

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์วิธีการเตรียมความพร้อมของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ต่อการเพิ่มศักยภาพความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน พร้อมกับเสนอแนะแนวทางในการสร้างแผนเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

#### 6.1 สรุปผลการวิจัย

6.1.1 วิธีการเตรียมความพร้อมในองค์กร (อปท.) ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน เมื่อเปิดประชาคมอาเซียน

การวิจัยพบว่า มีทั้งหมด 11 ประเด็น ได้แก่ (1) การเตรียมความพร้อมบุคลากร เช่น จัดวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องภาษา/อาเซียน/การเกษตร สนับสนุนในเรื่องของงบประมาณ รวมถึงการสร้างความเข้าใจให้แก่ประชาชนในพื้นที่ (2) การส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ (3) การพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและมาตรฐาน (GAP) เพื่อแข่งขันในตลาดอาเซียน (4) การสนับสนุนการรวมกลุ่มทางการเกษตรในการส่งเสริมการปลูกพืชเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มทางเลือกทางการเกษตรให้แก่เกษตรกร (5) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการผลิตเพื่อลดต้นทุน (6) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการผลิตสินค้าทางการเกษตร โดยการสร้างจุดเด่นให้แก่สินค้า (7) จัดทำแผนและโครงการพัฒนาเกษตรชุมชน เช่น การจัดการปัญหาแหล่งน้ำ ปัญหาที่ดินทำกิน (8) การประชาสัมพันธ์ (9) การหาช่องทางทางการตลาดเพื่อรองรับสินค้าเกษตร (10) การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และ (11) การจัดระเบียบแรงงานต่างด้าว

สำหรับแนวทางรับมือการเตรียมความพร้อมในองค์กร (อปท.) ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน มีทั้งหมด 8 ประเด็น ได้แก่ (1) อบรมและให้ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการเกษตร (2) ส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ (3) ประสานความร่วมมือและสร้างภาคีเครือข่ายเพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกัน (4) พัฒนาสินค้าให้ได้มาตรฐาน โดยการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการผลิตเพื่อลดเวลาและต้นทุนด้านแรงงาน (5) จัดหางบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงาน

ภายนอก (6) กระตุ้นให้ประชาชนนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาอาชีพ (7) สร้างโครงการรองรับทางด้านเกษตร เช่น โครงการสร้างอ่างเก็บน้ำ/สถานีสูบน้ำ และ (8) จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เกษตรกรอาเซียนในชุมชน

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในองค์กร (อปท.) ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน มีทั้งหมด 17 ประเด็น ได้แก่ (1) เกษตรกรขาดความรู้ทางการเกษตร (2) ราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ เนื่องจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น (3) บุคลากรขาดความรู้และความสนใจ เช่น ความรู้ทางด้านภาษา (4) เกษตรกรไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง (5) ขาดช่องทางทางการตลาด ทำให้ผลผลิตขาดตลาด (6) สินค้าไม่ได้มาตรฐาน (7) ขาดแหล่งน้ำในการทำเกษตร (8) ภัยพิบัติทางธรรมชาติ (9) ขาดงบประมาณสนับสนุน (10) การรวมกลุ่มทางการเกษตรไม่เข้มแข็ง (11) ขาดวิทยากรให้ความรู้ (12) การแข่งขันทางด้านแรงงาน ส่งผลทำให้ค่าจ้างแรงงานเพิ่มสูงขึ้น (13) คู่แข่งทางการค้าเพิ่มมากขึ้น (14) เกษตรกรขาดทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต (15) ขาดการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง (16) การขาดแคลนบุคลากรทางการเกษตร และ (17) ปัญหาทางการติดต่อสื่อสาร

สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในองค์กร (อปท.) ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน มีทั้งหมด 13 ประเด็น ได้แก่ (1) ส่งเสริมศักยภาพบุคลากรด้านเกษตร โดยการจัดหาวิทยากรเข้ามาให้ความรู้ (2) การส่งเสริมการรวมกลุ่มทางการเกษตร (3) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีทางการเกษตร (4) ส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ (5) จัดหางบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก (6) จัดหาช่องทางทางการตลาด เช่น ส่งเสริมการจัดตั้งตลาดนัดเกษตรอินทรีย์ในชุมชน/การประชุมสัมพันธ์ (7) การสร้างฝายชะลอน้ำ (8) จัดทำประชามติในชุมชน เพื่อระดมความคิดเห็นจากประชาชน (9) ส่งเสริมการปลูกพืชเสริม/การเกษตรแบบผสมผสาน (10) ประสานความร่วมมือและสร้างภาคีเครือข่าย (11) มีการบังคับใช้กฎหมายแรงงานต่างด้าว (12) ส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรโดยการลดต้นทุนการผลิต และ (13) เตรียมความพร้อมรับผลกระทบจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ

6.1.2 วิธีการเตรียมความพร้อมให้กับชุมชนของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน เมื่อเปิดประชาคมอาเซียน

การวิจัยพบว่า มีทั้งหมด 20 ประเด็น ได้แก่ (1) อบรมให้ความรู้เกษตรกร เช่น เกษตรอินทรีย์ / ภาษา / การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร (2) ส่งเสริมการรวมกลุ่ม (3) พัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตร (4) พัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงแบบครบวงจร (5) จัดกิจกรรมส่งเสริมการเกษตร (6) การพัฒนาด้านการผลิตและบรรจุภัณฑ์ (7) จัดหางบประมาณสนับสนุน (8) การประชุมสัมพันธ์ (9) ส่งเสริมการปลูกพืชแบบผสมผสาน (10) การหาช่องทางทางการตลาดเพื่อรองรับสินค้าเกษตร (11) จัดหาพื้นที่ทำการเกษตร (12) ลดต้นทุนทางการเกษตร (13) ประสานความร่วมมือกับ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (14) พัฒนาระบบการจัดการน้ำ (15) แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเกษตรกรในพื้นที่ (16) จัดทำแผนพัฒนาด้านเกษตร (17) ส่งเสริมทางด้านเศรษฐกิจ (18) ลงพื้นที่สำรวจความต้องการของประชาชนในพื้นที่ (19) เตรียมข้อมูลด้านการเกษตร และ (20) สร้างระบบสหกรณ์ให้เข้มแข็ง

สำหรับแนวทางรับมือการเตรียมความพร้อมให้กับชุมชนของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน มีทั้งหมด 15 ประเด็น ได้แก่ (1) ส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง (2) จัดทำโครงการเกษตรอินทรีย์ในชุมชน (3) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน อปท. (4) จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้ (5) พัฒนาคุณภาพสินค้า/บรรจุภัณฑ์ (6) จัดหาช่องทางทางการตลาด (7) ลดต้นทุนทางการเกษตร (8) อบรมให้ความรู้เกษตรกร (9) หางบประมาณสนับสนุน (10) ส่งเสริมการรวมกลุ่ม (11) การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (12) จัดตั้งวิสาหกิจชุมชน (13) ส่งเสริมอาชีพให้เกษตรกร (14) การประชาสัมพันธ์ และ (15) การคัดเลือกบุคคลต้นแบบทางการเกษตร

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานให้กับชุมชนของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน มีทั้งหมด 17 ประเด็น ได้แก่ (1) ขาดงบประมาณสนับสนุน (2) ขาดความร่วมมือและความสนใจจากเกษตรกร (3) สินค้าเกษตรไม่ได้มาตรฐาน (4) ขาดการประชาสัมพันธ์ (5) ผลผลิตตกต่ำ (6) ขาดแคลนพื้นที่ทางการเกษตร/แหล่งน้ำ (7) ขาดช่องทางทางการตลาด (8) ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น (9) ค่าจ้างแรงงานเพิ่มสูงขึ้น (10) เกษตรกรขาดความรู้ (11) ภัยพิบัติทางธรรมชาติ (12) การรวมกลุ่มไม่เข้มแข็ง (13) คู่แข่งทางการค้าเพิ่มสูงขึ้น (14) ขาดการทำเกษตรแบบยั่งยืน (15) ขาดการส่งเสริมด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (16) เด็กขาดโอกาสทางการศึกษา และ (17) ขาดแคลนแรงงานด้านการเกษตร

สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานให้กับชุมชน ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน มีทั้งหมด 10 ประเด็น ได้แก่ (1) จัดหางบประมาณสนับสนุนจากภายนอก (2) อบรมให้ความรู้แก่เกษตรกรในพื้นที่ (3) ส่งเสริมการรวมกลุ่มทางการเกษตร (4) ส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง (5) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางการเกษตร (6) การประชาสัมพันธ์ (7) พัฒนาระบบการจัดการน้ำ (8) จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้ (9) เพิ่มมูลค่าให้แก่พืชผลทางการเกษตร และ (10) แก้ไขปัญหาแรงงานจากต่างถิ่น

6.1.3 ความช่วยเหลือที่ต้องการและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการเตรียมความพร้อมของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน

ความช่วยเหลือที่ต้องการและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการเตรียมความพร้อมของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน มีทั้งหมด 4 ประเด็น ได้แก่ (1) เชิญวิทยากรเข้ามาให้ความรู้อาเซียน ความรู้ด้านภาษา และกระแทบเชิงบวกเชิงลบ รวมถึงโอกาสในการพัฒนาชุมชนหลังเปิดประชาคมอาเซียนและ

จัดทำคู่มือเผยแพร่ในเรื่องของอาเซียน (2) แนะนำวิธีการเตรียมความพร้อมในการรับมือจากแรงงานต่างด้าว และปัญหาโรคติดต่อ (3) เข้ามาช่วยส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวในชุมชน และ (4) ประสานความร่วมมือกับผู้นำชุมชนและร่วมหาวิธีแก้ไขร่วมกับชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชนในท้องถิ่น

6.1.4 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์แผนเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน

การวิจัยเริ่มจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย โอกาสและอุปสรรค จากนั้นทำการระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการประมวล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หรือ การทำ SWOT matrix เพื่อพิจารณา ปัญหา ช่องว่าง และประเด็น ที่ควรที่จะกำหนดกลยุทธ์ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก และเมื่อมีการนำผลจากการวิเคราะห์สถานภาพหน่วยงานที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยภายในมากำหนดกลยุทธ์นั้น ชุมชนได้พิจารณาจากปัจจัยภายในที่มีน้ำหนักความสำคัญมากเป็นลำดับต้น ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นปัจจัยเด่นที่ชุมชนเห็นถึงความสำคัญสามารถนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ได้ โดยรายละเอียดปัจจัยภายในด้านจุดแข็งที่ชุมชนพิจารณาเลือก คือ การส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ และด้านจุดอ่อน คือ เกษตรกรขาดความรู้ทางการเกษตร ส่วนปัจจัยภายนอกที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์นั้น ด้านโอกาสชุมชนได้พิจารณาเลือก คือ อบรมให้ความรู้เกษตรกร เช่น การทำปุ๋ยหมักจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรในพื้นที่ และด้านอุปสรรค คือ ขาดงบประมาณสนับสนุน

จากนั้นทำการกำหนดกลยุทธ์ได้ 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์พลิกฟื้น (turn around strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายในภายในด้อยแต่ปัจจัยภายนอกเอื้อ โดยสร้างกลยุทธ์จาก โอกาส (opportunity) และจุดอ่อน (weakness) ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนได้ใช้กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ อบรมให้ความรู้เกษตรกร เช่น เกษตรอินทรีย์/ภาษา/การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร (2) กลยุทธ์ตัดทอน (retrenchment strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกจุดและปัจจัยภายในด้อย โดยสร้างกลยุทธ์จาก อุปสรรค (threat) และจุดอ่อน (weakness) ในลักษณะการหลบหนีอุปสรรคและปิดจุดอ่อนภายใน ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนได้ใช้กลยุทธ์ตัดทอน คือ อบรมให้ความรู้เกษตรกร (3) กลยุทธ์เชิงรุก (aggressive strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกเอื้อและปัจจัยภายในเด่น โดยสร้างกลยุทธ์จาก โอกาส (opportunity) และจุดแข็ง (strength) ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกประสานกับจุดแข็ง

ภายใน ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนได้ใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือ อปท. อบรมให้ความรู้เกษตรกรในการทำเกษตรอินทรีย์ เช่น การทำปุ๋ยหมักจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรในพื้นที่ และ (4) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (stability strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายในดี แต่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้ออำนวย โดยสร้างกลยุทธ์จาก อุปสรรค (threat) และจุดแข็ง (strength) ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายใน ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนได้ใช้กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ คือ อปท. สนับสนุนด้านงบประมาณส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์

หลังจากที่ชุมชนทราบกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเภทข้างต้น ชุมชนได้นำไปจัดทำแผนการดำเนินงานแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน โดยจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้สร้างไว้ เป็นการนำแผนไปสู่การดำเนินงาน ซึ่งโครงการของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน ที่ให้ชุมชนเข้าร่วมงานวิจัยครั้งนี้ ได้จัดทำ “โครงการการผลิตปุ๋ยจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร” เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน/ชุมชนรับรู้และเข้าใจเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. 2560 และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาทักษะ (ด้านภาษา ด้านสื่อเทคโนโลยี และสื่อประชาสัมพันธ์) ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการ รวมทั้งเพื่อสร้างเครือข่ายกับประชาชนในการขับเคลื่อนการเป็นประชาคมอาเซียน โดยโครงการดังกล่าวได้ผ่านการจัดทำแผนงานและโครงการผ่านเทศบัญญัติขององค์กรชุมชน และได้รับงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2560 ซึ่งโครงการวิจัยในระยะต่อไปจะได้ดำเนินการปฏิบัติการและติดตาม ประเมินผล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน ในกรอบประชาคมอาเซียน ซึ่งจะเป็ต้นแบบให้กับชุมชนอื่นต่อไป

## 6.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ปีที่ 3” อาศัยแนวคิดกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ของนันทิยา หุตานุกัฏและคณะ (2545) ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกจากวิธีการเตรียมความพร้อมที่เกิดจากการเปิดอาเซียนของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งการวิจัยพบว่า จุดแข็งของการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ การส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ จุดอ่อน คือ เกษตรกรขาดความรู้ทางการเกษตร ด้านโอกาสชุมชนได้พิจารณาเลือก คือ อบรมให้ความรู้เกษตรกร เช่น การทำปุ๋ยหมักจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรในพื้นที่ และด้านอุปสรรค คือ ขาดงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การวิจัยได้นำเอาศักยภาพของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ดังกล่าว มาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน โดยใช้แนวคิดของ จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546)

ได้กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน 4 แบบ คือ (1) กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ อปท. อบรมให้ความรู้เกษตรกร เช่น เกษตรอินทรีย์/ภาษา/การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร สอดคล้องกับงานวิจัยของวิระศักดิ์ สมยานะ (2549) ศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ปี 2549 โดยผลการศึกษากล่าวว่า องค์การควรจัดทำแผนการดำเนินงานให้ตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนงาน (2) กลยุทธ์ตัดทอน คือ อปท. ให้งบประมาณสนับสนุนการจัดการอบรมให้ความรู้เกษตรกร (3) กลยุทธ์เชิงรุก คือ อปท. อบรมให้ความรู้เกษตรกรในการทำเกษตรอินทรีย์ เช่น การทำปุ๋ยหมักจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรในพื้นที่ และ (4) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ คือ อปท. สนับสนุนด้านงบประมาณส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีร์วิไลฐ มุลงามกุล และคณะ (2556) ศึกษาเรื่องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคกลางสู่ประชาคมอาเซียน ผลการศึกษากล่าวว่าปัจจัยด้านงบประมาณและการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเตรียมความพร้อม องค์การควรวางแผนการบริหารงานตามความเหมาะสมของพื้นที่ เน้นการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน

การวิจัยครั้งนี้ได้ปรับแนวคิดของปกรณีย์ ปรีชากร (2545) ซึ่งเดิมใช้วิธีการในการวางแผนกลยุทธ์ 10 ขั้นตอน ปรับให้เหมาะสมกับชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (2) ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์ เป็นการประมวล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หรือ การทำ SWOT matrix เพื่อพิจารณา ปัญหา ช่องว่าง และประเด็น ที่ควรจะกำหนดกลยุทธ์ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก (3) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการจัดทำข้อเสนอในรูปแบบของทางเลือกต่าง ๆ ที่ควรจะดำเนินงาน ทั้งในส่วนของงานประจำและงาน โครงการ การศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดทำเอกสารแผน (4) วิธีการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน และ (5) ผลการพัฒนาศักยภาพความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน เป็นขั้นตอนท้ายสุดที่มีความสำคัญ เพราะในการประเมินผลจะนำข้อมูลไปใช้สำหรับการปรับกลยุทธ์และแผนต่อไป โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงาน จนเกิดผลสัมฤทธิ์เชิงรูปธรรม

สอดคล้องกับแนวคิดของชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546) และ John M. Bryson (1995) ซึ่งอธิบายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (mission) หรือภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (stakeholders) ซึ่งในระยะต่อไปของการวิจัยเรื่องแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มธุรกิจชุมชนท้องถิ่น

จังหวัดเชียงใหม่ต้องพัฒนาไปให้ถึงระดับปฏิบัติการ มีการติดตาม ประเมินผล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์จนเป็นต้นแบบ (Best Practice) ให้กับชุมชนอื่นต่อไป

### 6.3 ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงวิธีการเตรียมความพร้อมของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน จนสามารถจัดทำเป็นกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ซึ่งหากกลุ่มเกษตรกรในชุมชนนำไปปรับประยุกต์ใช้ตามบริบทของท้องถิ่น จะเกิดกระบวนการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความร่วมมือจากทุกส่วนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป การตั้งเป้าหมายในอนาคต เช่น การตั้งเป้าหมายการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ในชุมชนจำนวน 1 ตำบล ซึ่งปุ๋ยอินทรีย์ที่ได้ต้องได้มาตรฐานระดับอาเซียน โดยอาจจะแบ่งกลุ่มเกษตรกร เพื่อวัดผลการลดการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ หรือการปรับใช้ปุ๋ยอินทรีย์โดยตรง การทำปุ๋ยหมักจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร เพื่อการทำเกษตรอินทรีย์ในชุมชน ให้เกิดการต่อยอดสู่การเกษตรที่ยั่งยืน เพื่อให้ชุมชนอื่น ๆ สนใจจนเกิดการขยายต้นแบบการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนสู่ 7 จังหวัดภาคเหนือตอนบน อันได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน และ จังหวัดพะเยา