

ภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะและยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน
ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : ศึกษากรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

บุญไทย แก้วขันตี¹

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์หลักของดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ซึ่งชื่อภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะ และยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : ศึกษากรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) คือการศึกษาภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) และการนำเอายุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลไปปรับใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาชนบท ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช

การวิจัยของดุษฎีนิพนธ์นี้ค้นพบว่าสาเหตุที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสามารถฝ่าฝืนวิกฤตเศรษฐกิจของโลกในปี พ.ศ.2540 ได้อย่างประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน ก็เนื่องจากความเข้มแข็งและชาญฉลาดในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาล เช่นเดียวกับความสามารถในการนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชไปใช้ในการพัฒนาชนบทได้อย่างยั่งยืน โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรอัจฉริยะ ด้านยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาล ด้านการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและเกษตรทฤษฎีใหม่ ที่มีชื่อเสียงของประเทศและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจำนวน 26 คน และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ทั่วประเทศจำนวน 302 คน

โดยสรุปงานวิจัยค้นพบว่าภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลในอนาคตของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในฐานะองค์กรอัจฉริยะจะอุบัติขึ้นได้โดยนำเอายุทธศาสตร์เศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง และมีประสิทธิภาพทั่วประเทศ นอกจากนี้ธนาคารเพื่อการเกษตรและ

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

สหกรณ์การเกษตรจะต้องพัฒนาปรับปรุงและยกเครื่ององค์กร โดยเฉพาะในด้านบทบาทวีระบุรุษผู้นำ (Superman Leadership) ที่ช่วยปิดเป้าความยากจนและหนี้สินของเกษตรกรและชาวชนบท ซึ่งส่งผลให้มีการปรับปรุงในด้านคุณภาพชีวิตและมาตรฐานการดำรงชีพ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้นรูปแบบการวิจัยของดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้จึงสามารถอธิบายได้ในรูปแบบ “จากนักพัฒนาล้มลุกคลุกคลาน” หรือ “From The Toddler Developer” เปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์อัจฉริยะชั้นนำในการพัฒนาชนบทของชาติ ซึ่งสามารถอธิบายในรูปแบบของ “อัศวินผู้แข็งแกร่ง” หรือ “To the Backbone Super-Hero” ดังนี้

From “The Toddler Developer”

- T = Transition (ยุคเปลี่ยนผ่าน)
- O = Obstacles (ปัญหาอุปสรรค),
Overview (การมองภาพรวม)
- D = Dedication (การอุทิศตน),
Desperate (ว้าวุ่นใจ)
- D = Disorder (สับสนไม่เป็นระเบียบ)
- L = Learning (มีการเรียนรู้)
- E = Evaluation (มีการประเมิน)
- D = Diameter (การจัดมาตรฐานวัด),
Die-hard (ยืนหยัด)
- E = Equitable (ปฏิบัติอย่างเท่าเทียม)
- V = Vision (มีวิสัยทัศน์)
- E = Environment (ตระหนักต่อสิ่งแวดล้อม)
- L = Loosely-Organized (จัดการแบบหลวมๆ),
Loop-Holes (มีช่องโหว่)
- O = Overburden (ภารกิจมาก)
- P = Participation (การมีส่วนร่วมของพนักงาน
และลูกค้า),
Politics (ต้องปฏิบัติตามนโยบายการเมือง)
- E = Evolution (มีการพัฒนา)
- R = Rocky-shaky (งานไม่ง่ายและไม่รู้สึกมั่นคง)



To “The Backbone Super-Hero”

- B = Benevolence (มีความเอื้ออาทร)
- A = Accountability (มีความรับผิดชอบ)
- C = Competency (มีความสามารถเพียงพอ)
- K = King’s Philosophy (ปรัชญาเศรษฐกิจ
พอเพียงของพระบาทสมเด็จพระ
เจ้าอยู่หัว),
Kindness (มีเมตตากรุณา)
- B = Brave (กล้าเปลี่ยน), Best practice (ใช้แบบที่ดี)
- O = Opportunity (ให้โอกาสลูกค้าทุกคน)
- N = Network (มีเครือข่าย)
- E = Ethics (ยึดมั่นจริยธรรม)
- S = Supremacy (เป็นผู้ทรงพลัง), Strategy
(ยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาล), Sympathy (เห็นอก
เห็นใจ), Strength (มีความเข้มแข็ง)
- U = Unity (เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน),
- P = Participative leadership (ผู้นำแบบมีส่วนร่วม),
Proactive (ทำงานเชิงรุก)
- E = Envision (อย่างมีวิสัยทัศน์)
- R = Responsibility (รับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น)
- H = Holistic (พิจารณาแบบองค์รวม)
- E = Eternity (เกิดความยั่งยืนมั่นคง),
Efficiency (มีประสิทธิภาพ),
Excellence (เป็นเลิศ)
- R = Regulator (เป็นผู้คุมกฎ ระเบียบที่ดี)
- O = Organizational Intelligent (เป็นองค์กรอัจฉริยะ
อย่างเต็มภาคภูมิ)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพการณ์ของโลกที่เกี่ยวกับประเด็นการบริหารจัดการที่ล้มเหลวเนื่องจากการขาด “ธรรมาภิบาล” และขาด “ภาวะผู้นำขององค์กรอัจฉริยะ” ทำให้เกิดการล่มสลายเนื่องมาจากการคอร์ปชั่นและความล้มเหลวในการบริหารเกิดขึ้นกับบริษัทใหญ่ในหลายประเทศ จนเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากความหย่อนยานของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการบ้านเมือง และการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการและธุรกิจ สำหรับประเทศไทย ผลกระทบที่สำคัญคือ การประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจครั้งรุนแรงในปี พ.ศ. 2540 ที่ส่งผลกระทบในทุกภาคส่วนของสังคม สาเหตุประการหนึ่งเกิดจากความบกพร่อง ความอ่อนแอ และหย่อนประสิทธิภาพของกลไกด้านการบริหารจัดการในระดับชาติ และระดับองค์กร ทั้งภาครัฐ และเอกชน รวมถึงการทุจริต และการกรทำผิดจริยธรรมในวิชาชีพ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2542)

รัฐบาลให้ความสำคัญเรื่องนี้เป็นกรณีเร่งด่วน โดยประกาศให้ปี พ.ศ. 2545 เป็น “ปีแห่งธรรมาภิบาล” และจัดตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติขึ้น ทำหน้าที่เสนอแนะมาตรการทางนโยบายเพื่อยกระดับธรรมาภิบาลขององค์กรต่างๆ แต่ผลสุดท้ายธนาคารหลายแห่งก็มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นชาวต่างชาติอยู่ดี ภาคนาการกำลังจะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงสามประการ คือ (มติชนรายวัน, 2553) ประการแรกมีการผ่อนปรนระเบียบในการประกอบธุรกิจของธนาคารพาณิชย์แบบครบวงจรและเปลี่ยนแปลงสัดส่วนผู้ถือหุ้นและรูปแบบการทำธุรกิจธนาคารได้ ประการที่สองเปลี่ยนแปลงกฎของธนาคารแห่งประเทศไทยให้สามารถเข้าไปจัดการตรวจสอบกิจการธนาคารอื่นๆ อย่างมีเอกภาพทั้งเรื่องทุน การแข่งขัน และการดำเนินงานของบริษัทลูก และประการที่สามธุรกิจธนาคารจะมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในเชิงคุณภาพการบริการ และช่องทางบริการที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรหรือ ธ.ก.ส. แม้จะได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจทั้งในปี 2540 และในครั้งนี้นั้นเช่นกัน แต่ก็ยังสามารถคงบทบาทการเป็นสถาบันการเงินที่มุ่งการพัฒนาชนบทที่มีนัยสำคัญ มีการจัดการที่ทันสมัยเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อย มีการจัดหาแหล่งเงินใหม่ๆ ให้เพียงพอ อาทิ การรับฝากแบบขายบัตรออมทรัพย์เพิ่มขึ้นจากการรับฝากเงินปกติ มีการให้บริการสินเชื่อแบบใหม่ๆ เพื่อเป็นทุนแก่ภาคชนบท ในการดำเนินกิจกรรมผลักดันให้เกิดมูลค่าเพิ่มในระบบเศรษฐกิจ เป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 295,000 ล้านบาทต่อปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา ธ.ก.ส. ได้นำแนวนโยบายของรัฐบาลนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางดำเนินงานและกำหนดนโยบายสำคัญเร่งด่วน และนำแนวคิดและทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550 - 2554) ที่ได้กำหนดเป็นนโยบายของชาติที่จะนำเอาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและบริหารประเทศควบคู่ไปกับการพัฒนาแบบบูรณาการโดยมีคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา และเน้นการพัฒนาที่สมดุล ยั่งยืนทั้งด้านคน สังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549; หน้า 11) เพื่อให้สังคมไทยมุ่งสู่การเป็นสังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน

แม้ ธ.ก.ส. จะได้รับผลกระทบโดยตรงค่อนข้างน้อยทั้งในด้านการจัดหาสภาพคล่องเพื่อเป็นทุนให้กู้แก่เกษตรกรและการรับชำระหนี้ แต่เกษตรกรลูกค้าของ ธ.ก.ส. ส่วนหนึ่งก็ประสบปัญหาในการดำเนินงานประกอบอาชีพไม่สามารถชำระเงินต้นได้ จนรัฐบาลต้องมีนโยบายพักการชำระหนี้ ให้แก่เกษตรกรด้วยมาตรการต่างๆ แต่ปัญหาต่างๆ ก็ยังไม่คลี่คลายเป็นที่น่าพอใจ เนื่องจาก เกษตรกรมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มต่างๆ ที่จะต่อรองและบีบบังคับรัฐบาลให้มีมาตรการผ่อนปรนอื่นๆ จนอาจนำมาซึ่งการสูญเสียวินัยทางการเงินการคลังของธนาคาร จึงมีความ

จำเป็นอย่างยิ่งที่ ธ.ก.ส.จะต้องแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นไปตามเจตนารมณ์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในที่สุด ธ.ก.ส. ได้ประกาศเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท โดยมีแนวทางหลักในการดำเนินงาน 3 ประการ ประกอบด้วย คือ การปรับองค์กรเข้าสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ปรับปรุงภาวะผู้นำสำหรับพนักงานเพื่อสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ ของ ธ.ก.ส. ให้มีความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า โดยสามารถดำเนินงานได้อย่างมีอิสระแต่มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาลในทุกขั้นตอนการทำงาน การมียุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาชนบทอย่างมีธรรมาภิบาลในทุกๆ ด้าน และการส่งเสริมความยั่งยืนในการพัฒนาชนบทโดยการส่งเสริมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและเกษตรทฤษฎีใหม่ให้แพร่หลายในหมู่ลูกค้า และพนักงานอย่างเป็นทางการอย่างรวดเร็วและยั่งยืนตลอดไป (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร : ธ.ก.ส., 2550)

เนื่องจาก ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งและมีผลสำคัญต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร (พิทยาแสงแก้ว, 2551) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในความเป็นองค์กรอัจฉริยะของ ธ.ก.ส. ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวทางที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้นในอนาคต ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลและบริบทการเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืนโดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้ หัวข้อเรื่อง “ภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะและยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ศึกษากรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร” ว่ามีอยู่ในระดับใดและควรจะดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร 2) เพื่อศึกษายุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร 3) เพื่อศึกษายุทธศาสตร์ ยุทธวิธีของ ธ.ก.ส. ในฐานะเป็นองค์กรอัจฉริยะในการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน 4) เพื่อศึกษาการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและเกษตรทฤษฎีใหม่มาใช้ในการพัฒนาชนบทของ ธ.ก.ส. และ 5) เพื่อค้นหายุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรอัจฉริยะและภาวะผู้นำธรรมาภิบาลในการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในอนาคต

วิธีการศึกษา

เป็นการศึกษาภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะบทบาทการดำเนินงานและยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลและการดำเนินงานพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืนของ ธ.ก.ส. ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และเกษตรทฤษฎีใหม่ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณกำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) ผู้นำนักบริหารและผู้ทรงคุณวุฒิ 5 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มผู้นำด้านการเมือง กลุ่มผู้นำนักบริหารภาคราชการ กลุ่มผู้นำภาคธุรกิจ กลุ่มคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิด้านยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารองค์กรและการพัฒนาชนบท และกลุ่มผู้นำอื่นๆ เช่น จากสื่อมวลชน ผู้นำชุมชน รวมทั้งผู้นำที่เป็นผู้บริหารของ ธ.ก.ส. เอง เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง มีการจัดบันทึก การบันทึกเสียง และถ่ายภาพนิ่ง และวีดีโอ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และตีความคำให้สัมภาษณ์ และกลุ่มที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับสูงของ

ธนาคาร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ขึ้นไปจำนวน 1,225 คน เป็นประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยส่งแบบสอบถามไปยังสำนักงานในต่างจังหวัด 200 ชุด และอีก 102 ชุด แจกจ่ายในสำนักงานใหญ่ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบกึ่งจำเพาะเจาะจง แล้วรวบรวมส่งกลับมาทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ใช้ค่าร้อยละและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นหลักในการวิเคราะห์

ประโยชน์ที่ได้รับ

ได้ทราบภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะ ยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาล ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้ทราบยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีของ ธ.ก.ส. ในฐานะองค์กรอัจฉริยะในการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืนในปัจจุบัน ทราบแนวทางการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเกษตรทฤษฎีใหม่มาใช้ในการพัฒนาชนบทของ ธ.ก.ส. ได้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ และภาวะผู้นำธรรมาภิบาลในการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของ ธ.ก.ส. ในอนาคต

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

1) ประเด็นภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะของ ธ.ก.ส.

(1) โดยภาพรวมปัจจุบัน ธ.ก.ส.มีลักษณะการทำงานแบบองค์กรอัจฉริยะอยู่แล้ว เนื่องจากการมีพัฒนาการจากการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge มีการพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ แต่พบว่ายังขาดระบบการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบและเป็นทางการกับหน่วยงานภายนอก และความยืดหยุ่นในการทำงานยังไม่เพียงพอตามแนวคิดของ Pinchot และแนวคิดของ Matheson & Matheson

(2) ลักษณะการทำงานแบบองค์กรอัจฉริยะของ ธ.ก.ส.ที่มียังไม่ครบถ้วน แต่มีทีมงานหาและคัดเลือกสมาชิกลูกค้า ทีมงานอนุมัติสินเชื่อ ทีมงานหาเงินฝากที่มีรูปแบบการทำงานที่แน่นอน ซึ่งแต่ละทีมสามารถตัดสินใจในปัญหาต่างๆเกี่ยวกับสินเชื่อ การรับฝากเงิน โดยฝ่ายจัดการมีแนวโน้มจะมอบอำนาจลงมาสู่พนักงานระดับล่างมากยิ่งขึ้น

(3) ธ.ก.ส. เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการยกย่องว่ามีการพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบและอยู่ในมาตรฐานระดับสูงของบรรดารัฐวิสาหกิจด้วยกัน มีการเรียนรู้และจัดการความรู้ (Knowledge Management) แต่ละด้านของหน่วยงาน และส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) ตลอดมาในหลายๆด้าน รวมทั้งมีการเตรียมการเพื่อเข้าสู่การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างองค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization) เพิ่มมากขึ้น

(4) สิ่งที่ ธ.ก.ส.ยังขาด คือ การเชื่อมโยงความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นรูปแบบ ภายในควรมีการบูรณาการงานสินเชื่อกับงานพัฒนาชนบทเข้าด้วยกัน ส่วนภายนอกควรมีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในลักษณะเป็นภาคีเครือข่ายที่มีรูปธรรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) ประเด็นยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส.

จากยุทธศาสตร์หลักของ ธ.ก.ส. ปี 2550 – 2554 แสดงให้เห็นส่วนหนึ่งแล้วว่า ธ.ก.ส.มีธรรมาภิบาลแฝงอยู่ในยุทธศาสตร์แล้วเกือบครบทุกด้าน โดยเฉพาะในด้านการให้สินเชื่อที่สอดคล้องไปกับผลิตภัณฑ์ในอนาคต มีการติดตามดูแลให้คำแนะนำลูกค้า และการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ในการบริการลูกค้า รวมทั้งการสนับสนุนด้านวิชาการ เพื่อการฟื้นฟูอาชีพและการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการพัฒนา ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาประเทศที่เป็นแนวโน้มหรือกระแสหลักในปัจจุบันและอนาคต มีข้อสรุปจากการสัมภาษณ์สนับสนุนดังนี้

(1) ธ.ก.ส.เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลในภาพรวมที่ต้องครบหนึ่ง โดยเฉพาะในหลักความโปร่งใส และสุจริต มีคุณธรรม ในการปฏิบัติงาน พนักงานทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการสื่อสารที่ดี พนักงานธนาคารเอาใจใส่ดูแลลูกค้าอย่างอบอุ่น

(2) นักวิชาการระดับสูง มีความเห็นว่า ธ.ก.ส.ยังปฏิบัติงานได้ไม่มีความคุ้มค่าเท่าที่ควร โดยให้เหตุผลจากการเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมาย ว่าแม้ ธ.ก.ส.จะดำเนินงานให้บริการลูกค้ามานาน แต่ไม่รู้ว่าลูกค้าสามารถยกระดับฐานะให้สูงขึ้นได้กว่าเดิมหรือไม่

(3) วิสัยทัศน์และเป้าหมายของ ธ.ก.ส. ไม่ชัดเจน โดยวิสัยทัศน์และเป้าหมายวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ธ.ก.ส. ที่ควรเป็นคือการได้เห็นเกษตรกรหลุดพ้นจากความยากจน แต่ยังคงมีวิสัยทัศน์แบบธนาคารอื่นๆ ภายใต้กฎระเบียบองค์การเป็นธนาคารที่ดีด้วย ความไม่ชัดเจนดังกล่าวจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรผิดเพี้ยนไปจากที่ควรจะเป็น รวมทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคลากรยังมีความแตกต่างกัน ซึ่งหมายถึงหลักการมีส่วนร่วมยังไม่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมพอ

(4) การใช้เทคโนโลยีให้คุ้มค่ากับการลงทุน ควรกำหนดให้เป็นพันธกิจหนึ่งของ ธ.ก.ส. ที่จะมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าในด้านต่างๆให้มากที่สุด และคุ้มค่ามากขึ้น ควรเพิ่มช่องทางการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่หรือ Access Technology ให้ครบถ้วนมากกว่าพัฒนาให้มีเทคโนโลยีแบบธนาคารทั่วไป

3) ประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืนของ ธ.ก.ส. ภายใต้หลักเศรษฐกิจพอเพียง และการเกษตรทฤษฎีใหม่

(1) การปรับบทบาทของ ธ.ก.ส.เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทให้ยั่งยืนตามพันธกิจของ ธ.ก.ส. ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคารซึ่งกำหนดไว้ว่า เป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อยให้ดีขึ้นเสียก่อน

(2) ธ.ก.ส. ควรเริ่มจากการเสริมบทบาทการแก้ปัญหาเดิมของลูกค้าก่อน อาทิ การแก้ปัญหาหนี้ในระบบ การให้ความรู้และทางเลือกแก่เกษตรกร การให้ความรู้เกี่ยวกับโครงการใหม่ที่จะช่วยเสริมสร้างโดยปลอดจากการแทรกแซงจากการเมืองหรือมิให้มีการแทรกแซงมากเกินไป

(3) การปรับบทบาทของ ธ.ก.ส. ให้เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทนั้น เป็นสิ่งที่ ธ.ก.ส.มีความปรารถนาที่ดำเนินการ นอกเหนือจากการให้กู้เงินทำการเกษตรเพียงอย่างเดียว เนื่องจากจะสามารถทำได้ดีกว่าสถาบันอื่นเพราะมีลูกค้าเกษตรกรเป็นฐานเดิมอยู่แล้ว

(4) ธ.ก.ส.ต้องให้ความเอาใจใส่ลูกค้าเกษตรกรในสัดส่วนที่มากกว่าลูกค้าอาชีพอื่นจึงจะเหมาะสม ควรให้เงินกู้เข้าตามความเหมาะสมและความสามารถของผู้กู้แต่ละราย โดย ธ.ก.ส. จะต้องรักษาความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญมากกว่าการให้การสังคมสงเคราะห์

(5) ธ.ก.ส. จะต้องทบทวนวัตถุประสงค์การจัดตั้ง เนื่องจากสถาบันการเงินต้องมีความน่าเชื่อถือด้านการเงิน แต่ในภาวะการเปลี่ยนแปลงการปรับปรุงเพียงหลักเกณฑ์ของบทบาทเดิมอาจไม่เพียงพอ จำเป็นต้องแก้กฎหมายเพื่อสนับสนุน

(6) ธ.ก.ส. ต้องมีการร่วมมือ และเป็นผู้ประสานเพื่อความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อจะได้ช่วยเหลือเกษตรกรในด้านการตลาด จึงจะส่งผลให้เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้นและจะนำไปสู่ชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืนได้ และโอกาสความสำเร็จของ ธ.ก.ส.ในการพัฒนาชนบทเป็นไปได้มากกว่าหน่วยงานอื่น

(7) การสนองตอบนโยบายของรัฐบาลมากเกินไป อาจจะมีผลกระทบต่อระบบทางการเงินของ ธ.ก.ส. ควรมีทีมศึกษาพิจารณาโครงการที่รัฐบาลให้ดำเนินการนั้น ว่ามีโครงการใดควรได้รับการตอบสนองหรือเสนอทางเลือกอื่นก่อนดำเนินการด้วย

(8) ธ.ก.ส. ควรแสดงความรับผิดชอบมากกว่าที่ผ่านมา ดังนี้

(8.1) เมื่อโครงการใดมีความเสียหายที่เกิดขึ้นกับเกษตรกร โดยไม่ใช่ความผิดของเกษตรกร

(8.2) ต้องมีการพิจารณากลับกรองโครงการของรัฐก่อนมีการร่วมมือกับรัฐบาล

(8.3) ควรมีการโต้แย้งโครงการที่ ธ.ก.ส.ไม่เห็นด้วย โดยมีข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอ และมีข้อเสนอให้แก้ไขปรับปรุงที่ดีแก่รัฐบาลทบทวน ก่อนจะนำไปให้เกษตรกรดำเนินการ

(8.4) หากมีโครงการที่คาดว่า โอกาสประสบความสำเร็จเป็นไปได้น้อยและได้เสนอข้อโต้แย้งต่อรัฐบาลแล้ว แต่รัฐบาลยังคงยืนยันกรานจะให้ ธ.ก.ส. ดำเนินการด้วยเหตุผลทางการเมือง ต้องมีการแยกบัญชีรายรับรายจ่ายโครงการลักษณะนี้ไว้ต่างหาก จากบัญชีรวมของธนาคาร

(8.5) หากมีผลการวิเคราะห์ของ ธ.ก.ส. หรือหน่วยงานวิจัยภายนอกว่าโครงการที่รัฐบาลกำลังจะดำเนินการหรือจะให้ ธ.ก.ส.ดำเนินการ มีแนวโน้มจะประสบความล้มเหลว จะต้องไม่ดำเนินงานโครงการโดยเด็ดขาด

(8.6) ในทุกโครงการที่ ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าร่วม ควรมีมาตรการแบ่งปันความรับผิดชอบต่อร่วมกันอย่างแน่นชัด ระหว่างเกษตรกร รัฐบาล คณะกรรมการ และผู้บริหาร ธ.ก.ส.

(9) เนื่องจากการพัฒนาชนบทประกอบด้วยโครงการจำนวนมากมาย ซึ่งมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว ดังนั้น หน้าทีของ ธ.ก.ส. คือ ต้องทำให้โครงการล้มเหลวน้อยที่สุด มิฉะนั้นภาระจะตกแก่เกษตรกร

(10) ธ.ก.ส. ไม่ควรดำเนินโครงการในรูปแบบเดิม คือ ชักจูงเกษตรกรให้เข้าร่วมโครงการ โดยมีสิ่งล่อใจ อาทิ ที่ดิน เงินทุน โดยไม่ได้แจ้งรายละเอียดของโครงการที่ครบถ้วน ความยุ่งยากในการดำเนินโครงการ ความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้เกษตรกรตัดสินใจบนพื้นฐานความต้องการที่แท้จริง

(11) เนื่องจากการดำเนินการแต่ละโครงการต้องการความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถของผู้เข้าร่วมโครงการที่แตกต่างกัน ธ.ก.ส.จำเป็นต้องแจ้งรายละเอียดแก่เกษตรกรหรือผู้เข้าร่วมโครงการทราบให้มากที่สุด หากไม่สามารถให้รายละเอียดได้ ต้องให้ผู้รู้ที่แท้จริงเป็นผู้ชี้แจงเพื่อให้เกษตรกรเป็นผู้ตัดสินใจเข้าร่วมโครงการเอง

(12) ธ.ก.ส. ไม่ควรให้เกิดความผิดพลาดเช่นในอดีต จึงควรเลือกดำเนินการเฉพาะโครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจของธนาคารจริงๆ เท่านั้น

(13) แต่ละโครงการที่ ธ.ก.ส.จะส่งเสริม ต้องมีการทดลองหรือพิสูจน์ก่อนจะนำไปเผยแพร่แก่เกษตรกร เพราะการสร้างระบบความรู้แก่เกษตรกรเป็นเรื่องสำคัญ

(14) นโยบายพัฒนาต้องมีการวิจัยประเมินผลรองรับว่าสามารถแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่ โดยนำปัญหาของชนบทและแนวโน้มในอนาคตเข้ามาพิจารณาร่วมด้วย อาทิ การที่คนในภาคเกษตรมีแนวโน้มลดลง ฯลฯ

(15) บทบาทของ ธ.ก.ส.ในการพัฒนาชนบทจะเกิดสำเร็จและยั่งยืน จำเป็นต้องแก้ปัญหาหนี้เสียจากโครงการพักชำระหนี้ให้ได้เสียก่อน

(16) การพัฒนาชุมชนในชนบทให้เข้มแข็งและยั่งยืนเป็นพันธกิจที่เหมาะสม แต่การจะพัฒนาชนบทให้ยั่งยืนได้ ต้องมาจากการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งเสียก่อน โดยมีแนวทางสำคัญคือการปรับการใช้จ่ายและการออมของครัวเรือน เพราะชุมชนจะเข้มแข็งและยั่งยืนได้ ปัจเจกชนในชุมชนต้องมีความยั่งยืนทางเศรษฐกิจด้วย

(17) การพัฒนาชุมชนจะสำเร็จได้ต้องพิจารณาว่า ชุมชนมีการพึ่งพากันมากน้อยเพียงใด มีกิจกรรมร่วมกันมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะกิจกรรมที่จำเป็นต่อชีวิต เมื่อได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ชุมชนจะเกิดความสัมพันธ์พึ่งพากันเอง ถ้าไม่มีกิจกรรมเลย สังคมนั้นก็เป็นเพียงสังคมปัจเจกเท่านั้น ซึ่งจะไม่เข้มแข็งและยั่งยืน

(18) ธ.ก.ส.ควรตระหนักเสมอว่า เงินไม่สามารถซื้อการพัฒนาชุมชนได้ การปรับเปลี่ยนต้องเป็นความคิดริเริ่มของชุมชนเป็นหลัก และโครงการต่างๆ ต้องสามารถทำให้ชุมชนเข้มแข็งขึ้นก่อน จึงสามารถส่งคืนเงินกู้แก่ ธ.ก.ส. ได้

(19) นอกจากการสนับสนุนด้านการเงินแล้ว ธ.ก.ส. ควรปรับเปลี่ยนเป็นให้บริการข่าวสาร(Information) เพื่อให้เกษตรกรผู้ผลิต สามารถจำหน่ายผลผลิตในราคาที่สูง เมื่อราคาตลาดดีขึ้น

(20) การทำให้คนยากจนมีฐานะดีและปรับฐานะขึ้นเป็นคนชั้นกลาง แนวทางหนึ่ง คือ การยกระดับการศึกษาของบุตรหลานเกษตรกรให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น ซึ่ง ธ.ก.ส. ควรสนับสนุนเรื่องนี้ด้วย

(21) การประกันราคาพืชผลหรือรับจำนำพืชผลยังเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับเกษตรกร ก่อนจะก้าวไปสู่การประกันภัย เพราะเป็นหลักประกันว่า เมื่อทำการเกษตรแล้วเขาจะสามารถอยู่รอดได้

4) ประเด็นการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ธ.ก.ส.

(1) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเพียงปรัชญา มิใช่นโยบายจึงไม่ต้องมีเป้าหมายในการปฏิบัติ แต่ต้องนำปรัชญานี้ไปแทรกไว้ในทุกมิติของการดำเนินโครงการ หากเกษตรกรยังไม่พร้อมก็ไม่จำเป็นต้องไปเร่งรัดให้เขาดำเนินการ

(2) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมี 3 หลัก และ 2 เงื่อนไข สำคัญ สำเร็จ สามารถใช้ได้กับทุกเศรษฐกิจชุมชน เพราะเป็นหลักการใช้จ่ายอย่างพอประมาณ ไม่เกินควร ความพอเพียงในทางสังคมวิทย์หมายถึงไม่มืองอเท้า หรือชี้เหนียว

(3) การจะทำโครงการเศรษฐกิจพอเพียงให้ได้ผล ต้องปรับความคิดให้มีแนวทางถูกต้องเสียก่อน โดยเฉพาะเรื่องรายจ่าย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องสุรุ่ยสุร่ายไม่จำเป็น จนไม่สามารถชำระหนี้แก่ ธ.ก.ส. ได้ จึงต้องให้แนวความคิดที่ถูกต้องนี้แก่เกษตรกรก่อน โดยมีโครงการลด ละ เลิกอบายมุขในชุมชนต้นแบบ

(4) โครงการชุมชนต้นแบบเพื่อเศรษฐกิจพอเพียงที่ ธ.ก.ส.ดำเนินการอยู่ สามารถทำให้ลูกค้าเข้มแข็งและยั่งยืนได้อย่างแน่นอน แต่ต้องอาศัยระยะเวลา พนักงานผู้รับผิดชอบต้องรักงานพัฒนาชนบทอย่างแท้จริง และโครงการต้องมีความต่อเนื่อง ชัดเจน และไม่มีการเมืองแทรกแซง

(5) ธ.ก.ส.ควรจจะผลักดันให้ชุมชนเข้มแข็งและอยู่ดีกินดีอย่างยั่งยืนด้วยเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว สามารถก้าวสู่ การกินดีอยู่ดี หรือร่ำรวยขึ้น แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานหลักการเศรษฐกิจพอเพียงเช่นเดิม

(6) การจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งได้จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพียงพอ เพื่อกระตุ้นให้คนอยากจนคิดอยากมีความร่ำรวยขึ้นมาได้ด้วยการให้ทุนแล้ว มีการบริหารจัดการที่ดี และเห็นว่าโดยปกติคนชนบทยังมีการใช้ชีวิตอย่างพอเพียง ไม่สุรุ่ยสุร่าย ไม่ค่อยฟุ้งเฟ้อ อยู่แล้ว ถ้าไม่ถูกกระตุ้น เช่น การมีห้างสรรพสินค้ามาเปิดบริการ ซึ่งการแก้ไขเป็นเรื่องนโยบายในระดับชาติ

(7) โครงการเศรษฐกิจพอเพียงของ ธ.ก.ส.ว่า เริ่มต้นจากโครงการชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นการทดลองการขับเคลื่อนที่ใช้วิถีชีวิตชุมชนเป็นเครื่องมือ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ส่งเสริมการพึ่งพาตนเองและกลุ่ม โดยพนักงาน ธ.ก.ส.จะดำเนินการตั้งแต่การสำรวจคัดเลือกหมู่บ้าน การวางแผน การก่อตั้งและจัดประชุมกลุ่ม การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การจัดตั้งสภาชุมชน รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ พบว่าปัญหาที่ควรแก้ไขหลายประเด็น ประกอบด้วย

(7.1) งบประมาณไม่เพียงพอ และไม่คล่องตัวเนื่องจากไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งควรกระจายไปสู่ระดับจังหวัด เพื่อจะได้จัดสรรสู่ชุมชนต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และทันกาล

(7.2) ต้องมีพนักงานรับผิดชอบเรื่องนี้โดยเฉพาะ หากมอบหมายให้พนักงานพัฒนารูจกต่างๆไป จะทำให้การบริการลูกค้าไม่เต็มที ดังนั้น พนักงานที่จะทำงานด้านนี้ต้องมีความรักงานด้านนี้ โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางงานจึงจะสำเร็จได้

(7.3) การสื่อสารเกี่ยวกับโครงการนี้ยังไม่ชัดเจนและแพร่หลายเพียงพอ พนักงานมีการโยกย้ายบ่อย ทำให้โครงการไม่ต่อเนื่อง

(7.4) การสื่อสารภายนอก เช่น สื่อมวลชนต่างๆ ที่มีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนต่อโครงการ

(8) ผลของโครงการ หากประสบผลสำเร็จ ธ.ก.ส. จะสามารถลดค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ได้มาก เพราะเกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและยั่งยืนแล้ว ย่อมส่วนเหลือเพื่อชำระหนี้และเต็มใจที่จะชำระ แต่ต้องระมัดระวังให้มีการขยายชุมชนเหล่านี้มากขึ้นเร็วเกินไป เพราะจะไม่เกิดความยั่งยืนที่แท้จริง

5) บทบาทใหม่ในการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.ในอนาคต

- (1) ควรเริ่มจากการแก้ปัญหาเดิมที่ยังไม่แก้ไขได้ก่อน อาทิ ปัญหาหนี้ค้างชำระ หนี้เงินกู้ยืมในระบบ และการแทรกแซงจากการเมือง
- (2) ควรดำเนินโครงการเฉพาะที่สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้จริง
- (3) การมีภาวะผู้นำที่ดีจะช่วยป้องกันการแทรกแซงจากการเมืองได้
- (4) การป้องกันการแทรกแซงจากการเมืองเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- (5) ควรให้ความสำคัญกับงานวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในอนาคตที่มีความจำเป็นต่อความอยู่รอดองค์กร

ผลการศึกษาเชิงปริมาณ

พบว่า ผู้นำของ ธ.ก.ส. มีทัศนคติและความเห็นในการบริหารงานองค์กร ธ.ก.ส. ดังต่อไปนี้

1) ประเด็นภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะของ ธ.ก.ส.

- (1) เห็นด้วยมากที่สุดว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำ ธ.ก.ส. มีประสิทธิภาพสูง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสนใจเรียนรู้เพิ่มเติม และมีภาวะผู้นำที่ดี
- (2) เห็นว่าภาวะผู้นำองค์กรอัจฉริยะ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการประยุกต์ยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เกิดมีการเชื่อมโยงความมีอิสระของพนักงานในทีมงานขององค์กรเพื่อให้เกิดการสนธิพลังความรู้ความสามารถ(Synergy) นำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร
- (3) เห็นว่าการมีความสามารถเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ(Network Connection) กับหน่วยงานต่างๆ ภายนอกเพื่อให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกษตรกรโดยเฉพาะในด้านการตลาดซึ่งมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของแต่ละโครงการ
- (4) องค์กรอัจฉริยะต้องเน้นการใช้นวัตกรรมใหม่ในการปฏิบัติงานการบริการลูกค้าและจัดการกับปัญหา เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ดี สะดวกและรวดเร็วขึ้น
- (5) องค์กรประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากอุปสรรคจากระบบชั้นบังคับบัญชา เพราะองค์กรอัจฉริยะเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม มิใช่บุคคล โดยทีมงานนั้นๆได้รับการมอบอำนาจอย่างเพียงพอ ที่จะให้สมาชิกแต่ละคนมีโอกาสนที่จะปลดปล่อยศักยภาพของตนเองได้มากที่สุด
- (6) ผู้นำยุคใหม่ต้องคิดถึงภาพรวมโลก เข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม ต้องสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานรู้แนวทางการคัดเลือกและพัฒนาทีมงาน
- (7) ภาวะผู้นำคือการทำหน้าที่ของผู้นำในการมองไปข้างหน้า การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สร้างทิศทางที่ชัดเจนให้องค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน
- (8) องค์กรอัจฉริยะพัฒนาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือจากประสบการณ์ในอดีตเมื่อเป็นองค์กรอัจฉริยะที่มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์
- (9) องค์กรอัจฉริยะเน้นการบริหารงานที่เอาใจใส่ลูกค้าเป็นหลัก พิจารณาเรื่องต่างๆเป็นองค์รวม(ไม่แยกส่วน) มีนวัตกรรม และ มีการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างอนาคตที่ดีกว่าสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีแก่องค์กร
- (10) ผู้นำองค์กรอัจฉริยะควรมีคุณสมบัติเหนือกว่าสมาชิกอื่นเกี่ยวกับสติปัญญา การศึกษา ความรับผิดชอบการมีส่วนร่วมกิจกรรมสังคมและสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

(11) ภาวะผู้นำคือความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ซึ่งอิทธิพลนั้นมีทั้งแบบบนดินและใต้ดินก็ได้ หากเป็นหนทางแกวักถูดิ

(12) เห็นด้วยเพียงระดับปานกลางกรณีผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องรู้จักดูแล "ผู้ใหญ่" และการเข้าสมาคมเพราะจะช่วยให้เดินทางลัดได้เร็วขึ้น

(13) เห็นด้วยระดับปานกลางกรณีภาวะผู้นำคือความสามารถในการชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวกหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกกลุ่ม เพื่อบริหารจัดการองค์กรให้เรียบร้อยและมุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ โดยไม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์

(14) ผู้นำที่ดีควรสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องสร้างทีมงาน

(15) องค์กรอัจฉริยะคือองค์กรที่มาร่วมศูนย์อำนาจและการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำและคณะผู้บริหารเท่านั้น แต่ต้องระดมความคิด นักวิเคราะห์ และนักปฏิบัติมาร่วมกันทำงาน

2) ประเด็นยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส.

(1) เห็นด้วยมากที่สุดว่าองค์กรที่มีธรรมาภิบาลหมายถึงองค์กรที่ยึดหลักในการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน คือหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

(2) เห็นด้วยมากว่ายุทธศาสตร์หมายถึงแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้มีความได้เปรียบและบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรโดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

(3) ยุทธศาสตร์ของผู้นำคือ การบริหารจัดการแก้ไขปัญหาทุกๆด้านขององค์กรที่กำลังประสบอยู่ให้ถูกต้องตามระเบียบที่วางไว้และเปิดให้ใช้คนและทรัพยากรอย่างประหยัดที่สุด

(4) ยุทธศาสตร์หมายถึงแนวคิดหรือวิธีการที่บ่งบอกลักษณะการเคลื่อนไหวตัวขององค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายเฉพาะหน้าซึ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว

(5) องค์กรธรรมาภิบาลต้องใช้หลักธรรมาภิบาลครบทุกด้าน และมีความจำเป็นสำหรับภาคการเมืองและธุรกิจด้วย

3) ประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืนของ ธ.ก.ส.

(1) ธ.ก.ส.เป็นหน่วยงานที่เน้นการช่วยเหลือให้ประชาชนสังคมชนบทเข้มแข็งยั่งยืน

(2) ธ.ก.ส.เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนชุมชนให้ดำเนินงานแบบชีวะวิถี เป็นชุมชนต้นแบบและภาคภูมิใจในท้องถิ่นตนเอง

(3) ธ.ก.ส.เป็นหน่วยงานที่มีการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในหมู่ลูกค้าอย่างได้ผล

(4) ธ.ก.ส.เป็นองค์กรอัจฉริยะที่มีการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน เนื่องจากมีการสนับสนุนทั้งงบประมาณและบุคลากรเพื่อช่วยเหลือชุมชนในการจัดการจัดทำแผนชุมชน ชุมชนชีวะวิถีและชุมชนต้นแบบตามแนวทางการเกษตรทฤษฎีใหม่

(5) สังคมเข้มแข็งยั่งยืนหมายถึงประชาชนสามารถรวมตัวกันได้อย่างเข้มแข็งทั้งทางการเมืองและเศรษฐกิจ

4) ประเด็นบทบาทใหม่ในการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.ในอนาคต

(1) ธ.ก.ส. ควรปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่ ยอมรับว่าในการดำเนินงานที่ผ่านมาได้มีการดำเนินงานที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อให้เป็นธนาคารที่จะช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้น แม้ ธ.ก.ส. จะประสบผลสำเร็จในด้านธุรกิจ แต่เกษตรกรก็ยังไม่ได้มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

(2) ธ.ก.ส.จะต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยเริ่มจากการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่แท้จริงของ ธ.ก.ส.ว่า ธ.ก.ส.เท่านั้นที่เป็นองค์กรที่เป็นที่พึ่งของเกษตรกร และความสำเร็จของเกษตรกร คือความสำเร็จของ ธ.ก.ส.

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลทั้งสามส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม ส่วนที่สองจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ และส่วนที่สามจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) สรุปได้ว่า ทุกฝ่ายเห็นว่า ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่มีภาวะผู้นำในระดับที่ดี พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจ ซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานและมีการปฏิบัติงานในลักษณะเป็นองค์กรอัจฉริยะครบถ้วน ทั้งในด้านการมอบอำนาจ (empower) ให้พนักงานในระดับต่างๆ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบอย่างได้ผลและมีการเรียนรู้จากประสบการณ์สืบทอดแนวทางการปฏิบัติงาน จากรุ่นสู่รุ่นอย่างมีประสิทธิภาพนับเป็นการก้าวข้ามกระบวนการจัดการความรู้ (Beyond KM) ทั้งในแบบที่เป็นทางการ โดยการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร และแบบไม่เป็นทางการโดยใช้แบบอย่างที่ดี และประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถแต่ละด้านของบุคลากร ได้รับการส่งเสริมให้นำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ จึงเป็นการก้าวข้ามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Beyond Learning Organization) ทำงานเป็นทีมโดยการสนธิกำลังของบุคลากรที่มีความสามารถ หลากๆ ด้านเข้าด้วยกัน ในแต่ละหน่วยสินเชื่อสามารถทำงานประสานกันร่วมมือกันและทำงานทดแทนกันได้ทุกหน้าที่อย่างอัตโนมัติ และรวมกันเป็นหน่วยงานระดับสาขาและระดับภาคที่สูงขึ้น รวมทั้งการตรวจวัดผลงาน และให้ความดีความชอบพิเศษก็ดำเนินการลงลึกเป็นรายสาขาและรายหน่วยสินเชื่อเป็นหลัก

สิ่งที่ ธ.ก.ส. ยังขาดอยู่ในการที่จะปรับตัวเป็นองค์กรอัจฉริยะมากขึ้นก็ คือ การร่วมมือ และประสานงาน กับองค์กรภายนอกในลักษณะเครือข่าย (Network Systems) อย่างเป็นระบบ และอัตโนมัติ โดยเฉพาะในด้านการผลิตจะต้องมีเครือข่ายอัตโนมัติที่มาจากนักวิชาการ ทั้งภาคราชการ และเอกชนเข้ามาทำงานควบคู่กันไป ด้านการตลาดก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเพราะเมื่อเกษตรกรผลิตสินค้าแล้วจะต้องมีตลาดรองรับ ซึ่งงานเหล่านี้ไม่ใช่ งานที่ ธ.ก.ส. มีความถนัดจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีหน่วยงานราชการหรือเอกชนเข้ามาสนับสนุนและรองรับไว้ เมื่อผลผลิตออกมาก็จะมีการจัดการที่ดี โดยไม่ต้องรอความผันผวนของตลาดโลกมาเป็นตัวชี้้นำหรือกำหนดทางอ้อมดังที่ ปฏิบัติอยู่ นอกจากนี้ ยังมีเครือข่ายอีกหลายๆ ด้านที่ควรดำเนินการซึ่งหากสามารถมีช่องทางเหล่านี้ได้จะช่วยเพิ่มความ เป็นอัจฉริยะให้กับ ธ.ก.ส. ได้สมบูรณ์ขึ้น

ในประเด็นยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. พบว่า ธ.ก.ส.มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่มีธรรมาภิบาลอยู่แล้วในตัวทุกด้าน แต่อาจมกน้อยแตกต่างกันไปตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย หรือเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจดำเนินงาน ธ.ก.ส. มีความโดดเด่นอย่างชัดเจนในด้านความซื่อสัตย์สุจริตของพนักงาน ความโปร่งใสในการดำเนินงานและการไม่เบียดเบียนลูกค้า อันเป็นวัฒนธรรมหลักที่มีคู่อ้อมมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งและอันเนื่องมาจาก ผู้จัดการคนแรกเป็นผู้วางรากฐานไว้อย่างดีนั่นเอง แต่ในด้านความคุ้มค่าในการดำเนินงาน ธ.ก.ส.ยังต้องปรับปรุง เนื่องจากเจตนาธรรมหรือวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง ธ.ก.ส. ในการช่วยเหลือเกษตรกรให้มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ถือว่ายังไม่ประสบผลสำเร็จเกษตรกรส่วนใหญ่ยังคงยากจน เกษตรกรส่วนหนึ่งต้องสูญเสียที่ดินทำกินไป เนื่องจากความล้มเหลวในการประกอบอาชีพ ซึ่งเชื่อมโยงมาถึงหลักความรับผิดชอบซึ่งพบว่า ในกรณีที่โครงการที่ล้มเหลวซึ่งส่งเสริม โดย ธ.ก.ส. โดยมีใช้ความผิดของเกษตรกรฝ่ายเดียว แต่ ธ.ก.ส. กลับไม่ได้ทำหน้าที่รับผิดชอบแต่อย่างใด ในด้านนี้ จึงมีข้อเสนอจากงานวิจัยที่ค้นพบว่า ก่อนดำเนินการใดๆ ธ.ก.ส. ต้องมีความมั่นใจว่าโครงการจะประสบผลสำเร็จ และ

หากล้มเหลวต้องกำหนดผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้ ธ.ก.ส. เองจะต้องมีความรู้ในเรื่องโครงการต่างๆมาแล้วเป็นอย่างดีก่อนจะให้ข้อมูลรายละเอียดแก่เกษตรกรว่า โครงการไหนมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ลูกค้ำที่จะเข้าร่วมโครงการได้ต้องมี ความรู้ระดับไหน จึงจะประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญที่ค้นพบ คือเจตนาของ ธ.ก.ส. ปัจจุบันมีความเป็นนาย หนาการณ์มากกว่าจะเป็นองค์กรเพื่อการส่งเสริมความสำเร็จแก่เกษตรกร ซึ่งเป็นประเด็นที่ ธ.ก.ส. จะต้องทบทวนคือ บทบาทที่เหมาะสมระหว่างนายธนาคารกับองค์กรเพื่อการส่งเสริมความสำเร็จแก่เกษตรกร

ในการพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นการปรับตัวครั้งใหม่ และค่อนข้างยิ่งใหญ่ของ ธ.ก.ส. มีผู้ให้แนวคิด ว่า การจะเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท หากเป็นแล้วเกษตรกรลูกค้ำหรือผู้กู้ทุกคนได้รับผลสำเร็จในการทำงานอาชีพ มากขึ้นก็ควรดำเนินการ แต่หากดำเนินการแล้วไม่สามารถช่วยเหลือลูกค้ำได้ จะเป็นการเสียเวลา และโอกาสในการ พัฒนาเกษตรกร ซึ่งเป็นงานหลักของ ธ.ก.ส. ที่มีความโดดเด่นกว่าสถาบันอื่นอยู่แล้ว นอกจากนี้ ยังได้รับข้อเสนอแนะที่ มีประโยชน์ว่าการจะพัฒนาชนบทให้ได้ผลนั้น พนักงาน ธ.ก.ส. ต้องมีจิตใจจะเป็นนักพัฒนาเสียก่อน จะต้องใกล้ชิด ลูกค้ำมากกว่านี้ และจะต้องแก้ปัญหาเดิม คือ หนี้ค้ำชำระและหนี้ดอกเบี้ยที่ยังเป็นปัญหานั้นก่อนเกษตรกรในการ ก้าวสู่แนวทางใหม่ๆ ให้สำเร็จเสียก่อนด้วย และการสนองนโยบายการเมืองควรเลือกดำเนินการเฉพาะที่จะประสบ ผลสำเร็จ และเป็นประโยชน์ต่อลูกค้ำมิใช่ประโยชน์แต่ของ ธ.ก.ส. และฝ่ายการเมืองเท่านั้น เพราะหากล้มเหลวแล้ว ลูกค้ำจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาปฏิบัติ ธ.ก.ส. จะต้องเป็น หน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ โดยต้องยึดหลักว่าต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรม และ วัฒนธรรมในการดำรงชีวิตให้มีความพร้อมก่อน สิ่งสำคัญ คือการเตรียมพนักงาน ธ.ก.ส. ให้มีความพร้อม เข้าใจ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้ถูกต้องตรงกันเสียก่อน มิฉะนั้น การไปถ่ายทอดแก่เกษตรกรจะเป็นไปในลักษณะต่างคน ต่างทำ และจะสำเร็จได้ยาก จึงพบว่าการขยายงานด้านนี้ยังไปด้วยความล่าช้าและเกษตรกรไม่ได้มีความตื่นตัว สนใจเท่าที่ควร ซึ่งเป็นปัญหาที่ ธ.ก.ส.จะต้องนำไปหาแนวทางแก้ไขต่อไป และควรผลักดันให้ชุมชนเข้มแข็งที่มี ศักยภาพสามารถยกระดับคุณภาพและฐานะของชุมชนมากกว่าเพื่อการบริโภค การเริ่มต้นจากชุมชนต้นแบบอันเป็น ฐานของเกษตรทฤษฎีใหม่ก่อนจะก้าวไปสู่เศรษฐกิจพอเพียงยังมีปัญหาที่ต้องแก้ไข อาทิ การจัดสรรงบประมาณ ดำเนินการ การคัดเลือก และมอบหมายพนักงานทำหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ รวมทั้ง การสื่อสาร ทั้งภายในและ ภายนอกเพื่อยกระดับความสำคัญเรื่องดังกล่าวมากขึ้น

ประเด็นบทบาทใหม่ของ ธ.ก.ส. ในอนาคต พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนเห็นด้วยว่า ธ.ก.ส. จะเป็นธนาคาร เพื่อการพัฒนาชนบทที่มีความสำคัญมากกว่าสถาบันอื่นใด เนื่องจาก ธ.ก.ส. มีความพร้อม และเป็นแนวทางที่จะทำให้ ธ.ก.ส. มีความโดดเด่นกว่าหน่วยงานอื่น แต่ควรเริ่มจากการแก้ปัญหาเดิม อาทิ หนี้ค้ำชำระ เงินกู้ดอกเบี้ย และการ แทรกแซงจากการเมืองโดยไม่คำนึงถึงความสำเร็จของเกษตรกร ต้องมีการประกันภัยผลิตผลเกษตร และให้ ความสำคัญกับการวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยประยุกต์ที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรโดยตรง ซึ่งต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีงบประมาณอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ควรปรับเปลี่ยนบทบาทและกระบวนทัศน์ใหม่ว่า วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่แท้จริงของ ธ.ก.ส. คือการเป็นองค์กรที่พึ่งของเกษตรกรและความสำเร็จของ ธ.ก.ส. ต้องมาจาก ความสำเร็จของเกษตรกรเป็นเครื่องชี้วัด

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

1) ก่อนที่ ธ.ก.ส. จะก้าวเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบท ต้องเตรียมพร้อมด้านพนักงานมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านปรัชญา อุดมการณ์ของการจัดตั้ง ธ.ก.ส. และปรัชญาในการพัฒนาชนบท

2) การพัฒนาชนบทจำเป็นต้องมีแหล่งเงินทุนสนับสนุนอย่างเพียงพอ เพื่อสะดวกในการหาเงินฝากหรือเงินทุนในอัตราต้นทุนต่ำ ๕.ก.ส. ควรให้ความสำคัญกับการขยายเข้าสู่เขตเมืองด้วย

3) การรับนโยบายจากรัฐบาลมาดำเนินการ ควรมีหน่วยวิจัยทำการวิจัยคาดการณ์ผลสำเร็จให้ได้ก่อน

4) การพัฒนาชนบทจะต้องมีส่วนร่วมจากเกษตรกรมากกว่านี้และเป็นไปตามความต้องการของชุมชน

5) ๕.ก.ส. ควรมีบทบาทในการสร้างเสริมความมั่นคงของประเทศในด้านสังคม โดยสร้างความเข้าใจนโยบายรัฐต่อประชาชน เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างชุมชนกับชุมชนและชุมชนกับรัฐบาล เป็นการสร้างความปรองดองในชาติให้เกิดขึ้นในระดับรากหญ้าอย่างยั่งยืน

6) ๕.ก.ส. จะต้องมีความช่วยเหลือเกษตรกรในด้านการตลาด เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เกษตรมีราคาสูงขึ้นก่อนจะดำเนินโครงการใดๆ

7) ๕.ก.ส. ต้องลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง ให้ลูกค้ามีความสะดวก รวดเร็วและง่ายในการเข้าถึงมากกว่าเดิม เนื่องจากหน่วยงานพัฒนาชนบทต้องเข้าถึงง่าย และใช้เวลาน้อยที่สุด

8) ๕.ก.ส. ต้องทำหน้าที่ถ่วงดุลกับสถาบันการเงินเอกชน และเงินกู้ในระบบในเขตชนบท เพื่อให้เกษตรกรหรือชาวชนบทมีทางเลือก และลดภาระค่าใช้จ่ายลูกค้า

9) ๕.ก.ส. ควรริเริ่มให้มีระบบเครือข่ายเชื่อมโยงหน่วยงานภายนอกอย่างเป็นระบบและเป็นทางการอย่างถาวร เพื่อเป็นการระดมความช่วยเหลือไปสู่เกษตรกรให้ครบวงจร

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) การนัดหมายผู้มีชื่อเสียงจะทำได้ยากมากและทำานมีเวลาน้อย ผู้วิจัยจะต้องเตรียมตัวให้พร้อม มีอุปกรณ์ครบถ้วน และมีโอกาสจะได้รับการเลื่อนนัดหรือการปฏิเสธจนต้องเปลี่ยนตัว ทำให้การวิจัยล่าช้าออกไป ไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้ในเวลาอันสั้น

2) การสัมภาษณ์เชิงลึกอาจมีปัญหาในการตีความจากน้ำเสียง และรูปประโยค การใช้คำในการให้สัมภาษณ์ แนวทางที่จะป้องกันการตีความผิดพลาด ผู้วิจัยจะต้องโค้ดคำพูดมาเสนอประกอบไว้ให้ครบถ้วนทุกประเด็น เพื่อให้ผู้อ่านได้มีส่วนตัดสินใจในน้ำหนักของเหตุผลนั้นๆ

3) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมักไม่ได้รับคำตอบตามโครงสร้างที่ถาม เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จะระมัดระวังในการให้คำตอบตรงๆ แต่จะตอบอ้อมๆและมักไม่ตรงประเด็นนัก ผู้วิจัยจะต้องใช้คำถามในลักษณะเป็น dialogue และยกตัวอย่างอื่นมาประกอบเพื่อเป็นการเปรียบเทียบไปด้วยเสมอ และก็ต้องระวังไม่ให้เป็นการชี้นำผู้ตอบด้วย

เอกสารอ้างอิง

กวี วงศ์พุด. (2535). **ภาวะผู้นำ : Leadership** กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). **ภาวะผู้นำในองค์กร** กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน

दनัย เทียนพุด. (2534). **ส่องโลกทรรศน์นักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เดชนัน เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริวานนท์. (2545). **วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซเปอร์เน็ท.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ.

- ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์. (2542). **ชีวิต เคล็ดลับและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซี.พี. ธนินทร์ เจียรนวนท์ ผู้เคียงไกรในยุคทศวรรษจักรนักรุกโลก**. กรุงเทพมหานคร : สามัคคีสาร (ดอกหญ้า).
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2552). **แผนการดำเนินงาน 5 ปี (Business Plan) ปีบัญชี 2552-2556**. กรุงเทพมหานคร : กองแผนงานและงบประมาณฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2552). **รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการให้ความรู้เกษตรกรเรื่องการดำรงชีวิตโดยใช้เกษตรทฤษฎีใหม่**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทกลุ่มแอดวานซ์รีเสิร์ช จำกัด.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2553). **รายงานกิจการประจำปี 2553**. กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์.
- บวรศักดิ์ อูวรรณโณ. (2542). **การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน กพ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธนัช การพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). **ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สวอน ชีระกุล และ รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2551). **ยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุข : ชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน**. เอกสารเผยแพร่กระทรวงมหาดไทย, กรุงเทพมหานคร : ส่วนท้องถิ่น.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2514). **การพัฒนาชุมชน หลักการและวิธีปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : แพร์พิทยา.
- สันติ บางอ้อ. (2546). **การพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน**. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มิถุนายน 2546 กรุงเทพมหานคร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2552). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : บุคส์ลิงค์
- สถาบันบันลือธรรม (2552). **สองร้อยเก้าคำสอนพ่อ เศรษฐกิจพอเพียง**. กรุงเทพมหานคร. ศูนย์หนังสือพระพุทธศาสนา.
- สุเมธ ตันติเวชกุล (2552). **หลักปฏิบัติตามแนวทางอันเนื่องมาจากพระราชดำริ**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือพระพุทธศาสนา.
- สำนักงาน กพ. (2545). **Good Governance กับการพัฒนาข้าราชการ**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กพ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ. (2546). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2544-2548)**. กรุงเทพมหานคร.
- อัมมาร สยามวาลา. (2534). **ลินเชื่อในชนบทของประเทศไทย** กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI).
- กิติมาพร ชูโชติ. (2544). **ภาวะผู้นำ (Leadership)**. วารสารเกษมบัณฑิต. 2 (มกราคม-มิถุนายน 2544).
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2552). **ทักษะการบริหาร**. วารสารทรัพยากรมนุษย์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2548). **บริบทใหม่ของภาพลักษณ์ ธ.ก.ส. วารสารเพื่อการพัฒนาชนบท ปีที่ 2 ฉบับที่ 6**. กรุงเทพมหานคร.
- ทิพาวดี ฆนทสรวรรค์. (2543). **ธรรมาภิบาลกับข้าราชการไทย**. **สรรพากรสาส์น 47** (กันยายน 2543) หน้า 63.

- วิจารณ์ พาณิช. (2550). คุณลักษณะพื้นฐานของการเป็นองค์กรอัจฉริยะ. *หนังสือพิมพ์สยามธุรกิจ*, ฉบับที่ 796 วันที่ 26-5-2007.
- สันติ บางอ้อ (2546). การพัฒนาชนบทอย่างยั่งยืน วารสารคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เดือนมิถุนายน 2546.
- ผู้จัดการรายวัน (2551) ธ.ก.ส. รับ 3 รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น 4 ปี ช้อน ฉบับวันที่ 26 สิงหาคม 2551.
- หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ (2551) ธ.ก.ส. รับ 3 รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ปี 2551 ฉบับวันที่ 25 สิงหาคม 2551 กรอบ پای.
- หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน (2553) พัฒนาการของบรรษัทภิบาลของธนาคารในประเทศไทย ฉบับวันที่ 23 มิถุนายน 2553.
- กฤษณ์ รุยาภร. (2553). องค์กรอัจฉริยะ(Organization Intelligent). ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก <http://www.e-apic.com> สืบค้น 18 มิถุนายน 2553.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2548). องค์กรอัจฉริยะ ความจำเป็นในการพัฒนา. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องก้าวสู่องค์กรอัจฉริยะ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย 18 พฤศจิกายน 2548.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศ. (2549). การพัฒนาที่ยั่งยืน หนทางสู่ความอยู่ดีมีสุขในกระแสสังคมปัจจุบัน. ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.or.th> สืบค้น 18 มิถุนายน 2553.
- ปาริฉัตร คังชนะนนท์. องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้. ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก www.dss.go.th. สืบค้น 18 มิถุนายน 2553.
- ประเวศ วิชาญ. (2553). ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก www.kmutt.ac.th (2553). สืบค้น 18 มิถุนายน 2553.
- พิทยา แสงแผ้ว. (2551). *ภาวะผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหาร*. เอกสารบทความทางวิชาการครั้งที่ 1. นักศึกษา ป.ร.อ.รุ่นที่ 21. ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org> สืบค้น 18 มิถุนายน 2553.
- Albrecht, K., (2003). *The Power of Minds at work : Organizational Intelligence in Action*. New York: Amazon.
- Covey, Franklin. (1999). *The Four Roles Leadership*. USA : Franklin Covey Co., Ltd.
- Daft, R. (1999). *Leadership : Theory and Practice*. New York: Drydon.
- Dejnozka. E.L. (1983) *Education Administration Glossary*., Westport, Connecticut : Greenwood.
- Dessler, Gary. (2004). *Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. 3th Ed. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Drucker, Peter M. (1994). *The practice of management*. Butterworth-Heinemann : Oxford.
- DuBrin, J. Andrew. (1998). *Leadership, Research Findings, Practice, and Skills*. Houghton : Mifflin Company,
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Flippo, Edwin B. (1970). *Management : A Behavior Approach*. Coston: Alyn Bacon Hill.
- Gifford & Elizabeth Pinchot, (1996). *Intelligent Organization: Engaging the talent & initiative of everyone in the work place*. Sanfrancisco : Barrett – Koehler Publishers, Inc.

- Marshall Goldsmith. (2005). **Best Practice in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership**. John Wiley & Sons, Inc. : Sanfrancisco.
- Matheson, D. & Matheson, J. (2001). **Smart Organization Perform Better**, Research Technology Management Journal, 1: 1-16.
- Pinchot, G. & E. (1996). **Intelligent Organization: Engaging the talent & Initiative of everyone in the work place**. Barrett – Koehler Publishers, Inc. Sanfrancisco.
- Pratte, D. (2001). **The Intelligent Organization : An Introduction to BI**. [http://articles Techrepublic.com](http://articles.Techrepublic.com).
- Pinchot, G . (1996). **The Intelligent Organization**. San Francisco. Library of congress cataloging in publication data.
- Robbins, S.P (1989). **Organizational Behavior**. Concepts, Controversies, and Application. Prentice-Hall, Inc: New Jersey.
- Schwarth, Z.D. (1980). **Introduction to Management**. Principle, Practice and Process. Hascourt Brac Javanovich Inc. : New York.
- Senge, Peter M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. Random House : London.
- Senge, Peter M (1994). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. Published by Doubleday a division of Bantam Dell publishing Group, Inc. New York 10036
- Stogdill Ralph M. (1974). **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research**. New York : McGraw-Hill.
- Yukl, GA. (1989). **Leadership in Organizations** . Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Albrecht, K., (2003). **Organizational Intelligence & Knowledge Management**, thinking outside the silos. www.karlabrecht.com.
- Yukl. G. (1989). Managerial Leadership : A Review of Theory and Research. **Journal of Management**.