาจากข้อมูลที่เป็นเอกสาร การเสวนา การประชุมกลุ่มและการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาทำให้เกิดการลดปัญหาความขัดแย้ง เกิดความเข้าใจระหว่างชุมชนและก่อให้เกิดการประสานระหว่างองค์กรชุมชนและองค์กรภายนอกมากขึ้น

งานศึกษา สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพที่มีอยู่ในของชุมชน แต่ถูกค่านิยมทางสังคมภายนอก เข้าครอบงำจนลบล้างค่านิยมดั้งเดิมของชุมชน ทำให้ไม่สามารถสร้างความเข้าใจระหว่างชุมชนได้

เมื่อเราพิจารณาความสามารถของชุมชนในชนบท จะพบศักยภาพที่แสดงถึงอัตลักษณ์หรือตัวตนของชุมชน โดยเฉพาะผู้นำหรือแกนนำชุมชน ซึ่งจะมีลักษณะของผู้ประสานเชื่อมโยงที่ดีเยี่ยม ทั้งนี้ ลักษณะที่โดดเด่น คือ ความมีอุดมการณ์ ความสำนึกความเสียสละเพื่อสังคมและเพื่อส่วนรวม รวมถึงการถ่ายทอดความรู้และอุดมการณ์ไปสู่คนรุ่นใหม่ งานศึกษาที่สะท้อนแนวคิดข้างต้น เป็นงานศึกษาของ ปรวิภัทร เปลี่ยนศิริและวาสิตา บุญสาธ (2557) เรื่อง “ การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนากับการประยุกต์ ใช้สุนทรียศาสตร์ในการค้นหาแบบจำลองแนวคิดการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน: กรณีศึกษาชุมชนที่ได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียวกลุ่มชาติพันธุ์ปกกะญอบ้านแม่คองซ้าย ” ใช้การศึกษาในเชิงชาติพันธุ์วรรณนากลุ่มชาติพันธุ์ปกกะญอ ชุมชนบ้านคองซ้าย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาแก่นแห่งความสำเร็จของการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ และเพื่อเสนอแบบจำลองของแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยศึกษาด้วยวิธีสุนทรียภาพประกอบด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก การเล่าเรื่องและการตรวจสอบข้อมูลยืนยันข้อเท็จจริง ผลการศึกษาค้นพบอัตลักษณ์ชุมชนดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น

งานของ ศรีนัญ เรือนจันทร์ (2557) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการด้านสุขภาวะการพัฒนา ความสามารถ และประเมินผลการพัฒนาชุมชนด้านสุขภาวะ โดยเน้นการปรับปรุงแหล่งน้ำ และการป้องกันภัยพิบัติ งานศึกษาชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานด้านการจัดการสุขภาวะการขาดกระบวนการมีส่วนร่วม ไม่มีการวางแผน

ดำเนินงานของชุมชนระยะยาว บทบาทด้านการจัดการดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นของแกนนำชุมชน การศึกษา เป็นการศึกษาของ ชุมชนเมืองและมีการสอดแทรกการพัฒนาศักยภาพในการจัดการสุขภาวะไปพร้อมๆกัน เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการจัดการข้างต้น การศึกษาสะท้อนภาพของศักยภาพในการดำเนินงานของชุมชนเมือง ซึ่งมีอยู่ในระดับต่ำ หากเปรียบเทียบกับชุมชนชนบท อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ทำให้เกิดผลดังกล่าวคือ ความเป็นเมืองและการแทรกแซงของภาครัฐ รวมทั้งการไม่ใส่ใจท้องถิ่นดั้งเดิม ทำให้ไม่ก่อให้เกิดความผูกพันกับถิ่นที่อยู่

งานศึกษาเชิงบทบาทในระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งให้ความสำคัญต่อผู้นำชุมชน เนื่องจากมีความเชื่อว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำแผนชุมชน สายใจ เรือนใจหลัก (2554) ศึกษาเรื่อง “ บทบาทของผู้นำชุมชนในการจัดทำแผนชุมชน: ศึกษากรณีตำบลมะขามล้มอำเภอบางปลาม้าจังหวัดสุพรรณบุรี ” ภายใต้งำกับของกรมการพัฒนาชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบทบาทของผู้นำชุมชนในการจัดทำแผนชุมชน การมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชน ปัญหาอุปสรรคในการจัดทำแผนชุมชนของตำบลมะขามล้ม อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี ด้วยวิธีการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า บทบาทของผู้นำชุมชนต่อการจัดทำแผนชุมชน ผู้นำชุมชนมีภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองในการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามความต้องการ โดยอาศัยความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นกลไกสู่เป้าหมาย ขณะที่ตัวผู้นำชุมชนมีบทบาทสำคัญในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนชุมชนร่วมกับสมาชิกชุมชน ซึ่งการมีส่วนร่วมหมายถึง การเข้าร่วมกลุ่มแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือการพัฒนา การมีบทบาทตามกระบวนการของการมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นหลักประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจบรรลุเป้าหมาย วิธีการรวมพลังความคิด สติปัญญาเพื่อการดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจต่างๆ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อกิจกรรมและองค์กร

การศึกษาในเชิงบทบาทเช่นเดียวกับการศึกษาของสายใจคือ การศึกษาของพวง รสใจ (2554) เรื่อง “ บทบาทผู้นำสตรีในทางการเมืองการปกครอง: ศึกษากรณีตำบลหนองมะค่าโมง อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี ” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้ผู้นำสตรีเข้ามามีบทบาททางการเมืองการปกครองในระดับท้องถิ่น บทบาททางการเมืองการปกครองระดับท้องถิ่นของผู้นำสตรี ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินบทบาททางการเมืองการปกครองระดับท้องถิ่นของผู้นำสตรี โดยทำการศึกษาด้วยวิธีสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้นำสตรีเข้ามามีบทบาททางการเมืองการปกครองในระดับท้องถิ่น เกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยภายในที่สำคัญคือ การตัดสินใจด้วยตนเอง การสนับสนุนจากสมาชิกในครอบครัว เพื่อนบ้าน ส่วนปัจจัยภายนอกคือ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์บ้านเมือง บทบาททางการเมืองการปกครองระดับท้องถิ่นของผู้นำสตรีที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การร่วมรณรงค์เกี่ยวกับการเลือกตั้ง ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินบทบาททางการเมืองการปกครองระดับท้องถิ่นที่เกิดขึ้นเกิดจากปัจจัยภายในที่สำคัญ คือสมาชิกในครอบครัว เพื่อนบ้านและปัจจัยภายนอกที่สำคัญคือ สถานการณ์บ้านเมืองและการยึดติดเรื่องค่านิยมด้านเพศในอดีต โดยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินบทบาททางการเมืองการปกครองที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสถานการณ์บ้านเมืองเพราะเป็นสิ่งที่แก้ไขได้ยากที่สุด

แนวทางหลักในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ยึดถือในการดำเนินบทบาททางการเมืองระดับท้องถิ่นคือ การใช้หลักความรู้ความสามารถประสบการณ์ และการแก้ไขปัญหาตามกระบวนการภายใต้หลักของเหตุผล ส่วนข้อเสนอแนะในการพัฒนาบทบาททางการเมืองของผู้นำสตรีคือ การเฝ้าหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ และมีใจมุ่งมั่นต่อบทบาทที่กำลังทำ

การศึกษาเชิงบทบาทของผู้นำชุมชนทั้งสองเรื่อง แสดงให้เห็นถึงลักษณะการใช้ภาวะผู้นำซึ่งมีลักษณะเชิงบทบาทต่อการชี้นำและการผลักดันให้ผู้อื่นร่วมมือ กระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคด้านค่านิยม ความสามารถในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญต่อการแสดงบทบาทของผู้นำองค์กรชุมชนไม่ว่าจะเป็นผู้นำที่เป็นเพศหญิงหรือเพศชายคือ การเรียนรู้ให้เกิดความรู้ ประสบการณ์และการใช้หลักการในเชิงเหตุและผล

นอกจากภาพสะท้อนบทบาทในระดับชุมชนแล้ว บทบาทในระดับครัวเรือนถือว่ามีความสำคัญและยังสามารถสะท้อนถึงภาพของการจัดการภายในครอบครัวได้อีกด้วย งานศึกษาที่สะท้อนภาพดังกล่าว ได้แก่ งานศึกษาของ สุพรรณิ ไชยอำพรและ จิตติญา วิมลวัฒน์ (2557) เรื่อง “ การจัดการอาหารในระดับครอบครัวตามวิถีมุสลิมและกระบวนการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางอาหารในครอบครัว : กรณีศึกษา ชุมชนบ้านซาใจ อำเภอยะโฮง จังหวัดอ่างทอง ” โดยศึกษาการจัดการอาหารในครอบครัวตามวิถีมุสลิม และกระบวนการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหาร การศึกษา เป็นการศึกษจากเอกสารการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสังเกต การศึกษาพบว่ามีลักษณะการจัดการอาหารมี 3 ลักษณะ ได้แก่ การจัดการเพื่ออาชีพ การจัดการเพื่อการดำเนินชีวิตและการจัดการเพื่อรักษาวินัยธรรมตามวิถีมุสลิม โดยมีกระบวนการขับเคลื่อนเพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารทั้งสามลักษณะกล่าวคือ ต้องค้นหาความต้องการทรัพยากรที่ใช้ผลิตเป็นวัตถุดิบ เช่น พื้นที่ปลูกพืชผักและเลี้ยงสัตว์ มีการสร้างแรงจูงใจแก่คนในครอบครัว รวมทั้ง ปลูกฝังค่านิยมความภาคภูมิใจในชุมชนของตน ปัจจัยข้างต้น ผลักดันให้เกิดการดำเนินงานด้านอื่นๆ ตามมา เช่น การจัดตั้งสหกรณ์ชุมชน การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันของชุมชน ผู้นำชุมชนจะเป็นแกนหลักเพื่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มๆ เช่น กลุ่มอาหาร กลุ่มอาสา เป็นต้น สำหรับกระบวนการดำเนินการด้านการจัดการจะมีการวางแผนในการจัดเมนูอาหาร โดยคำนึงถึงการสนองตอบต่อสมาชิกของครอบครัวและผู้บริโภคเป็นหลัก เน้นโภชนาการและคุณภาพอาหาร ทั้งนี้ จะพิจารณางบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งสำคัญของการจัดการด้านอาหารคือ การรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมและหลักคำสอนของศาสนาอิสลาม งานศึกษานี้สะท้อนภาพของการดำเนินการ และการจัดการด้านอาหาร ซึ่งเน้นวิถีศาสนา เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางที่ชุมชนต้องการ นอกจากนี้ ยังนำไปสู่การพัฒนาชุมชนให้เกิดความมั่นคงในการดำเนินชีวิตระดับครัวเรือนของชุมชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานชุมชนและงานศึกษารูปแบบการจัดการขององค์กรและสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารวมถึงการให้บริการสาธารณะในต่างประเทศที่น่าสนใจเช่น งานของ บริกเนลและโมเดล (Brignall, S. & Modell, S., 2000) ชื่อ “ An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector ” ศึกษาารูปแบบการดำเนินงานภายใต้ทฤษฎีสถาบัน โดยอภิปราย

รูปแบบและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร จากเอกสารที่เกี่ยวข้องและจากการดำเนินงานโดยเน้นองค์กรสาธารณะของประเทศในยุโรปและแคนาดาในวัย ทั้งนี้ ข้อเสนอที่ได้จากการอภิปรายผลภายใต้ข้อเสนอของงานศึกษา (Research Proposition) มี 5 ประเด็นได้แก่

ประเด็นแรก อิทธิพลที่ผลักดันการดำเนินงานของสถาบันประสบผลสำเร็จคือ ทุนสนับสนุนจากองค์กรการนันทนาการขององค์กร การบูรณาการระหว่างมาตรฐานของผลลัพธ์ทางการเงินกับการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรผ่านสายงานบังคับบัญชาขององค์กร

ประเด็นที่สอง ปัจจัยด้านวิธีการดำเนินงานของสถาบันคือ การจัดสรรทำหน้าที่ตามความถนัด (ความเป็นมืออาชีพ) ภายในองค์กร สิ่งที่สถาบันเน้นมากคือ การจัดการและการบูรณาการระหว่างมาตรฐานของคุณภาพการทำงานและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ประเด็นที่สาม เกิดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มงานบริการภายในองค์กรและผู้จัดสรรเงินทุนสนับสนุนให้แก่การดำเนินงาน ดังนั้น การดำเนินงานจึงต้องการการจัดการในรูปแบบพฤติกรรมการทำงานตอบสนองความสามารถในการทำงานของตนเอง (Management to Pro - active) โดยพยายามสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นที่สี่ เมื่อองค์กรถูกผลักดันให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการทำสัญญาเพื่อการจัดซื้อและผู้จัดสรรผลประโยชน์ขององค์กร การจัดการจึงต้องเน้นการบูรณาการระหว่างมาตรฐานด้านการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรคุณภาพและการแข่งขันภายในองค์กร

ประเด็นที่ห้า การดำเนินงานขององค์กรในประเด็นที่หนึ่งและสอง ต้องการการจัดทำรายงานด้านมาตรฐานทางการเงินและมาตรฐานการดำเนินงานจากกลุ่มงานบริการ รวมทั้งมาตรฐานการจัดการเชิงรุก (Pro - active) ตามประเด็นที่สาม นอกจากนั้น ยังสามารถนำไปใช้กับการสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งสามกลุ่ม ภายใต้การกำกับควบคุมขององค์กรซึ่งได้แก่ กลุ่มงานบริการ ผู้จัดสรรผลประโยชน์ด้านการเงิน และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ

นอกจากผลการศึกษข้างต้นแล้ว ข้อเสนอของการศึกษายังได้อภิปรายถึงรูปแบบการบริหารจัดการของผู้จัดการองค์กรหรือผู้บริหาร ที่สะท้อนถึงการใช้ภาวะผู้นำและการชี้นำ ที่ต้องแสดงบทบาทไปตามเงื่อนไขแวดล้อม นอกจากนั้น ผู้นำองค์กรจะต้องมีความสามารถด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถในการตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง การจัดทำรายงานและการกระจายข่าวสารให้เกิดการรับรู้ต่อผู้ร่วมงาน เป็นต้น

งานศึกษาเชิงอภิมาน (Meta - Analysis) หรือการศึกษาโดยวิธีการสังเคราะห์งานวิจัยหลายเรื่องด้วยกระบวนการศึกษาในเชิงปริมาณ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมทางสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางการเงินที่มีชื่อว่า “ Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis ” ของโอลิตสกี, สมิทและไรเนส (Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L., 2003) เป็นการหาความสัมพันธ์ของข้อมูลด้านการดำเนินงานของกิจกรรมทางสังคม ภายใต้สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และการดำเนินกิจกรรมทางการเงินที่มีการศึกษา และได้ข้อสรุปของการศึกษาแบบแยกส่วน มาสร้างเป็นข้อสรุปที่มีการยอมรับโดยทั่วไป (Generalizable

Conclusions) ซึ่งองค์กรในงานศึกษานี้ มีทั้งองค์กรทางธุรกิจ และองค์กรที่ไม่หวังผลทางธุรกิจแต่หวังผลทางสังคม ทั้งนี้ ผู้ศึกษาทั้งสามเห็นว่า การศึกษารูปแบบการดำเนินงานขององค์กรที่เน้นธุรกิจเพียงด้านเดียวอาจทำให้เกิดความคิดที่คับแคบ ดังนั้น การพิจารณากิจการทางสังคม ซึ่งไม่เน้นการตลาดจะสามารถพิจารณาได้รอบด้านกว่า ทั้งในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม นโยบายการจัดทำแผนและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การศึกษาใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ด้วยการนำข้อมูลจากงานศึกษาต่างๆ มาจัดกระทำเพื่อนำไปวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ในเชิงสถิติ (Aggregation Techniques)

ภายใต้ทฤษฎี “ เครื่องมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ” ซึ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์เชิงบวกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทางสังคม กับองค์กรที่มีการดำเนินงานทางการเงิน และทฤษฎีตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำมาใช้ในการอธิบายรูปแบบการเจรจาต่อรอง ทั้ง รูปแบบที่เปิดเผยและรูปแบบที่ไม่เปิดเผย (Implicit and Explicit Negotiation) นอกจากนี้ ทฤษฎีดังกล่าว ยังนำมาอธิบายเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เช่น กระบวนการต่างตอบแทน ความสัมพันธ์สองด้านของการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder - Management) โดยใช้กลไกในการดำเนินงานมารองรับ ได้แก่ การตรวจสอบติดตาม การเสริมแรง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันการใช้จ่ายที่สูงเกินกว่าเป้าหมายขององค์กรของผู้บริหารองค์กร

บนพื้นฐานของทฤษฎีทั้งสอง งานศึกษาได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ประเด็นหลักคือ

สมมติฐานที่ 1 การดำเนินงานของกิจกรรมทางสังคมและการดำเนินงานของกิจกรรมทางการเงิน โดยทั่วไปมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์เชิงตัดขวางกับลักษณะการดำเนินงานที่หลากหลายของกิจการในภาคอุตสาหกรรมและในบริบทของการศึกษา

สมมติฐานที่ 2 เป็นความสัมพันธ์โดยตรงสองด้านระหว่างเหตุและผลของการดำเนินกิจกรรมทางสังคม และกิจกรรมทางการเงิน

สมมติฐานที่ 3 การดำเนินงานของกิจกรรมทางสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินงานของกิจกรรมทางการเงินเนื่องจาก (1) กิจกรรมทางสังคมสามารถเพิ่มศักยภาพในการจัดการทรัพยากร การให้ความช่วยเหลือหรือการอุดหนุน นำไปสู่องค์กรแห่งความรู้ในด้านต่างๆ เช่น การตลาด การเมือง เทคโนโลยี และด้านสภาพแวดล้อมอื่น ๆ รวมถึงการเข้าถึงประสิทธิภาพองค์กรด้วย (2) การดำเนินงานของกิจการทางสังคมทำให้เกิดผลทางบวก กล่าวคือ ทำให้องค์กรเป็นที่รู้จักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกเกิดความรู้สึกที่เป็นมิตร

ผลการทดสอบเป็นไปตามสมมติฐานทั้ง 3 ประเด็น นอกจากนี้ ยังพบรายละเอียดในการดำเนินงานด้านอื่นๆ เช่น การพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ การพัฒนาทรัพยากรและการพัฒนาความสามารถภายใต้วัฒนธรรมที่เหนียวแน่น การพัฒนาเทคโนโลยี โครงสร้างและทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการประสานงานในระดับกว้าง และยังพบอีกว่า การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อจะทำให้องค์กรเป็นที่รู้จัก (ในด้านบวก) ต่อผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการทดสอบสมมติฐานยังค้นพบมาตรวัดเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้ได้ค่าตัวชี้วัด ได้แก่ ฐานการตลาด (มาตรวัดฐานการตลาด) เช่น การตั้งราคาที่เหมาะสม และมาตรวัดด้านการตัดสินใจเป็นต้น สำหรับมาตรวัดการดำเนินงานด้านอื่นๆ เช่น คะแนนการเป็นที่รู้จัก (Rating) ของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การติดตาม

ตรวจสอบทางสังคม กระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์ หลักการในการจัดการและค่านิยมที่เน้นความละเอียดถี่ถ้วนในการจัดสรรทุนเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน การเลือกทางเลือกของนโยบายที่กำหนดขึ้นและความสามารถในการตัดสินใจในการจัดการเพื่อดำเนินงาน เป็นต้น

รูปแบบการศึกษาขององค์กรชุมชนซึ่งได้นำทฤษฎีการคำนวณและตัวแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ขององค์กร (Computational and Mathematical Organization Theory) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง “Communities of Practice: Performant and Evolution” ของฮิวเบอร์แมนและฮ็อก (Huberman, B.A., & Hogg, T., 1995) มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ ประการแรก นำเสนอภาพรวมของความร่วมมือร่วมใจภายในชุมชน ประการที่สอง ทดสอบภาพรวมของพลวัตของกลุ่มในการดำเนินงานภายในองค์กรชุมชน ประการที่สาม สร้างกลไกเพื่อใช้ในการพิจารณาการปรับตัว การเจริญเติบโตตามธรรมชาติของชุมชน ความเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมโดยไม่อยู่ภายใต้การควบคุมจากส่วนกลาง ทั้งนี้ โดยนำกลไกที่น่าเชื่อถือ (ทฤษฎีการคำนวณและตัวแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ขององค์กร) มาสร้างเป็นแบบจำลองของการดำเนินงานดังกล่าว

การศึกษานี้ได้นำทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้นมาสร้างแบบจำลองใน 4 ประเด็นคือ

1. ประเด็นการดำเนินงานของชุมชน พิจารณามูลคณาภิภาพที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความพยายามร่วมกันแก้ไขปัญหภายในกลุ่ม ด้วยการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่ตนเองเลือก การแลกเปลี่ยนข่าวสารจะเกิดขึ้นหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความถี่ที่บุคคลได้ปฏิบัติงานร่วมกัน และเมื่อพิจารณาข้อจำกัดในการปฏิสัมพันธ์ พบว่าการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหนึ่งกับทุกๆ คนภายในกลุ่มจะไม่เกิดขึ้นบ่อยนัก และในสถานการณ์หนึ่งบุคคลจะมีปฏิสัมพันธ์กับคนจำนวนหนึ่งเท่านั้น

ข้อเสนอข้างต้นนำไปสู่ประเด็นคำถามเพื่อทำความเข้าใจการดำเนินงานของชุมชนในทางปฏิบัติว่า จะทำให้ประสิทธิผลจากความพยายามของบุคคลอื่น เกิดขึ้นเช่นเดียวกับประสิทธิผลจากความพยายามของตนเองได้อย่างไร

การศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการดำเนินงานดังกล่าวคือ ขนาดขององค์กร อัตราของขึ้น ตอนสู่ความสำเร็จ อัตราการแสดงข่าวสารข้อมูลหรือความช่วยเหลือ โครงสร้างองค์กร (โดยบุคคลอาจใช้ข้อมูลข่าวสารหรือขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น) คุณภาพในระดับบุคคล (การทำงานด้วยตนเอง) และคุณภาพที่เกิดจากความร่วมมือในการให้ข่าวสารหรือการให้ความช่วยเหลือจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

ดังนั้น การดำเนินงานขององค์กรชุมชนเท่ากับ การดำเนินงานของบุคคลทั้งองค์กรและการดำเนินงานในระดับบุคคลโดยขยายความได้ว่า บุคคลต้องผ่านช่วงเวลาการทำงานของตนไปสู่ขั้นตอนที่งานสำเร็จ ซึ่งในแต่ละช่วงเวลา บุคคลสามารถทำงานด้วยตนเองหรือขอให้บุคคลอื่นในชุมชนช่วยทำงานก็ได้ ในกรณีดังกล่าวคือ รูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในชุมชน ดังนั้น การเข้าถึงความช่วยเหลือหรือการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของบุคคลอื่นในระดับหรือระหว่างขั้นของอัตราความสำเร็จของงานและโครงสร้างองค์กรที่มีการขอความช่วยเหลือในการดำเนินงานของบุคคลหนึ่งจากอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งหากมีในระดับสูงจะไม่เกิดผลผลิตที่แปลกใหม่ (หมายถึงไม่สร้างสรรค์ด้วยตนเอง

อาศัยข้อมูลหรือความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นในระดับสูง) ผลก็คือ เกิดความด้อยประสิทธิภาพในการดำเนินงานของตนเอง หากการให้ความช่วยเหลือ หรือการให้ข่าวสารข้อมูลจากบุคคลอื่นน้อยกว่าอัตราความสำเร็จก็จะทำให้เกิดการนำข่าวสารข้อมูลเดิมมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดคุณค่าด้านคุณภาพการดำเนินงาน คุณค่าดังกล่าวสะท้อนถึงคุณค่าการดำเนินงานในระดับบุคคลจากโครงสร้างการปฏิสัมพันธ์ของชุมชน

2. ประเด็นโครงสร้างและการดำเนินงาน เป็นการตอบประเด็นคำถามที่ว่า อะไรคือโครงสร้างการปฏิสัมพันธ์ที่ดีที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นเสมือนหน้าที่ในองค์กรซึ่งอยู่ภายใต้บริบทที่มีความต่างกันทั้งขนาดและความเป็นทางการ บุคคลในชุมชนซึ่งเข้ามาร่วมมือกันในบริบทของความหลากหลายและแตกต่างกันดังกล่าว ทำให้เกิดช่วงชั้นของคุณภาพในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร พิจารณาจากเงื่อนไขที่ว่า หากบุคคลมีอิสระและเป็นตัวของตนเองในการดำเนินงาน องค์กรชุมชนจะมีโครงสร้างในแนวราบ (Flat Organization) กล่าวคือ สมาชิกองค์กรชุมชนจะมีความเสมอภาคในการติดต่อเชื่อมโยงกับเพื่อนบ้าน เรียกว่า การเชื่อมโยงเครือข่ายเต็มรูปแบบ เมื่อพิจารณาการปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบอื่น เช่น กรณีบุคคลสามารถเลือกที่จะยอมรับข้อมูลหรือการช่วยเหลือจากเพียงแหล่งเดียว ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ การดำเนินงานจะอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบองค์กรแนวราบ

โครงสร้างการดำเนินงานที่มีระดับคุณภาพการดำเนินงานสูงหรือต่ำ ขึ้นอยู่กับระดับความถี่ที่บุคคลจะยอมรับข่าวสารข้อมูลหรือความช่วยเหลือจากแหล่งที่มีคุณภาพสูง พฤติกรรมดังกล่าว เกิดจากสมดุลระหว่างความสามารถของบุคคลและการเพิ่มคุณภาพของข่าวสารข้อมูลหรือความช่วยเหลือจากหลายๆแหล่ง มากกว่าการยอมรับข้อมูลข่าวสารหรือความช่วยเหลือจากเพียงแหล่งเดียว ดังนั้นในเครือข่ายองค์กรชุมชนขนาดเล็กที่มีความแตกต่างกัน บุคคลต้องการที่จะยอมรับข้อมูลข่าวสารจากสมาชิกองค์กรส่วนใหญ่เพื่อเติมเต็มความสามารถของเขา

3. วิวัฒนาการและความไร้เสถียรภาพ หมายถึง สิ่งที่เป็นลักษณะของการปฏิบัติงานของชุมชนซึ่งเป็นการปฏิสัมพันธ์แบบพลวัตและมีคำถามสำคัญก็คือ เมื่อบุคคลในกลุ่มร่วมกันแก้ไขปัญหาด้วยกันเป็นครั้งคราว ภายใต้โครงสร้างของรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ที่ผันแปร จะก่อให้เกิดความมั่นคงอย่างไร และบุคคลเหล่านั้นจะทำให้เกิดการวิวัฒนาการอย่างไร จากคำถามดังกล่าว ได้มีการศึกษาถึงวิวัฒนาการทั่วไปของเครือข่ายและค้นหาเงื่อนไขที่นำชุมชนไปสู่ความสำเร็จสูงสุด ภายใต้โครงสร้างการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดจากการปรับตัวของท้องถิ่นเอง เมื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมแบบพลวัตขององค์กรที่ไม่เป็นทางการ (นิยามจากวิวัฒนาการของรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม) กับองค์กรที่เป็นทางการโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจหน้าที่และมีความเป็นทางการในการปฏิบัติงานภายในองค์กร พบว่า การปฏิบัติงานของสมาชิกในชุมชนจะมีรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายดังกล่าว มีสาเหตุมาจากการเรียนรู้ของบุคคลในกลุ่มหรือชุมชน นำไปสู่การปรับปรุงการทำงานด้วยตนเอง พร้อมๆ กับการค้นหาบุคคลที่ตนเองสามารถรับฟัง เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ดีและเกิดคุณภาพของการทำงาน กล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่มีคุณภาพจากแหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ความช่วยเหลือพร้อมๆ กับการเรียนรู้ว่าจะใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารหรือผู้ที่ให้ความช่วยเหลือนั้นอย่างไร จึงจะสามารถนำสิ่งดังกล่าวไปใช้ปรับปรุงคุณภาพของตนได้

อย่างไรก็ตาม รูปแบบการปฏิสัมพันธ์จะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ลดลง หากบุคคลในชุมชนคิดว่าการปฏิสัมพันธ์นั้นไม่สามารถใช้ประโยชน์จากข่าวสารข้อมูลได้ ข้อสรุปในด้านอื่นๆ ที่ได้จากการศึกษาในประเด็นนี้คือ แนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมของชุมชนกล่าวคือ หากองค์กรชุมชนเจริญเติบโตขึ้น รูปแบบการปฏิสัมพันธ์จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจากรูปแบบแนวราบ (Flat) ไปสู่รูปแบบกลุ่มย่อย (Cluster) โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้ ความเฉื่อยที่อาจเกิดขึ้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านองค์กรเช่น การจัดการต้นทุน ความสูญเสียที่เกิดจากการดำเนินงานอันเนื่องมาจากความต้องการการเรียนรู้สิ่งใหม่ด้านการเชื่อมโยงชุมชนที่มีการเปลี่ยนแปลง

4. ในประเด็นความมั่นคง การเรียนรู้และการปรับตัว ฮิวเบอร์แมนและฮ็อก (1995) นำเสนอถึงการนำผลลัพธ์ที่ได้จากประเด็นทั้งสามข้างต้น มาใช้ในการศึกษาการปฏิบัติงานของชุมชนเฉพาะด้านมากขึ้น โดยมองจากความเป็นจริงในกรณีการเรียนรู้ของบุคคล และมองจากพลวัตที่มั่นคงของชุมชนในภาพรวม ทั้งนี้ พิจารณาจากผลกระทบของการเรียนรู้ที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของสภาพแวดล้อมของชุมชน นอกจากนั้น ยังพิจารณาการเพิ่มขึ้นของการเชื่อมโยงระดับบุคคล ไปสู่สมาชิกของกลุ่มเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน กล่าวได้ว่า ความถี่ของการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในสัดส่วนของการดำเนินงานมาจากการเชื่อมโยงระหว่างกัน

อย่างไรก็ตาม การปรับตัวของการดำเนินงานของบุคคลและกลุ่มภายในชุมชนเป็นไปตามปัจจัยกดดันด้านระบบโลก (Global) ที่ทำให้เกิดความซับซ้อนของระบบการดำเนินงานขององค์กรชุมชน การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของชุมชนทำให้ท้องถิ่นต้องการการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

งานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการปฏิบัติงานขององค์กรชุมชนชื่อ “ Knowledge and Organization: A Social - Practice Perspective ” ของซิลลีบราวและดุกอยด์ (Brow , J.S. & Duguid, P., 2001) นำเสนอผลการวิเคราะห์ในประเด็นนวัตกรรมขององค์กรชุมชนที่มีความแตกต่างกันระหว่างองค์กรชุมชน ซึ่งดำเนินงานทางสังคม และมีนวัตกรรมที่มาจากความรู้บนรากฐานทางสังคม กับองค์กรชุมชนที่ดำเนินงานทางการตลาดและมีนวัตกรรมทางการผลิตที่มาจากพื้นฐานความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ และเพื่อให้ทราบถึงแนวคิดด้านองค์กรที่จะนำมาใช้ศึกษาความแตกต่างขององค์กรทั้งสองประเภท ทั้งนี้ จะมีการเปรียบเทียบงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะแก่งานศึกษาความรู้ด้านองค์กร โดยการเปรียบเทียบลักษณะของความรู้ดังกล่าวตามลักษณะที่เรียกว่า “ ความคงทน ” (Sticky) กับลักษณะที่เรียกว่า “ ความไม่คงทน ” (Leaky)

ความคงทน หมายถึง ขอบเขตของความรู้ภายในองค์กร ซึ่งมีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และพยายามที่จะหาแนวคิดและแนวทางอันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดโดยความรู้ที่ได้จะไม่จืดจางหรือการลืมนั่น

ความไม่คงทน หมายถึง ขอบเขตความรู้ที่อยู่ภายนอกองค์กรและไม่มีความต้องการการเคลื่อนไหวของความรู้ ทำให้เกิดการสูญเสียความรู้ไปบางส่วน เหมือนหนึ่งตระแกรงที่มีรูอยู่

ซิลลีบราวและดุกอยด์ (2001) ไม่เห็นด้วยกับการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายนอกขององค์กร และเห็นว่า การศึกษาดังกล่าว เป็นการศึกษาที่ได้ความรู้แบบลืมนั่น ทั้งสองได้อ้างความคิดเห็นของไลเบลส์คส์

(1996) ที่เห็นว่า ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของความรู้ด้านการแข่งขันขององค์กร เป็นการโหมก ว่า การศึกษาดังกล่าว นำไปสู่การตีความความรู้ใหม่และจะสามารถป้องกันการลื่นไหลของความรู้ด้านนี้ได้

ทั้งนี้ งานศึกษาของ ซิลลี่บราวและตุกอยด์ (2001) ได้ศึกษาด้วยวิธีการสังเคราะห์งานวิจัยด้านองค์กร ขององค์กรชุมชน ซึ่งพบความขัดแย้งระหว่างการศึกษทั้งสองประเภทและมีความพยายามที่จะแก้ไขจุดอ่อนที่ เกิดขึ้นโดยพิจารณาผ่านแนวคิดในการปฏิบัติงาน การศึกษานี้สนับสนุนทัศนคติด้านสังคมเชิงวัฒนธรรม (Sociocultural) ของการเรียนรู้และการสร้างความรู้ ซึ่งได้แก่ การเรียนรู้เชิงนิเวศน์ การเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหา สิ่งแวดล้อม การสร้างเครือข่ายชุมชน เป็นต้น แต่การศึกษาดังกล่าว ได้ท้าทายทัศนะเชิงประเพณี (Convention) ขององค์กรที่มีลักษณะภายในคล้ายคลึงกัน ซึ่งองค์กรที่มีลักษณะเชิงประเพณี จะทำให้เกิดข้อจำกัดในการ เปลี่ยนแปลงของท้องถิ่นและข้อจำกัดด้านการประสานงานขององค์กรชุมชนจากปัจจัยการควบคุมตามสายงาน บังคับบัญชา

จากการสังเคราะห์การศึกษาที่เน้นการปฏิบัติงานตามทัศนคติด้านสังคมเชิงวัฒนธรรม พบว่า เกิด นวัตกรรม และความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ชุมชนสร้างขึ้นเอง เนื่องจาก การเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายจะทำให้เกิดการ ถ่ายทอดของความรู้จากชุมชนหรือองค์กรชุมชนหนึ่งไปยังอีกองค์กรชุมชนหนึ่ง อย่างไรก็ตาม แนวทางการศึกษา เชิงประเพณี พบการเกิดความรู้ใหม่จากการปฏิบัติงานซ้ำๆ กันทุกวันแต่ไม่เหมาะสมกับการนำไปเป็นแนวทางการ ปฏิบัติงานขององค์กรชุมชน

นอกจากนั้น มีการเสนอว่า ความเป็นท้องถิ่น มีความแตกต่างจากความเป็นระบบโลก การเข้าสู่เวทีการ แข่งขัน ทำให้เกิดการพึ่งพาและมีความสัมพันธ์กับภายนอก เช่น การนำเข้าทุน การเกี่ยวข้องกับการตลาดและการ แข่งขัน ซึ่งทำให้ต้องทำความเข้าใจถึงหลักการประสานงาน แนวคิดตามลักษณะการลื่นไหลเห็นว่า เป็นลักษณะ ที่ก่อให้เกิดความรู้ที่ไม่สร้างสรรค์นัก เนื่องจากฐานคติที่ว่า การศึกษาท้องถิ่นและชุมชนได้รับการยกระดับเป็น ศาสตร์ด้านหนึ่ง แม้ว่า ศาสตร์ของการพัฒนาสาธารณะจะไม่ใช้สิ่งเดียวกับชุมชน แต่มีความเกี่ยวข้องกันในฐานที่ ชุมชนและท้องถิ่นเป็นสิ่งที่สร้างองค์ความรู้ด้านสาธารณะ ประการสำคัญ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรชุมชนมา จากพื้นฐานทางสังคมและมาจากปรากฏการณ์ของความร่วมมือกันของกลุ่มคนภายในชุมชน ไม่ได้มาจากสิ่ง ภายนอกและที่สำคัญ องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรชุมชนกับสภาพแวดล้อมภายนอก มีลักษณะการได้มาแบบลื่นไหล

แม้ว่างานศึกษา มีความพยายามที่จะหาข้อแตกต่างกันระหว่างลักษณะความคงทนและการลื่นไหลของ ความรู้ด้านองค์กรชุมชน โดยใช้การเปรียบเทียบความรู้ที่ได้จากการศึกษาขององค์กรชุมชนทั้งสองลักษณะ แต่สิ่งที่ สามารถพิจารณาได้จากงานศึกษานี้คือ จุดแข็งของลักษณะการดำเนินงานขององค์กรชุมชนที่สร้างศักยภาพได้ ด้วยตนเองภายใต้แนวคิดสังคมเชิงวัฒนธรรม และจุดอ่อนของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ และ แนวคิดที่จะเชื่อมโยงองค์กรชุมชนเข้ากับระบบโลก ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้ ยังพิจารณา รูปแบบที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์กรชุมชนอีกด้วย

งานศึกษาที่ใช้ชุมชนเป็นฐานเรื่อง “ Participatory landscape planning and sustainable community development: Methodological observations from a case study in rural Mexico ” ของวาเลนเซีย ซานตอวอลและคณะ (Valencia - Sandoval, C., Flanders, D.N., Kozak, R. A., 2010) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการวางแผนโดยชุมชนมีส่วนร่วมหรือที่เรียกว่า ชุมชนเป็นฐานภายใต้ฐานคิดของการพัฒนาที่ทำกินและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งนี้ มีองค์กรภาคีสันับสนุนได้แก่ องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษาใช้วิธีการประชุมมีกระบวนการวางแผนร่วมกัน รวมทั้งการใช้แผนที่ชุมชนมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การศึกษาดังกล่าวใช้สารสนเทศที่หลากหลาย เช่น แผนที่ทางภูมิศาสตร์(GIS) แผนที่ชุมชน เป็นต้น เพื่อประกอบการตัดสินใจในการพัฒนา งานศึกษา สามารถสะท้อนความต้องการของชุมชนในการพัฒนาที่ทำกินด้วยการดำเนินงานเป็นกลุ่มให้ความสำคัญต่อผู้นำชุมชนที่เรียกว่า ผู้เชี่ยวชาญท้องถิ่น

งานศึกษาเน้นหาคำตอบของผลลัพธ์ (Outcome) ในการดำเนินงานร่วมกันของชุมชนโดยเฉพาะด้านการวางแผนพัฒนาชุมชน ด้วยการสนับสนุนขององค์กรภาคีภายใต้ฐานคิดที่เชื่อว่า ชุมชนยังขาดความสามารถและประสบการณ์ด้านองค์กร ซึ่งไม่สามารถใช้ประโยชน์ของโครงการพัฒนาต่างๆ ทั้งที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจัดให้มีขึ้น ไม่ได้เน้นรายละเอียดของการดำเนินงานด้านการวางแผน

อย่างไรก็ตาม การศึกษาค้นพบข้อตกลงร่วมกันของชุมชน จนมีผลต่อการกำหนดนโยบายในระดับสูงและมีผลต่อการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น นอกจากนั้น งานศึกษายังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชน ประสิทธิภาพของต้นทุนและความต้องการของชุมชนที่แท้จริง

งานศึกษาในแนวทางเดียวกับงานศึกษาข้างต้นคือ งานศึกษาของเทคลีไฮมานอท เอ็มและคณะ (Teklehaimanot, M., Teklehaimanot, H. D., Teklehaimanot, A., 2013) เรื่อง “ Human resource development for a community -based health extension program: a case study from Ethiopia ” งานศึกษาเป็นกรณีศึกษาที่มุ่งประเด็นเพื่อชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์และองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคชุมชน โดยนำแผนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งใช้ชุมชนเป็นฐาน (HEP) ในกระบวนการพัฒนาชุมชน กระบวนการพัฒนาดังกล่าวเน้นการพัฒนาทักษะทางสังคม วัฒนธรรมและจิตสำนึก รวมทั้งการสนับสนุนให้ผู้ที่ทำกิจกรรมดังกล่าวพัฒนาตนเองไปสู่การดูแลสุขภาพอนามัยของคนในชุมชน ภายใต้ข้อจำกัดด้านต่างๆ เช่น ความยากจน ลักษณะพื้นที่ห่างไกลจากเมือง ตลอดจนมุ่งลดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลรวมทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจสังคม (Socioeconomic)

กระบวนการพัฒนา เน้นความสามารถในการดูแลซึ่งกันและกัน โดยคนในชุมชนด้วยตนเองให้ความสำคัญต่อสถาบันชุมชน เชื่อมโยงระบบสุขภาพเข้ากับชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนเข้าถึงบริการสุขภาพอย่างทั่วถึง ทั้งนี้ สถาบันครอบครัวจะได้รับความรู้เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ โรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาจะรองรับแผนงานเพื่อกระจายการปฏิบัติไปสู่สถาบันในระดับครอบครัว โดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในด้านโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดบริการด้านสุขภาพโดยชุมชน

การศึกษานี้ได้ข้อสรุปว่า ชุมชนสามารถขับเคลื่อน (Mobilization) ได้ด้วยตนเองซึ่งตรงตามความต้องการด้านผลลัพธ์ทางการศึกษา การดำเนินงานของชุมชน เกิดขึ้นภายใต้การมีส่วนร่วมของชุมชนภายใต้เงื่อนไขแวดล้อม

ของชุมชนเอง ทำให้ชุมชนสามารถสร้างนิยามได้ตรงตามความต้องการของตน และทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากบริการดังกล่าว กลไกของระบบเครือข่ายภายในชุมชนโดยเฉพาะระบบรักษาพยาบาลที่เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพเด็กมีความเข้มแข็งขึ้นจากสตรีในชุมชน

งานศึกษาที่มุ่งศึกษาการสร้างชุมชนและศักยภาพทางสังคมของ เจนด้า แคพรีน ปี (Janda, K. B., 2014) เรื่อง “ Building communities and social potential: Between and beyond organizations and individuals in commercial properties ” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาถึงศักยภาพสูงสุดของชุมชนและแรงผลักดันการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการจัดการทรัพย์สินและการทำการค้า จากกรอบแนวคิดของวิธีการสร้างชุมชน ซึ่งแบ่งพิจารณาเป็นความสามารถในการประยุกต์ทรัพย์สินที่ถือครองและวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของผู้ถือครองทรัพย์สินและการปรับใช้เทคโนโลยี งานศึกษาให้ความสำคัญต่อปัจจัยสามด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านกายภาพและเทคนิคต่างๆ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยด้านกฎระเบียบต่างๆ เช่น ประเพณีที่สืบทอดกันมาและภาษา เป็นต้น

กระบวนการศึกษาใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากพื้นที่ต่างๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ส่วนหนึ่งศึกษาจากวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องโดยพิจารณาถึงการดำเนินงานของชุมชน ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการค้าภายในชุมชนทั้งที่เป็นของตนเองและไม่ใช่ของตนเอง

สำหรับแนวทางในการสร้างศักยภาพชุมชน ให้ความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างคน และการเชื่อมโยงกิจกรรมกับโลกภายนอกซึ่งมีการพัฒนาตลอดเวลา รวมทั้งมีการเชื่อมโยงกับองค์กรภายในชุมชน แนวทางในการสร้างชุมชนนั้นประเด็นทางสังคมที่สามารถสร้างสิ่งที่เรียกว่า ศักยภาพทางสังคมซึ่ง ได้แก่ การปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การศึกษาชี้ให้เห็นถึงปัจจัยด้านค่านิยม ทั้งในระดับองค์กรและปัจเจก ภายใต้เงื่อนไขทางสังคมและเงื่อนไขด้านค่านิยมและลักษณะการทำงาน ซึ่งงานศึกษาได้ศึกษาชุมชนในสภาพแวดล้อม เงื่อนไขของสังคมตะวันตกที่มีลักษณะชุมชนและค่านิยมของผู้ประกอบการระดับชุมชน บนพื้นฐานความเชื่อในระบบเศรษฐกิจการค้าแบบเสรีของชุมชน งานศึกษาชี้ให้เห็นว่า ชุมชนต้องมีการปรับปรุงองค์ประกอบของการดำเนินงานในศักยภาพด้านเทคนิค การใช้ทรัพยากรและการแก้ไขปัญหาทางสังคมของชุมชน ประการสำคัญ ผู้ศึกษาเชื่อในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนภายใต้แนวคิดการใช้ชุมชนเป็นฐานเช่นเดียวกับงานศึกษาอื่นๆ

งานศึกษาผลที่ได้จากการอบรมด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ของชุมชนในได้หวัน เป็นการศึกษาถึงการสร้างศักยภาพด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ฟิงชุนเต็งและเฟียยงเคา (Tseng, F. C., & Kuo, F. Y., 2014, pp. 37 - 47) ศึกษาเรื่อง “ A study of social participation and knowledge sharing in the teachers' online professional community of practice ” งานศึกษาสนใจการสร้างศักยภาพของชุมชนโดยผ่านการศึกษาระบบทางออนไลน์ ซึ่งเรียกกระบวนการนี้ว่า ปฏิบัติการของชุมชนผ่านระบบออนไลน์ (online communities of practices: Cops) ทั้งนี้ งานศึกษามุ่งหาคำตอบ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก การวิจารณ์และวิเคราะห์เพื่อแบ่งปัน

ความรู้กับผู้อบรมผ่านปัจจัยด้านการยอมรับทางสังคมและทุนทางสังคม ประการที่สอง ปัจจัยด้านทุนทางสังคม และการยอมรับทางสังคมมีอิทธิพลต่อกันและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการชุมชนผ่านระบบออนไลน์

ตัวแบบของการศึกษานี้ พยายามชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งของการนำระบบออนไลน์มาใช้ เนื่องจากจะทำให้เกิดอิทธิพลด้านบวกต่อศักยภาพที่เกิดขึ้น ได้แก่ ประการแรก ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ได้ด้วยตนเอง ประการที่ สอง การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ซึ่งถือเป็นข้อผูกมัดในการถือประโยชน์ร่วมกัน ประการที่ สาม ความคาดหวังต่อการดำเนินงานขององค์กร และประการสุดท้าย พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน การศึกษาใช้ผลที่ได้จากกระบวนการออนไลน์ผ่านเว็บไซต์และการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างบนพื้นฐานทุนทางสังคม (Semi - structured Inter - views) มาวิเคราะห์

ผลการศึกษาพบว่า สิ่งสำคัญในการแบ่งปันความรู้จากกระบวนการมีส่วนร่วมคือ ความคาดหวังจากการดำเนินงานขององค์กรและความสามารถในตนเอง ขณะที่ไม่มีนัยสำคัญของความคาดหวังจากการดำเนินงานในระดับปัจเจก

แม้ว่างานศึกษา ไม่ได้ศึกษากิจกรรมในการดำเนินงานแบบภาพรวมเหมือนงานศึกษาอื่นๆ แต่งานศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรชุมชนโดยใช้ทุนทางสังคมมาเป็นพื้นฐาน ทำให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นเสมือนข้อผูกมัดทางสังคม

งานศึกษาของ เฟริซิโอ เจเอและคณะ (Felicio, J. A., Gonçalves, H.M., Gonçalves, V. D. C., 2013, pp. 2139 - 2146) เรื่อง “ Social value and organizational performance in non - profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects ” ให้ความหมายของคำว่าองค์กรทางสังคมที่ไม่หวังผลกำไรในสองความเห็นคือ องค์กรในรูปแบบประชาสังคม (Civil Society Organization) และ องค์กรสาธารณะที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐ โดยไม่ต้องเสียภาษีจากการประกอบการ ดังนั้น จึงอาจพิจารณาได้ว่ารูปแบบที่เป็นองค์กรในรูปแบบประชาสังคมคือ องค์กรชุมชนนั่นเอง

การศึกษามุ่งศึกษา ประการแรก เพื่อประเมินค่านิยมทางสังคมและการแปรเปลี่ยนสภาพภาวะผู้นำ ซึ่งนำไปสู่การสร้างค่านิยมทางสังคมและการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ประการที่สอง เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมทางสังคมกับการดำเนินงานขององค์กรทางสังคมดังกล่าว ทั้งนี้ เน้นรูปแบบองค์กรที่ดำเนินงานทางสังคมในลักษณะผู้ประกอบการวิสาหกิจสังคม นอกจากนั้น งานศึกษา ยังนำเสนอแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ แนวคิดผู้ประกอบการทางสังคม (Social entrepreneurship) ซึ่งหมายถึง ผู้ประกอบการทางสังคมที่มีการดำเนินงาน เพื่อสร้างริเริ่มและทำให้เกิดนวัตกรรมทางสังคม ทั้งที่เป็นการดำเนินงานโดยไม่หวังผลกำไรและหวังผลกำไร อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานดังกล่าว เป็นการดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาทางสังคมและ/หรือการแก้ไขปัญหาทางสังคม

นอกจากนั้น การกำหนดนิยามของคำว่าค่านิยมหรือคุณค่าทางสังคม (Social Value) หมายถึงสินค้าที่จำเป็นและการให้บริการเพื่อจุดประสงค์ทางสังคม เช่น การพัฒนาชุมชน การต่อรองกับภาครัฐในนโยบายด้าน

ต่างๆ เพื่อกลุ่มต่างๆ และเพื่อให้นโยบายดังกล่าวตอบสนองต่อสังคมอย่างแท้จริง นอกจากนั้น องค์กรดังกล่าวยังดำเนินงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาสังคมอีกด้วย

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้ศึกษาให้ความสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ อันเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาเห็นว่าจะทำให้ การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติของภาวะผู้นำ จะต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้ การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ดี คุณสมบัติดังกล่าว ได้แก่ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกองค์กร ความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการตัดสินใจใน ระดับปัจเจก มีคุณธรรมและต้องมีความรู้ความสามารถ รวมถึงการรู้จักถวญโอกาสที่ดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของการดำเนินงาน

ผลการศึกษาพบว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อคุณค่าทางสังคม มากกว่ารูปแบบการดำเนินงาน เนื่องจาก พบว่า การสนองตอบต่อคุณค่าทางสังคม ทำให้เกิดความคิดริเริ่มและเกิดนวัตกรรมในการดำเนินงาน เช่น การลำดับ ความสำคัญของทรัพยากร ทำให้เกิดความสามารถในการสร้างการยอมรับทางสังคมและความพึงพอใจแก่สังคม ประการสำคัญ ทำให้เกิดคุณภาพในการให้บริการและการยอมรับจากประชาสังคม นอกจากนั้น ปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสำเร็จคือ ภาวะผู้นำ การศึกษาพบว่า คุณสมบัติของภาวะผู้นำตามนิยามข้างต้นทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ดังนั้น งานศึกษานี้ จึงชี้ให้เห็นว่า องค์กรทางสังคมไม่จำเป็นต้องเน้นถึงวิธีการและกระบวนการการ ดำเนินงาน หากแต่การทำให้เกิดปัจจัยด้านต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะการยอมรับจากประชาสังคม จะ ทำให้เกิดคุณภาพของผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ มาจากคุณภาพของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเอง โดยมีผลจาก การมุ่งสนองตอบต่อสังคมภายใต้ค่านิยมทางสังคมอย่างจริงจัง

## 2.4 ข้อสรุปของแนวคิดการดำเนินงานองค์กรชุมชน

การพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรชุมชน ผ่านแนวคิดการดำเนินงานและงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ทำให้ ได้ข้อสรุปสำคัญ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการศึกษาประเด็นการดำเนินงานขององค์กรชุมชน จะเห็นว่า แนวคิด เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรชุมชน ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องและเป็นไป ในทิศทางเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดของสถาบันพัฒนาการเมือง (2555) ชินอิจิ (2006) และบุคคลอื่นๆ ต่างเห็นว่า องค์กรชุมชน จำเป็นต้องมีการดำเนินงานของตนเอง มีอิสระจากการแทรกแซงจากองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะรัฐบาล เนื่องจากชุมชน มีสภาพแวดล้อมหรืออัตลักษณ์เป็นของตนเอง ลักษณะสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ชุมชนคือ รากฐานทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งอาจเรียกว่า ทุนทางสังคม โดยมีองค์ประกอบเป็นค่านิยมทางสังคม ดังที่ โอลิสกี สมิทและไรเนส (2003) เสนอว่า กิจกรรมทางสังคมสามารถเพิ่มศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากร การให้ ความช่วยเหลือและสามารถทำให้องค์กรชุมชนเป็นองค์กรแห่งความรู้ได้สอดคล้องกับฐานคติของไฮเลย์ ดีและอวาช (2013), วาเลนเซียซานดอวอลและคณะ (2010) ที่เชื่อว่าองค์กรชุมชนสามารถดำเนินงานด้วยความเป็นอิสระภายใต้ เงื่อนไขแวดล้อมดังกล่าว ทั้งนี้ เชนด้าแคทรินปี (2014) ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมนอกปัจจัยด้าน เทคโนโลยี ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรชุมชน ขณะที่ ฟิงชุนตั้งและเพียียงงาเคา (2014) มีความเห็นเช่นเดียวกับ

บุคคลต่างๆ ข้างต้น ทั้งที่งานศึกษาของเขา เป็นงานศึกษาการดำเนินงานขององค์กรชุมชนภายใต้สภาพแวดล้อมของเทคโนโลยีสมัยใหม่และในท้ายที่สุด งานศึกษาได้เน้นลักษณะของค่านิยมทางสังคมมากกว่าการดำเนินงานลักษณะดังกล่าวคือ ลักษณะของทุนทางสังคมที่เสนอโดย จอห์น พิลด์ (2008) และบอร์ดิวิ (1986) ทั้งนี้ การให้ความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรชุมชน จะเป็นลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างความรู้และการสร้างเครือข่ายขององค์กรชุมชน เช่นเดียวกับที่ ซิลลีบราวและดูกอย (2001) สนับสนุนทัศนคติด้านสังคมเชิงวัฒนธรรม และได้ข้อสรุปที่เป็นแนวร่วมกับแนวความคิดข้างต้น อีกทั้งยังพบรายละเอียดต่างๆ จากการศึกษาเชิงอภิमानของโอลิทส์กี สมิทและไรเนส (2003) ทำให้พบลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อการปฏิสัมพันธ์และมีผลต่อประสิทธิผลเชิงคุณภาพของการดำเนินงานซึ่งมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ในลักษณะการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนระหว่างกัน ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรชุมชน อย่างไรก็ตาม งานศึกษาบางส่วนได้ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายการดำเนินงาน โดยเห็นว่า คุณภาพในการดำเนินงานขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือหรือการประสานเชื่อมโยงในลักษณะเครือข่ายองค์กร

การศึกษาต่อยอดในประเด็นประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ทำให้ได้รายละเอียดของปัจจัยที่เกิดจากความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรชุมชนในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งรูปแบบองค์กรที่เหมาะสม ตลอดจนการแสดงบทบาทชี้แนะของผู้นำองค์กร ได้สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการทำงานให้แก่สมาชิกองค์กรและชุมชน ทั้งนี้ รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรชุมชนดังกล่าว ยังไม่ละเลยลักษณะค่านิยมแบบประเพณีเช่นเดียวกับที่ พระมหาสุนทร ปัญญาพงษ์ (2542) นำเสนอถึงองค์กรที่มีค่านิยมแบบประเพณี แม้ว่าในท้ายที่สุดของการศึกษา จะมีข้อขัดแย้งในด้านผลการศึกษาก็ตาม

ปัจจัยเชิงบทบาทของภาวะผู้นำซึ่ง อุดมศักดิ์ เตโชชัยและคณะ (2553) พระมหาสุนทร ปัญญาพงษ์ (2542) สายใจ เรืองใจหลัก (2554) และพยุง รสใจ (2554) รวมถึง บริกเนลและโมเดล (2000) ต่างเห็นว่า บทบาทที่สามารถนำองค์กรไปสู่การดำเนินงานที่ประสบผลของผู้นำองค์กรชุมชนคือ การแสดงบทบาทไปตามเงื่อนไขแวดล้อมโดยเฉพาะประเด็นการสนับสนุนจากสถานการณ์ต่างๆ ทั้งด้าน บุคคลรอบข้าง บุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการชี้แนะ การกำกับทิศทางสู่เป้าหมายและการมีสิ่งทีบุคคลอื่นๆ หรือสมาชิกองค์กรชุมชนไว้นือเชื่อใจ นอกจากนั้น ลักษณะของผู้นำองค์กรชุมชน จะต้องเป็นผู้ประสานที่ดี มีอุดมการณ์ มีความสำนึกและความเสียสละ ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การกระตุ้นชี้แนะ ผลักดัน สร้างความกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ซึ่ง บริกเนลและโมเดล (2000) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำองค์กรว่าจะต้องมีความสามารถด้านปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสามารถในการเจรจาต่อรองจัด ทำรายงานและกระจายข่าวสาร

แนวคิดการบริหารการดำเนินงานของ ศุภวัฒน์ (2553) ที่นำเสนอถึงความแตกต่างกันระหว่างแนวคิดในการดำเนินงานทั่วไป กับแนวคิดในการดำเนินงานขององค์กรชุมชน ทำให้แนวคิดดังกล่าว สนับสนุนแนวคิดการดำเนินงานขององค์กรชุมชนให้มีความหนักแน่นมากขึ้นไม่ว่าจะเป็น ชินอิจิ (2549) และสถาบันพัฒนาการเมือง (2555) โดยเฉพาะการนำเสนอถึงลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในลักษณะหลวมๆ (Consortium) อันเป็นรูปแบบที่สามารถแก้ไขปัญหาและสร้างความร่วมมือกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่

นำเสนอโดย ฮิวเบอร์แมนและฮ็อก (1995) ถึงลักษณะการพัฒนารูปแบบองค์กรชุมชนที่พัฒนาจากรูปแบบองค์กรแนวราบ (Flat) ไปสู่รูปแบบองค์กรที่แบ่งเป็นกลุ่ม (Cluster) เมื่อองค์กรชุมชนเจริญเติบโตขึ้น

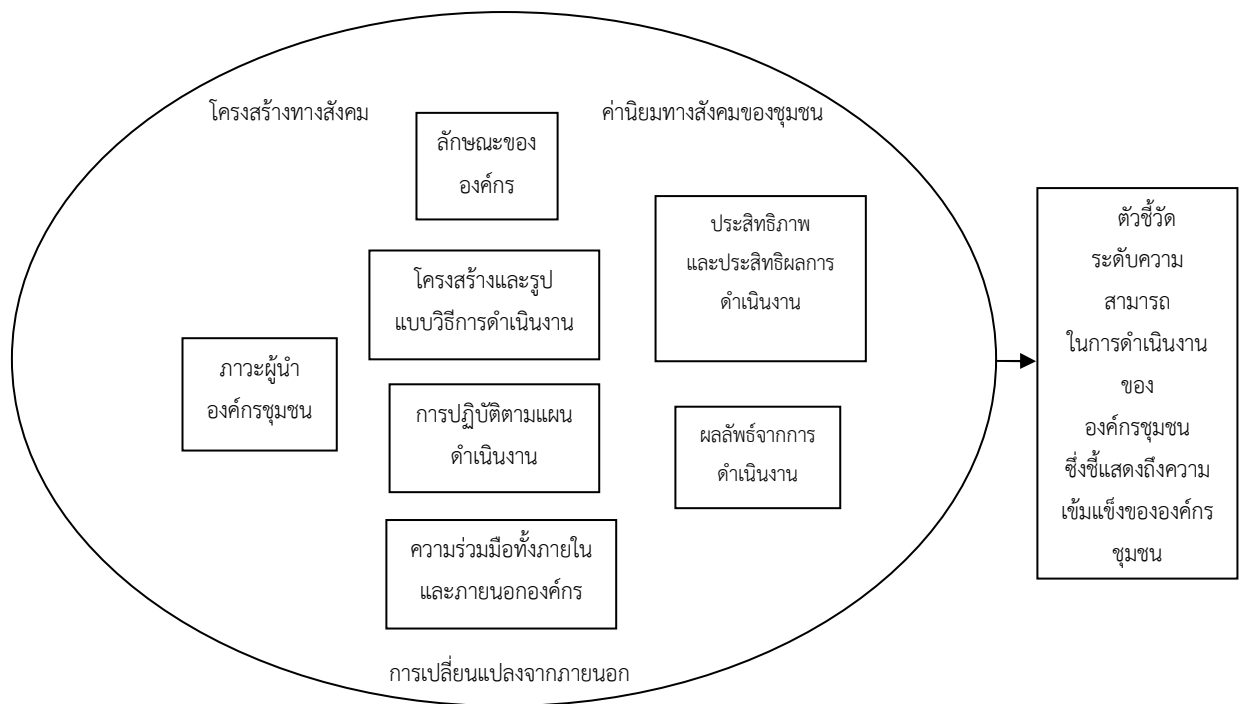
ลักษณะข้างต้น เป็นลักษณะที่เกิดจากภายในองค์กร ไม่ใช่เกิดจากลักษณะภายนอก ที่ยังคงมีผลทำให้เกิดจุดอ่อนด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยเฉพาะสภาพเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นระบบโลก และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของชุมชน ทำให้เกิดความต้องการการเรียนรู้ที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งซิลลี่บราวและดุกอยด์ (2001) เห็นว่า สิ่งดังกล่าวยังมีจุดอ่อนในด้านความรู้เชิงเศรษฐศาสตร์ ที่องค์กรชุมชนไม่สามารถสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้มากนัก แต่งานศึกษาต่อๆ มา ได้เสริมความรู้ดังกล่าวให้มีจุดแข็งมากขึ้น ดังเช่นงานของ ดาริกา สุวรรณมงคลและคณะ (2557) ปรีวัตร เปลี่ยนศิริและวาสิตา บุนสาธ (2557) ศรีนยู เรื่องจันทร์ (2557) ซึ่งได้ สะท้อนภาพในเชิงเศรษฐศาสตร์มากขึ้น

นอกเหนือจากประเด็นเศรษฐศาสตร์แล้ว งานศึกษายังให้ความสำคัญต่อสังคมอย่างไม่ละเลย จนทำให้การศึกษามีลักษณะของเศรษฐสังคม (Socioeconomic) งานศึกษาของบุคคลข้างต้น แสดงให้เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม การใช้ค่านิยมทางสังคม มาเป็นกลไกดำเนินงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงการนำอัตลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น เข้ามาเป็นกลไกสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรชุมชน โดยการศึกษาเริ่มจากระดับปัจเจก ไปสู่ระดับสังคมหรือชุมชนมากขึ้น การดำเนินงานขององค์กรชุมชน ซึ่งเน้นในรูปแบบที่สอดคล้องกับงานศึกษาข้างต้น เช่นงานศึกษาของ พยุง รสใจ (2554) สุพรรณณี ไชยอำพร และจิตติญา วิมลวัฒน์ (2557) เน้นรูปแบบการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ที่ได้จากค่านิยมร่วมกัน ทั้งนี้ บริกเนลและโมเดล (2000) ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน จนมีผลต่อข้อตกลงร่วมกันของชุมชนและมีความสามารถต่อการกำหนดนโยบายในระดับสูง ดังเช่น วาเลนเซียซานดอวอลและคณะ (2010) ได้ขยายความไปสู่รูปแบบการใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาภายใต้การมีส่วนร่วมของชุมชนและภายใต้เงื่อนไขแวดล้อมหรือภายใต้อัตลักษณ์ของชุมชนซึ่งเทคลีโฮมานีอท์ เอ็มและคณะ (2013) ชี้ให้เห็นถึงประเด็นสำคัญดังกล่าว โดยเขาเชื่อว่า ชุมชนสามารถขับเคลื่อน (Mobilization) ได้ด้วยตัวเอง ทั้งนี้ การเชื่อมโยงกับสังคมภายนอก ทำให้เกิดการปรับตัวของชุมชนดังที่ แจนด้าแคทรีนบี (2014) นำเสนอและได้ให้ความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างคนและการเชื่อมโยงกิจกรรมกับโลกภายนอก ทำให้เกิดความสามารถที่เรียกว่า ศักยภาพทางสังคม

ข้อสรุปที่ได้จากการทบทวนแนวคิดข้างต้น สามารถแสดงให้เห็นถึงรูปแบบของความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนพอสมควร โดยสามารถสรุปเป็นลักษณะและรูปแบบการดำเนินงานดังนี้

1. ความเป็นกลุ่มสมาชิกของประชาชนในชุมชน มีการกำหนดประสิทธิผลของเป้าหมายและผลลัพธ์ รวมถึงการแบ่งปันวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2. มีกิจกรรมและความเคลื่อนไหวที่ชัดเจนด้วยกระบวนการจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน
3. มีคณะทำงานและรูปแบบองค์กร มีการบริหารจัดการของตนเอง มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ทั้งนี้อาจมาจากข้อกำหนดของนโยบายและกฎหมายของรัฐ แต่การทำให้เกิดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ต้องปราศจากการแทรกแซงด้านอำนาจการดำเนินงานของหน่วยงานใดๆ

4. มีความร่วมมือร่วมใจและการมีส่วนร่วมของสมาชิก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประสานเชื่อมโยง
  5. การจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องต่อวัฒนธรรมของชุมชน สภาพภูมิรัฐศาสตร์และเศรษฐกิจหรืออัตลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น
  6. มีการปฏิสัมพันธ์ทั้งในองค์กรชุมชนและระหว่างองค์กรชุมชนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อการเข้าถึงความช่วยเหลือ การเข้าถึงข่าวสารข้อมูล และการเข้าถึงทรัพยากร เพื่อให้กระบวนการการทำงานสนองต่อความสามารถในการทำงานของตนเองได้ ทั้งนี้ การปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว นำไปสู่การสร้างโครงสร้างทางสังคมและคุณค่าทางสังคม ทั้งในรูปแบบเครือข่ายและการเชื่อมโยงจากการมีค่านิยมทางสังคมร่วมกัน
  7. มีกลไกในการดำเนินงาน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานคือ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์สามารถชี้แนะและชักนำให้เกิดความร่วมมือ เช่น การชักนำให้เกิดกระบวนการในการวางแผนร่วมกัน การตัดสินใจที่ดีและกล้าหาญ มีบทบาทในเจรจาต่อรอง จัดทำรายงานและมีหน้าที่กระจายข่าวสาร รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานขององค์กรชุมชนมีอุดมการณ์และความเสียสละ
- การศึกษาการดำเนินงานขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบของการดำเนินงานด้านต่างๆ จะนำไปสู่การเชื่อมโยงเพื่อให้ทราบถึงรายละเอียด และภาพรวมของความสามารถของการดำเนินงานขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชน และสามารถนำไปเป็นข้อสรุปเพื่อชี้วัดระดับความสามารถของการดำเนินงานขององค์กรดังกล่าว ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงความเข้มแข็งขององค์กรดังกล่าว ดังแผนภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนเพื่อหาตัวชี้วัดของระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชน

นอกจากนั้น การทบทวนวรรณกรรมหรือแนวคิดทฤษฎีข้างต้น ทำให้ได้ข้อสรุปขององค์ประกอบในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชน และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการสร้างตัวชี้วัดระดับความสามารถเพื่อชี้แสดงถึงความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ องค์ประกอบด้านการดำเนินงาน มาตรฐานและตัวชี้วัดขององค์ประกอบดำเนินงาน ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2.1 ซึ่งได้มีการจำแนกออกเป็นประเด็นตัวแปรองค์ประกอบหลักในการดำเนินงาน (Parameter) และได้จำแนกเป็นประเด็นตัวแปรอง (Complex Variable) จากประเด็นองค์ประกอบหลักดังกล่าว โดยจะใช้เป็นมาตรฐานซึ่งนำไปสู่ตัวแปรชี้วัด (Indicator / Simple Variable) ซึ่งนำมาชี้วัดระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนหรือองค์กรภาคประชาชน

ตารางที่ 2.1 การดำเนินงานขององค์กรชุมชนหรือองค์กรประชาชน มาตรฐานและตัวชี้วัด

การดำเนินงานขององค์กรชุมชน	มาตรฐาน	ตัวชี้วัด
1. กิจกรรมหรือการเคลื่อนไหวของกลุ่ม	1. ลักษณะของกิจกรรม	1. ประเภท ลักษณะของกิจกรรมและบทบาท (สังคมเชิงวัฒนธรรม/วิสาหกิจ)
2. โครงสร้างและวิธีการดำเนินงาน	1. ลักษณะและรูปแบบของโครงสร้างการดำเนินงาน 1.1 ความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	1. ลักษณะและรูปแบบที่สามารถชี้วัดได้ตามลักษณะดังนี้ 1.1 ระดับของความเป็นทางการและ/หรือความไม่เป็นทางการ
	1.2 การประสานงานภายในองค์กรทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ 1.3 การประสานระดับเครือข่ายทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ 1.4 ความร่วมมือของสมาชิกภายในองค์กร 1.5 ความร่วมมือกับองค์กรเครือข่ายและองค์กรภาคี	1.2 ระดับการประสานงานภายในองค์กรทั้งในแนวดิ่งและ/หรือในแนวราบ 1) รูปแบบที่ใช้(อธิบายเชิงคุณสมบัติ) 1.3 ระดับการประสานงานเครือข่ายทั้งในแนวดิ่งและ/หรือแนวราบ 1) รูปแบบที่ใช้(อธิบายเชิงคุณสมบัติ) 1.4 ระดับของความร่วมมือของสมาชิกภายในองค์กร 1) ระดับการร่วมกันแก้ไขปัญหา 2) ระดับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน 3) ระดับความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4) ระดับการกระจายข่าวสารข้อมูล 5) ระดับการกระจายทรัพยากร 1.5 ระดับความร่วมมือกับองค์กรเครือข่ายและองค์กรภาคี

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

การดำเนินงานขององค์กรชุมชน	มาตรวัด	ตัวชี้วัด
	<p>1.6 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก</p> <p>1.7 โครงสร้างและค่านิยมทางสังคม</p>	<p>1) ระดับการร่วมกันแก้ไขปัญหา</p> <p>2) ระดับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน</p> <p>3) ระดับความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p> <p>4) ระดับการกระจายข่าวสารข้อมูล</p> <p>5) ระดับการกระจายทรัพยากร</p> <p>6) ค่านิยมที่มีร่วมกัน(อธิบายเชิงคุณสมบัตินี้)</p> <p>1.6 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก</p> <p>1) มีการพัฒนาโครงสร้างการดำเนินงาน (อธิบายเชิงคุณสมบัตินี้)</p> <p>2) ระดับความต้องการการเรียนรู้</p> <p>1.7 วัฒนธรรม จริตประเพณี และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (อธิบายเชิงคุณสมบัตินี้ )</p>
	<p>2 วิธีการและกลไกการดำเนินงาน</p> <p>2.1 วิธีการดำเนินงาน</p> <p>2.2 กลไกการดำเนินงาน</p>	<p>2. รูปแบบของวิธีการดำเนินงาน</p> <p>2.1 รูปแบบที่ใช้ในการดำเนินงาน</p> <p>1) คณะกรรมการ</p> <p>2) คณะทำงาน</p> <p>3) กลุ่มความร่วมมือแบบหลวมๆ</p> <p>4) รูปแบบอื่นๆถ้ามี.....</p> <p>2.2 รูปแบบของกลไกการดำเนินงาน</p> <p>1) มีกฎ ระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>2) มีกฎ ระเบียบตามธรรมเนียมปฏิบัติ</p> <p>3) แผนดำเนินงาน</p> <p>4) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกองค์กรที่ชัดเจน</p> <p>5) มีการตรวจสอบผลการทำงานของสมาชิกองค์กร</p> <p>6) มีความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของสมาชิก</p> <p>7) ระดับการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานของตนเอง</p>

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

การดำเนินงานขององค์กรชุมชน	มาตรฐาน	ตัวชี้วัด
3.การปฏิบัติงานตามแผนดำเนินงาน	1. เป้าหมาย/ผลผลิตและผลลัพธ์ 1.1 ความชัดเจนในวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมกัน 1.2 ผลผลิตที่สนองตอบต่อเป้าหมายของกิจกรรม	1. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/การใช้ทรัพยากร//ผลผลิต/ผลลัพธ์/ทุน/งบประมาณ/ การตลาด 1.1 ชัดเจนมาก → ไม่ชัดเจนเลย 1) คำอธิบายวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 2) อัตราของผลผลิตตามเป้าหมาย 1.2 ชัดเจนมาก → ไม่ชัดเจนเลย 1) ผลผลิตที่เป็นรูปธรรม (คำอธิบาย) 2) อัตราของผลผลิตตามเป้าหมาย
	1.3 ผลลัพธ์ที่สนองตอบตรงต่อความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น  2. การจัดการทรัพยากร 2.1 ทรัพยากรภายนอกชุมชน	1.3 ระดับสูง → ต่ำมาก 1) ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม 2) อัตราการตอบสนองต่อชุมชนและท้องถิ่น 2.1) อัตราของผลการปฏิบัติกิจกรรมที่สำเร็จและมีผลลัพธ์ด้านบวกต่อชุมชนและท้องถิ่น 2.2) อัตราของผลการปฏิบัติกิจกรรมที่สำเร็จและมีผลลัพธ์ด้านลบต่อชุมชนและท้องถิ่น  2. การใช้ทรัพยากร 2.1 จำนวนทรัพยากรจากภายนอกชุมชน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

การดำเนินงานขององค์กรชุมชน	มาตรวัด	ตัวชี้วัด
	22 ทรัพยากรภายในชุมชน  23 ความเหมาะสมสอดคล้อง  24 ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร	1) จำนวนทรัพยากรที่เป็นสิ่งของวัสดุ 2) จำนวนทรัพยากรเงินทุน 22 จำนวนทรัพยากรจากภายในชุมชน 1) จำนวนทรัพยากรที่เป็นสิ่งของวัสดุ 2) จำนวนทรัพยากรเงินทุน 23 ความสอดคล้องต่อชุมชน 1) ความสอดคล้องด้านวัฒนธรรม 2) ความสอดคล้องด้านภูมิ-รัฐศาสตร์ 3) ความสอดคล้องด้านเศรษฐกิจสังคม 24 จำนวนทรัพยากรที่ใช้ต่อผลผลิต 1) ความเพียงพอของทรัพยากร 2) ความประหยัดและคุ้มค่า 3) การกระจายทรัพยากร
4. ภาวะผู้นำ	1.ภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรชุมชน 1.1 ความรู้ความสามารถ  1.2 การตัดสินใจ	1. ตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ 1.1 ความรู้และประสบการณ์ 1) ประวัติและผลงาน ความดีและมี ภูมิคุณธรรม 2) ความเข้าใจในสภาพพื้นที่และปัญหา ของชุมชน 3) ความรู้ความเข้าใจในการเก็บ รวบรวมและส่งผ่านข้อมูล 4) การเข้ารับการศึกษาอบรมความรู้ 5) เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ 6) สร้างสรรค์ ริเริ่ม 1.2 ความสามารถในการตัดสินใจ 1) ผลสำเร็จและล้มเหลวของงานที่มาก

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

การดำเนินงานขององค์กรชุมชน	มาตรวัด	ตัวชี้วัด
	1.3 การเจรจาต่อรอง  1.4 การประสานเชื่อมโยง	จากการตัดสินใจ 2) ผลสำเร็จและล้มเหลวในการแก้ไข ปัญหาขององค์กร 1.3 ความสามารถในการเจรจาต่อรอง 1) การสร้างสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย 2) ความสุภาพอ่อนโยน 3) ความมีเหตุผล ยืดหยุ่น 4) ความสุขุมเยือกเย็น 1.4 ความสามารถในการประสานเชื่อมโยง 1) การเชื่อมโยงระดับเครือข่ายองค์กรชุมชน 2) การเชื่อมโยงกับองค์กรภาครัฐและเอกชน รวมทั้งองค์กรภาคอื่นๆ
	1.5 บทบาทหน้าที่  1.6 บุคลิกภาพ	1.5 ระดับของบทบาทและหน้าที่ 1) การกระตุ้นผู้นำแกนนำองค์กร 2) มีความรับผิดชอบ 3) จัดทำรายงานการดำเนินงาน 4) กระจายข่าวสารข้อมูลแก่สมาชิกองค์กร 5) ความสามารถในการระดมทุน และทรัพยากร 6) ความสามารถในการจัดการทุนและทรัพยากร 1.6 ลักษณะของบุคลิกภาพ 1) บุคลิกภาพผู้นำ 1.1) ประชาธิปไตย 1.2) ประเพณี 2) อุทิศการณ์ 3) ความเสียสละ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

การดำเนินงานขององค์กรชุมชน	มาตรฐาน	ตัวชี้วัด
5. ความร่วมมือภายในองค์กร ของสมาชิก	1. ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิก กลุ่ม องค์กรเครือข่าย 1.1 การร่วมกำหนดเป้าหมายองค์กร 1.2 การมีส่วนร่วมวางแผน ดำเนินงาน 1.3 การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน 1.4 การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน  1.6 ค่านิยมของความร่วมมือ	1. ระดับความร่วมมือร่วมใจ  1.1 อัตราหรือความถี่การเข้าร่วม 1.2 อัตราหรือความถี่การมีส่วนร่วม 1.3 อัตราหรือความถี่การร่วมปฏิบัติงาน 1.4 อัตราความสม่ำเสมอในการให้ความช่วยเหลือ 1) การช่วยเหลือในการทำงาน 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การช่วยเหลือด้านข่าวสาร 1.6 ระดับของค่านิยมในความร่วมมือ 1) ใฝ่หวังใจซึ่งกันและกัน 2) แบ่งปันความสำเร็จใน ประสิทธิผลและวัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) การร่วมกันรับผิดชอบต่อทางสังคม 4) การเข้าถึงทรัพยากร 5) การขับเคลื่อนกระบวนการจัดการแบบมี ส่วนร่วม
6. การสร้างโครงสร้างทาง สังคม	1. การประสานเชื่อมโยงเครือข่าย ระหว่างองค์กรชุมชน 1.1 ระดับชุมชน เช่น วัด องค์กรธุรกิจ ฯลฯ 1.2 ระดับการเชื่อมโยงกิจกรรม เช่น เกษตร ปศุสัตว์ ธุรกิจ แปรรูป ตลาด อนุรักษ์ สวัสดิการ ฯลฯ 1.3 ระดับการเข้าร่วมเวทีสาธารณะ 1.4 ระดับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และ	1. รูปแบบการประสานเชื่อมโยง (แกนนำ/ เครือข่าย/ทิศทาง การประสานเชื่อมโยง (แนวตั้ง/แนวราบ) 1.1 มีสูง → /ไม่มีเลย 1.2 มีสูง → /ไม่มีเลย  1.3 ความถี่/ ความสม่ำเสมอ 1.4 ทางเดียว/สองทาง

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

การดำเนินงานขององค์กรชุมชน	มาตรฐาน	ตัวชี้วัด
	<p>ความรู้</p> <p>1.5 การเชื่อมโยงเครือข่ายในระดับจังหวัด/ภูมิภาค/ประเทศ</p> <p>1) การเชื่อมโยงเชิงอำนาจ</p> <p>2) การเชื่อมโยงเชิงวัฒนธรรม</p> <p>3) การเชื่อมโยงเชิงการแลกเปลี่ยน</p> <p>ความรู้</p> <p>4) การเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจและการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์</p> <p>1.6 การผลักดันนโยบายกฎหมาย</p> <p>1.7 รูปแบบในการผลักดัน</p> <p>1.8 ระดับการสื่อสาร</p> <p>1.9 การเข้าถึงแหล่งข่าวสารข้อมูล</p>	<p>1.5 มีสูง→ไม่มีเลย</p> <p>ข้อ 1) - 4) วัดในเชิงคุณสมบัติ</p> <p>1) ลักษณะการเชื่อมโยงเชิงอำนาจ</p> <p>2) ลักษณะการเชื่อมโยงเชิงวัฒนธรรม</p> <p>3) ลักษณะการเชื่อมโยงเชิงการแลกเปลี่ยนความรู้</p> <p>4) ลักษณะการเชื่อมโยงเชิงการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์</p> <p>1.6 จำนวนผลสำเร็จในการผลักดัน</p> <p>1.7 จำนวนกิจกรรม/การเคลื่อนไหว</p> <p>1.8 มีความชัดเจนและเข้าใจดีมก→ไม่มีเลย</p> <p>1.9 ทุกคนสามารถเข้าถึงได้/เฉพาะ</p>
7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน	1. ปัจจัยจากองค์ประกอบในการดำเนินงานด้านทั้งบวกและลบ ซึ่งเน้นผลลัพธ์และไม่เน้นผลลัพธ์จากการดำเนินงาน	<p>1. การวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพและปริมาณ</p> <p>1.1 คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากองค์ประกอบ</p> <p>1.2 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการดำเนินงาน</p> <p>1.3 ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานจริง</p>

## 2.5 นิยามปฏิบัติการ

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรชุมชน	หมายถึง	<p>ประสิทธิภาพในการดำเนินงานองค์กรชุมชนซึ่งอาจเน้นผลลัพธ์จากการดำเนินงานหรือไม่เน้นผลลัพธ์จากการดำเนินงานโดยแบ่งระดับเป็น</p> <p>1 = ประสิทธิภาพต่ำ</p> <p>2 = ประสิทธิภาพสูง</p> <p>ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ขององค์กรชุมชนนั้นๆ</p>
ระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรชุมชน	หมายถึง	<p>ระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนซึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน</p>
กิจกรรมหรือการเคลื่อนไหวของกลุ่ม	หมายถึง	<p>ลักษณะของกิจกรรม ประเภท ลักษณะของกิจกรรมและบทบาททั้งในด้านสังคมเชิงวัฒนธรรมและด้านวิสาหกิจโดยใช้ระดับของค่าคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ลักษณะองค์กรชุมชนวิสาหกิจ</p> <p>2 = ลักษณะองค์กรชุมชนสังคมเชิงวัฒนธรรม</p>
โครงสร้างและวิธีการดำเนินงาน	หมายถึง	<p>ลักษณะและรูปแบบของโครงสร้างการดำเนินงาน</p> <p>ได้แก่ ความเป็นทางการและความไม่เป็นทางการโดยให้ระดับค่าคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ความเป็นทางการ</p> <p>2 = ความไม่เป็นทางการ</p>

การประสานงานภายในองค์กร	หมายถึง	รูปแบบการประสานงานภายในองค์กร แบ่งเป็น 1 = การประสานในแนวดิ่ง 2 = การประสานในแนวราบ
การประสานระดับเครือข่าย	หมายถึง	รูปแบบการประสานงานระดับเครือข่าย แบ่งเป็น 1 = การประสานในแนวดิ่ง 2 = การประสานในแนวราบ
ความร่วมมือของสมาชิกภายในองค์กร	หมายถึง	1. การร่วมมือในการแก้ไขปัญหา 2. การร่วมมือในการปฏิบัติงาน 3. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4. การกระจายข่าวสาร 5. การกระจายทรัพยากร 6. การมีค่านิยมร่วมกัน
ความร่วมมือกับองค์กรเครือข่าย	หมายถึง	1. การร่วมในการแก้ไขปัญหา 2. การร่วมมือในการปฏิบัติงาน 3. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4. การกระจายข่าวสาร 5. การกระจายทรัพยากร 6. การมีค่านิยมร่วมกัน
		ลักษณะข้างต้นได้แบ่งระดับเป็นค่าคะแนน ดังนี้ 1 = ไม่มีเลย 2 = มีน้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก 5 = มีมาก

วิธีการดำเนินงาน	หมายถึง	รูปแบบและวิธีที่ใช้ในการดำเนินงานที่ใช้ได้แก่ 1 = คณะกรรมการ, 2 = คณะทำงาน 3 = กลุ่มร่วมมือหลวมๆ 4 = อื่นๆ.....
กลไกการดำเนินงาน	หมายถึง	รูปแบบกลไกในการทำงานที่นำมาใช้ 1 = กฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร 2 = กฎระเบียบตามธรรมเนียมปฏิบัติ 3 = แผนการดำเนินงาน 4 = การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน 5 = การตรวจสอบการทำงานของสมาชิก 6 = การมีส่วนร่วมและความร่วมมือ
การปฏิบัติงานตามแผนดำเนินงาน	หมายถึง	1. การดำเนินงานตามแผนขององค์กร ได้แก่ 1.1 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/การใช้ทรัพยากร/ผลผลิต/ผลลัพธ์/ทุน/งบประมาณและการตลาด 1.2 ผลผลิตที่สนองตอบต่อเป้าหมายของกิจกรรม 1.3 ผลลัพธ์ที่สนองตอบตรงต่อความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ทั้งนี้ระดับของการดำเนินงานทั้งสามประการแบ่งได้ดังนี้ 1 = ไม่มีเลย,                    2 = มีน้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก,                5 = มีมาก

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน  
ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพ  
แวดล้อมภายนอกโดยเฉพาะความเป็น  
ระบบโลก

หมายถึง

2. ระดับของประสิทธิภาพในการจัดการ  
ทรัพยากรแบ่งได้ดังนี้

- 1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย  
3 = ค่อนข้างน้อย  
4 = ค่อนข้างมาก,      5 = มีมาก

การจัดการทรัพยากร

หมายถึง

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน  
ขององค์กรโดยมีองค์ประกอบต่างๆได้แก่

1. การพัฒนาโครงสร้างการดำเนินงาน
2. ความต้องการการเรียนรู้

ทั้งนี้ระดับขององค์ประกอบทั้งสอง

ประการมีค่าระดับคะแนนดังนี้

- 1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย  
3 = ค่อนข้างน้อย  
4 = ค่อนข้างมาก,      5 = มีมาก

ระดับการนำทรัพยากรมาดำเนินงานของ  
องค์กรชุมชน การจัดการดังกล่าวได้แก่

1. การจัดการทรัพยากรภายนอก
2. การจัดการทรัพยากรภายใน
3. ความสอดคล้องต่อชุมชน
4. ความสอดคล้องวัฒนธรรม
5. ความสอดคล้องต่อภูมิรัฐศาสตร์
6. ความสอดคล้องต่อเศรษฐกิจสังคม

ระดับค่าคะแนนของการจัดการทั้ง 6

ประการมีดังนี้

- 1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย  
3 = ค่อนข้างน้อย  
4 = ค่อนข้างมาก,      5 = มีมาก

ภาวะผู้นำ

หมายถึง

ระดับขององค์ประกอบของความเป็นผู้นำ  
ได้แก่

1. ความเป็นคุณธรรม มีอุดมการณ์  
และความเสียสละ
2. ความรู้และประสบการณ์
3. ความเข้าใจสภาพพื้นที่และปัญหา
4. ความเข้าใจในการเก็บรวบรวมและ  
ส่งผ่านข้อมูล
5. การได้รับการฝึกอบรม
6. การเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ความสามารถในการตัดสินใจ
9. ผลสำเร็จของงานที่มาจากตัดสินใจ
10. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา
11. ความสามารถในการเจรจาต่อรอง
12. การสร้างสมดุลระหว่างผู้มีส่วน  
ได้ส่วนเสีย
13. ความสุภาพอ่อนโยน
14. ความเป็นเหตุมีผลและความยืดหยุ่น
15. ความสุขุมเยือกเย็น
16. การเป็นนักประสานเชื่อมโยง

		<p>ระดับค่าคะแนนขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำมีดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,      5 = มีมาก</p>
<p>บทบาทหน้าที่ของผู้นำ</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>บทบาทหน้าที่ที่ผู้นำต้องมีได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกระตุ้นชี้แนะให้สมาชิกทำงานด้วยความเต็มใจ</li> <li>2. ความรับผิดชอบ</li> <li>3. การจัดทำรายงานการดำเนินงาน</li> <li>4. การกระจายข่าวสารข้อมูลแก่สมาชิก</li> <li>5. ความสามารถในการระดมทุน</li> <li>6. ความสามารถในการจัดการทุน</li> </ol>
<p>องค์กร</p>		<p>ระดับค่าคะแนนชี้แสดงการแสดงบทบาทภาวะผู้นำมีดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,      5 = มีมาก</p>
<p>บุคลิกภาพของภาวะผู้นำ</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ลักษณะบุคลิกภาพด้านภาวะผู้นำซึ่งให้ระดับค่าคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ประชาธิปไตย</p> <p>2 = ประเพณี</p>
<p>ความร่วมมือของสมาชิกองค์กรชุมชน</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ระดับความร่วมมือของสมาชิกองค์กรชุมชนซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,      5 = มีมาก</p>

<p>นอกจากนั้นความร่วมมือของสมาชิกองค์กร ชุมชนประกอบด้วยความร่วมมือด้านต่างๆได้แก่ ความถี่การเข้าร่วมกำหนด เป้าหมายองค์กร</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ระดับความถี่ในการเข้าร่วมกำหนด เป้าหมายองค์กรซึ่งให้ระดับคะแนนดังนี้ 1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก,       5 = มีมาก</p>
<p>ความถี่ในการมีส่วนร่วมใน การวางแผนดำเนินงาน</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ระดับความถี่ในการมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงานซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้ 1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก,       5 = มีมาก</p>
<p>ความถี่ในการเข้าร่วมปฏิบัติงาน</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ระดับความถี่ในการเข้าร่วมปฏิบัติงาน ซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้ 1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก,       5 = มีมาก</p>
<p>ความถี่และความสม่ำเสมอในการ เสียสละทรัพย์สินและเวลา</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ระดับความถี่และความสม่ำเสมอในการ เสียสละทรัพย์สินและเวลาซึ่งให้ค่าระดับ คะแนนดังนี้ 1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก,       5 = มีมาก</p>

<p>การให้และการร้องขอความช่วยเหลือ จากแหล่งหรือบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ระดับการให้และการร้องขอความช่วยเหลือ จากแหล่งหรือบุคคลที่มีความ เชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ซึ่งให้ค่าระดับ คะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก,       5 = มีมาก</p>
<p>การร้องขอและการให้ความ ช่วยเหลือในการทำงาน</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ระดับการร้องขอและการให้ความช่วย เหลือในการทำงานซึ่งให้ค่าระดับคะแนน ดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก,       5 = มีมาก</p>
<p>การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ ประสบการณ์ซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก,       5 = มีมาก</p>
<p>การแลกเปลี่ยนและการช่วยเหลือ ด้านข่าวสาร</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ระดับการแลกเปลี่ยนและการช่วยเหลือ ด้านข่าวสารซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก,       5 = มีมาก</p>

ค่านิยมในความร่วมมือ	หมายถึง	<p>ระดับค่านิยมในความร่วมมือซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,        5 = มีมาก</p>
ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	หมายถึง	<p>ระดับความไว้วางใจซึ่งกันและกันซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,        5 = มีมาก</p>
การแบ่งปันความสำเร็จใน ประสิทธิผลและวัตถุประสงค์ร่วมกัน	หมายถึง	<p>ระดับการแบ่งปันความสำเร็จใน ประสิทธิผลและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,        5 = มีมาก</p>
ความรับผิดชอบทางสังคม	หมายถึง	<p>ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,        5 = มีมาก</p>
การเข้าถึงทรัพยากร	หมายถึง	<p>ระดับการเข้าถึงทรัพยากรของสมาชิก องค์กรชุมชนซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,        5 = มีมาก</p>

<p>การขับเคลื่อนกระบวนการจัดการ แบบมีส่วนร่วม</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ระดับการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการ แบบมีส่วนร่วมซึ่งให้ระดับค่าคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,        5 = มีมาก</p>
<p>การสร้างโครงสร้างทางสังคมหรือการ ประสานการเชื่อมโยงระหว่างองค์กร ชุมชน</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>รูปแบบการสร้างโครงสร้างทางสังคม หรือการประสานการเชื่อมโยงระหว่าง องค์กรได้แก่</p>
<p>1. รูปแบบการประสานเชื่อมโยง</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>การประสานในรูปแบบดังนี้</p> <p>1 = แนวตั้ง</p> <p>2 = แนวราบ</p> <p>3 = กลุ่มแบบหลวม,</p> <p>4 = สถาบัน</p>
<p>2. การเชื่อมโยงระดับชุมชน</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>การเชื่อมโยงกับองค์กรระดับองค์กรชุมชน เช่น วัด องค์กรธุรกิจ ฯลฯซึ่งให้ค่าระดับ คะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,        5 = มีมาก</p>
<p>3. การเชื่อมโยงกิจกรรม</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ระดับการเชื่อมโยงกิจกรรม เช่น การเกษตร ปศุสัตว์ ธุรกิจ การแปรรูป การตลาด อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ฯลฯซึ่งให้ค่าระดับ คะแนนดังนี้</p>

4. การเข้าร่วมเวทีสาธารณะ	หมายถึง	<p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,       5 = มีมาก</p> <p>ระดับการเข้าร่วมเวทีสาธารณะซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p>
5. การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	หมายถึง	<p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,       5 = มีมาก</p> <p>ระดับการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p>
5.1 รูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	หมายถึง	<p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,       5 = มีมาก</p> <p>รูปแบบของการแลกเปลี่ยนซึ่งให้ค่าระดับค่าคะแนนดังนี้ 0 = ทางเดียว, 1 = สองทาง</p>
การเชื่อมโยงระดับจังหวัด/ภูมิภาค/ประเทศ	หมายถึง	<p>ระดับในการเชื่อมโยงซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ระดับจังหวัด</p> <p>2 = ระดับภูมิภาค</p> <p>3 = ระดับประเทศ</p> <p>การเชื่อมโยงดังกล่าวมีรูปแบบการเชื่อมโยงดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเชื่อมโยงเชิงประเพณี</li> <li>2. การเชื่อมโยงเชิงวัฒนธรรม</li> <li>3. การเชื่อมโยงเชิงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>4. การเชื่อมโยงเชิงผลประโยชน์</li> </ol>

การผลักดันกฎหมาย	หมายถึง	<p>ผลสำเร็จในการผลักดันกฎหมายมีระดับ ค่าคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,        5 = มีมาก</p>
รูปแบบกิจกรรมและการเคลื่อนไหว	หมายถึง	<p>รูปแบบกิจกรรมและการเคลื่อนไหวโดย ได้ให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p> <p>1 = การประท้วง</p> <p>2 = การให้ข้อเสนอแนะ</p> <p>3 = การร้องขอความช่วยเหลือ</p> <p>4 = ความสัมพันธ์เชิงผลประโยชน์</p> <p>5 = การฟ้องร้องตามสิทธิพลเมือง</p>
การเข้าถึงแหล่งข่าวสารข้อมูลของ สมาชิกรองครี่ที่มีคุณภาพ	หมายถึง	<p>ระดับในการเข้าถึงแหล่งข่าวสาร ข้อมูลของสมาชิกรองครี่ที่มีคุณภาพ ซึ่งให้ค่าระดับคะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,        5 = มีมาก</p>
การพัฒนาตนเอง	หมายถึง	<p>ระดับการพัฒนาตนเองซึ่งให้ค่าระดับ คะแนนดังนี้</p> <p>1 = ไม่มีเลย,            2 = มีน้อย</p> <p>3 = ค่อนข้างน้อย</p> <p>4 = ค่อนข้างมาก,        5 = มีมาก</p>

การพัฒนาตนเองมีรูปแบบการพัฒนา

ตนเองได้แก่

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์
2. การแลกเปลี่ยนด้านข่าวสารข้อมูล
3. การเข้ารับการฝึกอบรม

ซึ่งรูปแบบการพัฒนาตนเองดังกล่าวได้ให้ค่า  
ระดับคะแนนดังนี้

1 = ไม่มีเลย,                      2 = มีน้อย

3 = ค่อนข้างน้อย

4 = ค่อนข้างมาก,                  5 = มีมาก