

การพัฒนายุทธศาสตร์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และองค์กรเกษตรกร

โดยใช้เมทริกซ์การวางแผนยุทธศาสตร์เชิงปริมาณ

Strategic Development of Farmer's Reconstruction and Development Fund and Farmer Organization Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

มณีนารถ มนัญศาสตร์สาทร*

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินยุทธศาสตร์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และองค์กรเกษตรกร 2) พัฒนายุทธศาสตร์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร โดยใช้เมทริกซ์การวางแผนยุทธศาสตร์เชิงปริมาณ (QSPM) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพกลุ่มประชากรคือผู้บริหารสำนักงานกองทุนฯ และสาขา ผู้นำองค์กรเกษตรกร และชาวนา ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย สุ่มเลือกมา 6 องค์กรและสุ่มเลือกชาวนาองค์กรละ 15 คน รวม 90 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือใช้แบบสอบถามสถิติที่น่าสนใจคือสถิติเชิงพรรณนา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยเลขคณิตส่วนการพัฒนายุทธศาสตร์ใช้ QSPM

ผลการศึกษาพบว่า 1) การประเมินยุทธศาสตร์ของสหกรณ์การเกษตรบางบาลในการจัดสวัสดิการ การให้บริการ การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ และ

การรับฝากเงินประสบผลสำเร็จ แต่ในการผลิต การบริการและธุรกิจอื่น ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนองค์กรเกษตรกรอีก 5 แห่ง ยุทธศาสตร์ในการรับฝากเงินไม่ประสบผลสำเร็จ และยุทธศาสตร์ด้านอื่นไม่ได้ดำเนินการการประเมินยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ ในการพัฒนาองค์กร ประสบผลสำเร็จพอสมควร แต่ยุทธศาสตร์ด้านอื่นประสบผลสำเร็จน้อย 2) การพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์กรเกษตรกรพบว่า การวิเคราะห์การวางแผนยุทธศาสตร์เชิงปริมาณของสหกรณ์การเกษตรบางบาลด้านการผลิต การบริการ และธุรกิจอื่น ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือการสร้างโรงสี ด้านการจัดการสวัสดิการ ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือขยายการจัดสวัสดิการเงินกู้และทุนการศึกษา ด้านการให้บริการ ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือขยายการจัดสวัสดิการร้านค้าด้านการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือติดต่อหน่วยงาน

* อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

งานต่างๆ ด้านการรับฝากเงิน ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือส่งเสริมการออม ส่วนองค์กรเกษตรกรอีก 5 แห่ง ไม่เสนอแนะให้ทำยุทธศาสตร์การผลิต การบริการ และธุรกิจอื่น และยุทธศาสตร์การจัดสวัสดิการ ด้านการให้บริการ ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือขยายบ้านประชาชนหรือเช่าร้านค้า ด้านการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือติดต่อหน่วยงานทุกระดับ ด้านการรับฝากเงิน ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือประชาสัมพันธ์ให้มีการออมการพัฒนายุทธศาสตร์ของกองทุนฯ พบว่าการวิเคราะห์การวางแผนยุทธศาสตร์เชิงปริมาณของกองทุนฟื้นฟูด้านการพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือการปรับปรุงพัฒนาองค์กรด้านการจัดการหนี้ของเกษตรกร ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือขยายการช่วยเหลือเกษตรกร ด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเกษตรกร ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือขยายการช่วยให้องค์กรเกษตรกรและสมาชิกมีความเข้มแข็งมากขึ้น ด้านการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพหลัก ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือการลดต้นทุนการผลิต การรวบรวม การแปรรูปและการจัดการการตลาด ด้านการสร้างรายได้เพิ่ม ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือขยายให้มีการทำโครงการเงินกู้

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์, กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร, องค์กรเกษตรกร, การวางแผนยุทธศาสตร์เชิงปริมาณ

Abstract

The purposes of this research were to: 1) evaluate the strategies of the Farmers' Reconstruction and Development Fund and farmers organization; 2) develop strategies for both organizations using QSPM. Research methodology was qualitative research. The samples were as follows: an executive of the Fund and one of its branches, 6 leaders

of farmers organizations and 90 farmers, 15 from each of the farmers organizations, were selected by means of simple random sampling. The research instruments were open-ended question interview forms and open and closed-ended questions. The statistics utilized in this research were descriptive statistics, frequency, percentage, and arithmetic mean. Concerning strategic development used QSPM.

The results were as follows: 1) According to the strategic evaluation of the Bangban cooperative on welfare management, services, academic assistance and the money on deposit strategies were successful but production, services and other business was unsuccessful. Among the other five farmers organizations, strategy on the money on deposit was unsuccessful and other strategies were not performed. According to the strategic evaluation of the Farmer's Reconstruction and Development Fund on organizational development had a moderate success but other strategies had less success. 2) According to the QSPM analysis of farmers organization, the Bangban cooperative's production, services and other business, the strategy of greatest interest was building a rice mill. A study on welfare management found that the most interesting strategy was extending loans and assistantships. A study of services revealed that the strategy of primary interest was extending the commodity shop, but with regard to provided academic assistance, the most interesting strategy was coordinating with agencies and organizations. A study of the money on deposit showed that a savings

campaign was the strategy of greatest interest. Among the other five farmers organizations, strategies on production, services and other businesses, and welfare management were not recommended. In a study of services, the most interesting strategy was leaders' home improvement or renting a shop but with regard to providing academic assistance, the strategy in which subjects expressed the greatest interest was coordinating with organizations at every level. A study of money on deposit showed that a savings campaign was the strategy of greatest interest. According to the QSPM analysis of the Farmers' Reconstruction and Development Fund, a study on organizational development showed that the most interesting strategy was developing organizational strategies, but with regard to farmers' debt management, the strategy of primary interest was extending farmer assistance strategies. In the study of farmers organizations' potential development, the most interesting strategy was found to be extending assistance to farmers organizations and members for strengthening them. A study of farmer reconstruction and major occupation development found that the strategy of primary interest was cost reduction, collecting products, processing, and marketing management but the most interesting strategy in the area of increasing farmers' income was extending loan projects.

Keywords: Strategy, Farmer's Reconstruction and Development Fund, Farmer Organization, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

บทนำ

ยุทธศาสตร์เป็นผลรวมของทางเลือกต่าง ๆ ที่หน่วยงานนำมาใช้ในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การศึกษายุทธศาสตร์ของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องในการจัดทำยุทธศาสตร์ และทราบว่าควรจะปรับปรุงอย่างไร เพื่อจะได้วางยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ และองค์กรเกษตรกรอาจยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร สาเหตุหนึ่งอาจมาจากการจัดทำยุทธศาสตร์ทางเลือกที่ไม่เหมาะสมตามข้อจำกัดหรือจุดอ่อนของสำนักงานฯ รวมทั้งพิจารณาจุดแข็งขององค์กรที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ ส่วนอุปสรรคนั้นมีหลายด้าน โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณที่มีจำกัด จึงควรจัดทำยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งการวิจัยนี้จะช่วยเสริมองค์ความรู้ และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำยุทธศาสตร์ของสำนักงานกองทุนฯ และองค์กรเกษตรกรให้สมบูรณ์มากขึ้น เพื่อช่วยให้สำนักงานกองทุนฯ และองค์กรเกษตรกรสามารถช่วยเรื่องหนี้สินของเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะอาชีพการเกษตรเป็นอาชีพหลักดั้งเดิมของประเทศไทย จากข้อมูลในปี 2551 ประเทศไทยมีเนื้อที่ทั้งหมด 320.7 ล้านไร่ เป็นเนื้อที่ถือครองทำการเกษตร 112.6 ล้านไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 35.1 ของเนื้อที่ทั้งหมด เนื้อที่ประมาณครึ่งหนึ่งเป็นที่ปลูกข้าว และทั้งประเทศมีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนผู้ถือครองทำการเกษตรทั้งสิ้น 21.4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 33.7 ของประชากรทั้งประเทศ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2556, 2 มกราคม) ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าอาชีพทางการเกษตรก็มีความสำคัญ ประกอบกับสินค้าเกษตรโดยเฉพาะข้าว มีมูลค่าการผลิตประมาณ 200,293 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 19.0 ของ GDP ภาคการเกษตร (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2556, 3 มกราคม) และมีมูลค่าส่งออก 203,219 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 30.69 ของการส่งออกสินค้าเกษตรทั้งหมด (สมพร

อิสริยานนท์. 2553: 2) อาชีพการเกษตรโดยเฉพาะอาชีพการทำนา น่าจะก่อให้เกิดรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ แต่ปรากฏว่าเกษตรกรก็ยังมีหนี้สินอยู่ จากข้อมูลในปี 2551 มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 364,575 ล้านบาท เป็นหนี้สินเพื่อการเกษตรร้อยละ 59.9 และคิดเป็นหนี้สินเฉลี่ย 104,640 บาทต่อครัวเรือนที่เป็นหนี้ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2556, 2 มกราคม)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินยุทธศาสตร์ 5 ด้านขององค์กรเกษตรกร คือยุทธศาสตร์การผลิต การบริการและธุรกิจอื่น การจัดการสวัสดิการ การให้บริการ การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ และการรับฝากเงินและประเมินยุทธศาสตร์ 5 ด้านของกองทุนฯ คือยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร การจัดการหนี้ของเกษตรกร การพัฒนาศักยภาพขององค์กรเกษตรกร การฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพหลัก และการสร้างรายได้เพิ่ม

2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานกองทุนฯและองค์กรเกษตรกร โดยใช้เมทริกซ์การวางแผนยุทธศาสตร์เชิงปริมาณ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. **แบบของการวิจัยประยุกต์เรื่องนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษายุทธศาสตร์ของกองทุนฯ** โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารกองทุนฯ และผู้บริหารสาขากองทุนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ศึกษายุทธศาสตร์ขององค์กรเกษตรกรที่ทำกิจกรรมร่วมกับกองทุนฯ 6 แห่ง และรวบรวมข้อมูลจากชาวนาสมาชิกกองทุนฯ กระจายตามองค์กรเกษตรกรองค์กรละ 15 คน รวม 90 คน ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ชาวนาสมาชิก จะศึกษาถึงสภาพทั่วไป สภาพเศรษฐกิจและสังคม เช่นเพศ การศึกษา รายได้ และหนี้สิน สภาพการประกอบอาชีพ เช่น การใช้เนื้อที่ ผลผลิต และรายได้ในการทำนา ความต้องการความ

ช่วยเหลือของชาวนาสมาชิก เช่น กระบวนการผลิต และปัจจัยการผลิต ความพึงพอใจของชาวนาสมาชิก เช่นกระบวนการผลิต ผลผลิต และรายได้ และสภาพปัญหาทั่วไป เช่นสภาพพื้นที่ พันธุ์ข้าว การระบาดของโรคและแมลง

1.2 องค์กรเกษตรกร จะศึกษาถึงสภาพทั่วไปของการดำเนินงาน เช่นโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และทรัพยากร ยุทธศาสตร์การผลิต การบริการและธุรกิจอื่น เช่นการรวบรวมผลผลิตและการตลาด ยุทธศาสตร์การจัดการสวัสดิการ เช่นการจัดเงินกู้ ยุทธศาสตร์การให้บริการ เช่นการจัดร้านค้า ยุทธศาสตร์การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ เช่นการอบรมและการดูงาน และยุทธศาสตร์การรับฝากเงิน

1.3 สำนักงานกองทุนฟื้นฟูฯ จะศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินงาน เช่นโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และทรัพยากร ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร เช่นการจัดทำแผนการดำเนินงานและการเงินการมีส่วนร่วม การพัฒนากำลังคน และการจัดหาทุน ยุทธศาสตร์การจัดการหนี้ของเกษตรกร เช่นการชำระหนี้แทนและการปรับโครงสร้างหนี้ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพขององค์กรเกษตรกร เช่นการพัฒนาผู้นำและการพัฒนาและขยายบทบาทด้านวิสาหกิจชุมชน ยุทธศาสตร์การฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพหลัก เช่นการลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต พัฒนาคุณภาพผลผลิต และการจัดการตลาด และยุทธศาสตร์การสร้างรายได้เพิ่ม เช่นการพัฒนาอาชีพเสริม

กำหนดกรอบแนวคิด โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกศึกษาสภาพทั่วไป สภาพเศรษฐกิจสังคม การประกอบอาชีพ ความต้องการความช่วยเหลือ ความพึงพอใจและปัญหาของสมาชิกที่เป็นชาวนา เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อไปในส่วนที่สองศึกษาสภาพทั่วไปในการดำเนินงานและยุทธศาสตร์ 5 ด้านขององค์กรเกษตรกรแล้วประเมินยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้านวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและจัดทำยุทธศาสตร์ทางเลือกส่วนที่สามศึกษาสภาพ

ทั่วไปในการดำเนินงาน และยุทธศาสตร์ 5 ด้านของสำนักงานกองทุนฯ แล้วประเมินยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้าน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและจัดทำยุทธศาสตร์ทางเลือกโดยทั้งสามส่วนจะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย 4 กลุ่มคือ

- 2.1 ผู้บริหารสำนักงานกองทุนฯ
- 2.2 ผู้บริหารสาขาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 2.3 ผู้นำองค์กรเกษตรกรที่ทำกิจกรรมร่วมกับกองทุนฯ จำนวน 6 องค์กร
- 2.4 ชวนาสมาชิกกองทุนฯ จำนวน 90 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 3 ชุด คือ แบบสอบถามผู้บริหารสำนักงานกองทุนฯและสาขา แบบสอบถามผู้นำองค์กรเกษตรกร และแบบสอบถามชวนาสมาชิกกองทุนฯ
2. ลักษณะของแบบสอบถามผู้บริหารกองทุนฯและสาขา และแบบสอบถามผู้นำองค์กรเกษตรกร เป็นแบบสอบถามที่ให้ตอบได้โดยอิสระ ส่วนแบบสอบถามชวนาสมาชิกมีทั้งคำถามที่กำหนดให้เลือกตอบและคำถามที่ให้ตอบได้โดยอิสระ การสอบถามในเรื่องความต้องการความช่วยเหลือ ความพึงพอใจ และปัญหาทั่วไป ใช้มาตราวัดแบบ Likert scales 5 ระดับ (สุดา สุวรรณภิมิย์ และวิจิต อุ๋อัน. 2548: 181)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาจากเอกสาร หนังสือ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางกำหนดแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามของชวนาสมาชิกกองทุนฯ ไปสอบถามชวนาจำนวน 10 ราย เพื่อประเมินหาความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น โดยใช้การคำนวณหาความสัมพันธ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (ยุทธไกรวรรณ. 2552: 84) ผลการคำนวณได้ค่า $\alpha=0.896$ แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงของเนื้อหาร้อยละ 89.6 จากนั้นแก้ไขให้สมบูรณ์แล้วนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

2. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสอบถามระหว่างผู้สอบถามกับผู้ให้ข้อมูลซึ่งการศึกษาครั้งนี้ในส่วนของผู้นำองค์กรและชวนาสมาชิกใช้วิธีสุ่มเลือกตัวอย่างแบบง่ายกระจายไปตามองค์กรเกษตร (องค์กรเกษตรกรในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 484 องค์กร ร่วมทำกิจกรรม 49 องค์กร ข้อมูลเมื่อเดือนเมษายน 2556 ร่วมกิจกรรมหมายถึง กองทุนฯมีการชำระหนี้แทนหรือมีการปรับโครงสร้างหนี้หรือทำโครงการขอกู้เงินจากกองทุนฯหรือร่วมอบรมหรือดูงานกับกองทุนฯ) โดยสุ่มเลือกมา 6 องค์กรที่ทำกิจกรรมร่วมกับกองทุนฯ และสุ่มเลือกชวนาสมาชิกองค์กรละ 15 คน รวม 90 ตัวอย่าง

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริหารกองทุนฯ และสาขาและผู้นำองค์กรเกษตรกรใช้เมทริกซ์ประเมินปัจจัยภายนอกและเมทริกซ์ประเมินปัจจัยภายใน (EFE matrix and IFE matrix) จากนั้นใช้เมทริกซ์ TOWS เพื่อหายุทธศาสตร์ทางเลือก(Wheelen, and Hunger, 2008: 142-145) และวิเคราะห์โดยใช้เมทริกซ์การวางแผนยุทธศาสตร์เชิงปริมาณ (quantitative strategic planning matrix : QSPM) (David, 2007 : 235-237) เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุด ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลชวนาสมาชิกกองทุนฯใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) โดยใช้โปรแกรม SPSS การวิเคราะห์ข้อมูลเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการประกอบอาชีพ ใช้ความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยเลขคณิต ข้อมูลความต้องการความช่วยเหลือ ความพึงพอใจ และปัญหาในการประกอบอาชีพ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยเลขคณิตของแต่ละเรื่องไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ค่าเฉลี่ยกลาง (mid-point) เป็นเกณฑ์ (สุดา สุวรรณภิมิย์ และวิจิต อุ๋อัน. 2548: 181)

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพทั่วไปขององค์กรเกษตรกร 6 องค์กร

ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรบางบาล กลุ่มพัฒนาบ้านสวนพริก กลุ่มหน้าโคกพัฒนา กลุ่มกรุงศรีพัฒนา

กลุ่มชีวิตใหม่ชาวนาอยุธยา และกลุ่มพิตเพียน 5 สหกรณ์ การเกษตรบางบาลจัดตั้งเมื่อปี 2514 มีทุนดำเนินงาน เริ่มแรก 1,200,000 บาท กลุ่มพัฒนาบ้านสวนพริกตั้ง เมื่อปี 2546 มีทุนเริ่มแรก 8,300 บาท องค์การเกษตรกร ที่เหลือ จัดตั้งขึ้นในช่วงปี 2544-46 และไม่มีทุนดำเนินงานเริ่มแรก ทุกกลุ่มมีกฎ ระเบียบในการดำเนินงาน และมีโครงสร้างองค์การชัดเจน ในด้านศักยภาพที่ตั้ง สหกรณ์การเกษตรมีอาคารคอนกรีต 3 หลัง เป็นที่ดิน ของตนเอง 10 ไร่ ใกล้อำเภอมะขาม มีเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ พร้อม ส่วนองค์กรเกษตรกรอื่นใช้บ้านประชาชน มีความ สะดวกในการติดต่อ แต่ขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ สหกรณ์การเกษตรมีการจัดทำแผนดำเนินงานและการ เงิน ส่วนองค์กรเกษตรกรอื่นไม่มี

การประเมินยุทธศาสตร์ขององค์กรเกษตรกร

1) ยุทธศาสตร์การผลิต การบริการและธุรกิจ อื่น สหกรณ์การเกษตรบางบาลมียุทธศาสตร์การรวบรวม ผลผลิตชัดเจน แต่รวบรวมได้น้อย การชักชวนให้สมาชิก มาขายผลิตผลยังไม่มีประสิทธิภาพ ขาดโรงสีแปรรูป ไม่มียุทธศาสตร์ในการขนส่งเพื่อลดค่าขนส่งให้เกษตรกร เกษตรกรจึงไม่นิยมนำมาขาย องค์กรเกษตรกรอื่นอีก 5 แห่งไม่มียุทธศาสตร์ด้านนี้

2) ยุทธศาสตร์การจัดการสวัสดิการสหกรณ์ การเกษตรบางบาลดำเนินการด้านการให้สมาชิกกู้ยืม ประสพผลสำเร็จดีแต่การควบคุมการใช้เงินไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนยุทธศาสตร์การมอบทุนการศึกษา สหกรณ์ฯทำได้ ประสพผลสำเร็จ ส่วนองค์กรเกษตรกรอีก 5 แห่งไม่มี ยุทธศาสตร์ด้านนี้

3) ยุทธศาสตร์การให้บริการ สหกรณ์ การเกษตรบางบาลมียุทธศาสตร์ด้านการจัดร้านค้าและ ประสพผลสำเร็จดี ส่วนองค์กรเกษตรกรอีก 5 แห่งไม่มี ยุทธศาสตร์ด้านนี้

4) ยุทธศาสตร์การให้ความช่วยเหลือทาง วิชาการ สหกรณ์การเกษตรบางบาล ยุทธศาสตร์การ อบรม ศึกษานี้ได้ผลพอสมควร ยุทธศาสตร์การรวบรวม เอกสารวิชาการประสพผลสำเร็จดี ส่วนองค์กรเกษตรกร

อีก 5 แห่ง ยุทธศาสตร์ด้านนี้ไม่ประสบผลสำเร็จเพราะ ต้องรอหน่วยงานที่มาจัดให้ ส่วนยุทธศาสตร์การรวบรวม เอกสารวิชาการประสพผลสำเร็จดี

5) ยุทธศาสตร์การรับฝากเงิน สหกรณ์ การเกษตรบางบาลมียุทธศาสตร์การรับฝากเงินและ ประสพผลสำเร็จดี ส่วนองค์กรเกษตรกรอื่นมีการฝาก สักจะออมทรัพย์ เช่นกลุ่มชีวิตใหม่ชาวนาอยุธยาและ กลุ่มกรุงศรีพัฒนา แต่ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ

การพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์กรเกษตรกร

1) สหกรณ์การเกษตรบางบาลด้านการผลิต การบริการและธุรกิจอื่น ยุทธศาสตร์การสร้างโรงสีน้ำ สนใจที่สุด ด้านการจัดการสวัสดิการ ยุทธศาสตร์ที่น่า สนใจที่สุดคือยุทธศาสตร์การขยายการจัดสวัสดิการเงิน กู้และทุนการศึกษา ด้านการให้บริการ ยุทธศาสตร์ที่น่า สนใจที่สุดคือ ขยายการจัดสวัสดิการร้านค้า ด้านการให้ ความช่วยเหลือทางวิชาการ ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือ ยุทธศาสตร์ติดต่อหน่วยงานต่าง ๆ ด้านการรับฝากเงินยุทธ- ศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือยุทธศาสตร์ส่งเสริมการออม

2) องค์กรเกษตรกรอื่นอีก 5 แห่ง ด้าน การผลิต การบริการและธุรกิจอื่น และด้านการจัด สวัสดิการ ไม่เสนอแนะให้ทำยุทธศาสตร์ด้านนี้เพราะ ไม่มีศักยภาพพอ ด้านการให้บริการ ยุทธศาสตร์ที่น่า สนใจที่สุดคือยุทธศาสตร์ขยายบ้านประชาชนหรือเช่าร้าน ค้า ด้านการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ ยุทธศาสตร์ ที่น่าสนใจที่สุด คือยุทธศาสตร์ติดต่อหน่วยงานทุกระดับ ด้านการรับฝากเงิน ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือ ยุทธศาสตร์ประชาสัมพันธ์ให้มีการออม

2. สภาพทั่วไปของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนา เกษตรกร จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ.กองทุนฟื้นฟูและพัฒนา เกษตรกร พ.ศ.2542 มีทุนดำเนินการเริ่มแรก 1,800 ล้านบาท มีการจัดโครงสร้างองค์การและแบ่งอำนาจหน้าที่ชัดเจน มีกฎ ระเบียบในการดำเนินงานชัดเจน ศักยภาพที่ตั้งของสำนักงานกองทุนฯมีที่ดินของตนเอง กว่าแสนไร่ มีอาคารเช่าติดถนน การคมนาคมสะดวก มีวัสดุอุปกรณ์ครบครัน

การประเมินยุทธศาสตร์ของกองทุนฟื้นฟูฯ

1) ยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร กองทุนฯ มียุทธศาสตร์ด้านนี้ชัดเจนและประสบผลสำเร็จพอสมควรเพราะมีโครงสร้างองค์กรชัดเจน มีวัฒนธรรมและทรัพยากรเพียงพอ แต่แผนดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ขาดแผนพัฒนากำลังคนที่ชัดเจน ยังมีปัญหาโครงสร้างการบริหารงานบุคคล

2) ยุทธศาสตร์การจัดการหนี้ของเกษตรกร ยุทธศาสตร์ด้านนี้ประสบผลสำเร็จน้อยเพราะยังแก้ปัญหาหนี้สินให้เกษตรกรได้น้อย เนื่องจากงบประมาณจำกัด

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพขององค์กรเกษตรกร ยุทธศาสตร์ด้านนี้ประสบผลสำเร็จน้อยเพราะวิธีคิดและทัศนคติของผู้เข้าอบรมแตกต่างกัน ต้องใช้วิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญ ไม่มีการให้องค์กรเกษตรกรทำวิสาหกิจชุมชน ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ที่จะไปถ่ายทอด

4) ยุทธศาสตร์การฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพหลัก ยุทธศาสตร์ด้านนี้ประสบผลสำเร็จน้อยเพราะขาดแผนดำเนินงานที่ชัดเจน มีเฉพาะการอบรม ขาดแผนการรวบรวมผลผลิต แปรรูป และการจัดการการตลาด

5) ยุทธศาสตร์การสร้างรายได้เพิ่ม ยุทธศาสตร์ด้านนี้ประสบผลสำเร็จน้อยเพราะโครงการกู้เงินไปลงทุนมีจำนวนน้อย เนื่องจากงบประมาณจำกัด

การพัฒนายุทธศาสตร์ของกองทุนฟื้นฟูฯ

ด้านการพัฒนางานองค์กร ยุทธศาสตร์การปรับปรุงพัฒนางานองค์กรที่น่าสนใจที่สุดด้านการจัดการหนี้ของเกษตรกร ยุทธศาสตร์ขยายการช่วยเหลือเกษตรกรที่น่าสนใจที่สุด ด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเกษตรกร ยุทธศาสตร์ขยายการช่วยให้องค์กรเกษตรกรและสมาชิกมีความเข้มแข็งมากขึ้นที่น่าสนใจที่สุด ด้านการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพหลัก ยุทธศาสตร์การลดต้นทุนการผลิต การรวบรวม การแปรรูปและการจัดการการตลาดที่น่าสนใจที่สุด ด้านการสร้างรายได้เพิ่ม ยุทธศาสตร์ขยายให้มีการทำโครงการเงินกู้ที่น่าสนใจที่สุด

อภิปรายผล

1. จากการศึกษาชาวนาสมาชิกซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อกองทุนฯ พบว่ามีคนทำนาเต็มที่น้อย การทำนาเฉลี่ย 65 ไร่ (ทำ 2 ครั้ง) ค่อนข้างหนัก ถ้าไม่มีเครื่องมือเครื่องจักรช่วย ส่วนใหญ่เป็นนาเช่า เสียค่าใช้จ่ายสูงถึง 1,000 – 2,000 บาทต่อไร่ต่อการทำนา 2 ครั้ง มีการใช้สารเคมีปราบศัตรูพืชมากทำให้ต้นทุนการผลิตสูง แม้จะมีรายได้เงินสดสุทธิแสนกว่าบาทต่อครัวเรือนแต่ก็มีหนี้ค้างชำระต่อครัวเรือนแสนกว่าบาท ทำให้ชาวนามีฐานะยากจน ชาวนาต้องการความรู้มากที่สุดคือเรื่องพันธุ์ข้าวซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสาธิต อติโต (สาธิต อติโต. 2544) เพราะเมล็ดพันธุ์มีการปลอมปน ไม่ได้คุณภาพ รองลงมาคือการเตรียมดินอย่างไรจึงจะเหมาะสม การจัดการดิน เช่นการปลูกพืชหลากหลาย การปลูกพืชหมุนเวียน การปลูกพืชบำรุงดิน เป็นต้น เพื่อเป็นการลดการระบาดของโรคและแมลง การจัดการน้ำ มีปัญหาเพราะมีการแย่งกันใช้น้ำในการทำนาครั้งที่ 2 การกำจัดวัชพืช โรคแมลงซึ่งต้องใช้สารเคมี เสียค่าใช้จ่ายสูง ต้องการการสนับสนุนมากที่สุดคือเรื่องพันธุ์ข้าวซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสาธิต อติโต (สาธิต อติโต. 2544) และที่ดิน เพราะต้องการมีที่ดินเป็นของตนเอง รองลงมาคือปุ๋ยเคมีและสารสกัดธรรมชาติ เพราะชาวนาส่วนใหญ่ยังใช้ปุ๋ยเคมี ทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูง ความต้องการด้านอื่น ต้องการมากที่สุดคือการสนับสนุนเงินทุน เพราะชาวนาขาดเงินทุนหมุนเวียนเนื่องจากมีหนี้สินมาก การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต เช่นการทำเกษตรอินทรีย์จะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น มีความพึงพอใจมากเรื่องกระบวนการผลิต ปริมาณผลผลิต เพราะได้รับผลผลิตพอสมควร คุณภาพและราคาซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสาธิต อติโต (สาธิต อติโต. 2544) เนื่องจากมีโครงการรับจำนำข้าว การเป็นสมาชิกกองทุนฯและกลุ่มเกษตรกร ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ

2. การวางแผนยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ การเกษตรบางบาล ด้านการผลิต การบริการและ

ธุรกิจอื่น พบว่า ยุทธศาสตร์สร้างโรงสีเป็นยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุด เพราะสหกรณ์ยังไม่มี รวบรวมผลผลิตอย่างเดียวไม่มีการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า จึงมีส่วนต่างกำไรไม่มากนัก ควรจะรวบรวมผลผลิตให้มากขึ้น โดยให้ราคาที่พอใจและมีบริการขนส่งหรือลดค่าขนส่งให้ประกอบกับสหกรณ์มีลานตากจึงสามารถทำด้านนี้ได้ ด้านการจัดการสวัสดิการ ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือยุทธศาสตร์ขยายการจัดสวัสดิการเงินกู้และทุนการศึกษา เนื่องจากสหกรณ์มีทุนของตนเองและสามารถหาเพิ่มเติมได้ จะช่วยให้สมาชิกไม่ต้องกู้เงินนอกระบบแต่ต้องติดตามการใช้เงินตามวัตถุประสงค์ มิฉะนั้นการใช้คืนจะต่ำ เพราะอาจใช้ไปในเรื่องที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และควรให้เกษตรกรใช้ข้าวเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันได้เพราะหาสมาชิกค้ำประกันยากขึ้น ด้านการให้บริการ ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือยุทธศาสตร์ขยายร้านค้าสวัสดิการ เนื่องจากมีพื้นที่เพียงพอมีอาคารถึง 3 หลังและควรขยายสินค้าให้ครอบคลุมทุกประเภท ควรมีการรณรงค์ให้ซื้อสินค้าเพราะสหกรณ์มีการจ่ายเงินปันผลตามส่วนซื้อ ไม่ควรขายสูงกว่าราคาตลาด โดยซื้อสินค้าโดยตรงจากผู้ผลิตต้นทุนก็จะลดลง ด้านการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือยุทธศาสตร์ติดต่อหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้นเพราะหน่วยงานต่าง ๆ มีโครงการอบรม ทุนและมีเอกสารวิชาการมาก แต่ต้องประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรทราบทั่วถึง จะได้ไม่เสียโอกาสในการไปร่วมกิจกรรมการรณรงค์ให้อ่านเอกสารวิชาการก็เป็นเรื่องที่ต้องทำ เช่นมีรางวัลสำหรับการตอบปัญหาการเกษตร เป็นต้น สุดท้ายด้านการรับฝากเงิน ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือ รณรงค์ให้มีการออมมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของประวิณ จุลภักดี (ประวิณ จุลภักดี. 2550) เช่นให้ใส่กระปุกทุกวัน ครบ 3 เดือนนำมาฝากจะได้กระปุกใหม่ อาจจัดตั้งเป็นเครือข่ายรับฝากเงินกระจายไปตามองค์กรเกษตรกรเพื่ออำนวยความสะดวกในการฝาก โดยสหกรณ์จัดสรรดอกเบี้ยส่วนหนึ่งให้องค์กรเกษตรกร

การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเกษตรกรอีก 5 แห่ง ด้านการผลิต การบริการและธุรกิจอื่นไม่แนะนำเพราะขาดพื้นที่ทำลานตาก ขาดโรงสี ซึ่งต้องลงทุนสูง ในด้านการจัดการสวัสดิการก็เช่นกัน ไม่สามารถระดมทุนและจัดการเรื่องนี้ได้ ด้านการให้บริการ ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือยุทธศาสตร์ขยายบ้านประธานหรือเช่าร้านค้าในหมู่บ้าน โดยสามารถจัดทำโครงการขอกู้เงินจากกองทุนได้ ด้านการช่วยเหลือทางวิชาการ ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือยุทธศาสตร์การติดต่อหน่วยงานทุกระดับ เพราะหน่วยงานเหล่านี้มีโครงการอบรมทุนและมีเอกสารวิชาการมาก การอบรมทุนควรทำในช่วงว่างจากการทำนาซึ่งมีประมาณ 3-4 เดือน ควรประชาสัมพันธ์การอบรมทุนให้เกษตรกรทราบอย่างทั่วถึง จะได้ไม่เสียโอกาสในการร่วมกิจกรรมด้านการรับฝากเงิน ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือยุทธศาสตร์ประชาสัมพันธ์ให้มีการออม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของประวิณ จุลภักดี (ประวิณ จุลภักดี. 2550) เช่นเก็บใส่กระปุกครบ 3 เดือนนำมาฝากจะได้รับแจกรางวัล เป็นต้น อาจจัดเป็นเครือข่ายรับฝากเงินของสหกรณ์ตามที่กล่าวมาแล้ว และควรกำหนดระเบียบการรับฝากเช่นเดียวกับสหกรณ์

3. การวางแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ

ด้านการพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือยุทธศาสตร์การปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มพื้นที่บริการให้เพียงพอ เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร ไม่ควรปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย สร้างจิตสำนึกในการให้บริการมากขึ้น แม้จะมีโครงสร้างองค์กรชัดเจนแต่ก็ยังมีปัญหาด้านโครงสร้างและการบริหารงานบุคคล ทำให้การทำงานยังไม่มีประสิทธิภาพ ควรทำแผนพัฒนากำลังคนปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ เช่นใช้ระบบอินเทอร์เน็ต ด้านการจัดการหนี้ของเกษตรกร ควรจัดการหนี้ตามความจำเป็น โดยเฉพาะควรเร่งการชำระหนี้แทนเกษตรกรที่ประสบปัญหาจากโครงการของรัฐ ซึ่งยังไม่มีดำเนินการเพราะขาดข้อมูลที่ชัดเจน ควรเร่งประสานงานและเก็บข้อมูลให้ครบถ้วน ควรขยาย

การอบรมให้มีการปรับแนวคิดของผู้นำองค์กรเกษตรกร ให้เข้าใจและทำตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชั้นทอง มีโพธิ์ (ชั้นทอง มีโพธิ์. 2548) มีการปลูกพืชหลากหลายให้พืชพึ่งพาและควบคุมกันเอง ลดการใช้สารเคมีเพื่อฟื้นฟูระบบนิเวศน์ ด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเกษตรกร ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจมากที่สุดคือยุทธศาสตร์ช่วยเหลือให้องค์กรเกษตรกร และสมาชิกให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น ต้องมีการพัฒนา ทุกๆ ด้าน เช่นการฟื้นฟูและพัฒนาองค์ความรู้ให้มีความรู้ใหม่ ๆ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการพัฒนาอาชีพหลักให้มีความมั่นคงและสร้างอาชีพเสริม เพื่อเพิ่มรายได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชั้นทอง มีโพธิ์ และประวิณ จุลภักดี (ชั้นทอง มีโพธิ์. 2548; ประวิณ จุลภักดี. 2550) นำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เกษตรกรสมาชิกจะต้องรวมตัวกันสร้างสรรค์ประโยชน์ให้องค์กรอย่างแท้จริง ส่งเสริมให้ทำวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มรายได้ให้สมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพรเทพ รัตนเรืองศรี (พรเทพ รัตนเรืองศรี. 2549) ติดต่อหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสานพลังในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย ด้านการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพหลัก ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่สุดคือยุทธศาสตร์การลดต้นทุนการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชั้นทอง มีโพธิ์ (ชั้นทอง มีโพธิ์. 2548) การรวบรวม การแปรรูปและการจัดการการตลาด การลดต้นทุนทำได้โดยการส่งเสริมให้ทำเกษตรอินทรีย์ เพราะจะลดค่าใช้จ่ายเรื่องปุ๋ยเคมี และสารเคมีกำจัดโรคแมลง ส่วนการรวบรวม แปรรูป และการตลาด ต้องให้กู้เงินไปลงทุนทำโรงสี ลานตาก ข้าว เพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิต และมีรายได้เพิ่มขึ้น คงจะทำได้เฉพาะบางพื้นที่เท่านั้น นอกจากนั้นควรขยายให้ทำโครงการเงินกู้ไปลงทุนพัฒนาอาชีพหลักให้มากขึ้น ที่ผ่านมาค่อนข้างจำกัดและใช้เวลาอนาน ควรมีการอบรมในการพัฒนาอาชีพหลักและใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชั้นทอง มีโพธิ์ (ชั้นทอง มีโพธิ์. 2548) สุดท้ายด้านการสร้างรายได้เพิ่ม ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจ

ที่สุดคือ ยุทธศาสตร์การขยายให้มีการจัดทำโครงการเงินกู้ (ซึ่งกล่าวมาแล้ว) และควรรสร้างอาชีพเสริมที่ไม่ใช่อาชีพหลัก เช่น ทำสวน เลี้ยงสัตว์ หรือทำอุตสาหกรรมในครัวเรือนต่าง ๆ โดยขอความร่วมมือและช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในทางวิชาการ

1.1 ยุทธศาสตร์ที่เลือกใช้จะต้องเหมาะสมกับโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากรหรืออาจต้องปรับโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากรใหม่ และควรจะปรับเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ควรจะมีการจัดทำยุทธศาสตร์ฉุกเฉินเตรียมไว้ด้วยเพื่อสามารถใช้ได้ทันเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.2 การใช้เมทริกซ์ TOWS เพื่อหายุทธศาสตร์ทางเลือกไม่สามารถบอกได้ว่ายุทธศาสตร์ใดน่าสนใจที่สุดที่ควรจะใช้ แต่การวางแผนยุทธศาสตร์เชิงปริมาณสามารถบอกได้

2. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

การวางแผนยุทธศาสตร์เชิงปริมาณสามารถใช้ได้ทั้งองค์กรที่หวังกำไรและองค์กรที่ไม่หวังกำไร ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ชุดของยุทธศาสตร์สามารถตรวจสอบได้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร มีปัจจัยที่สำคัญส่วนน้อยมากที่อาจละเลยไป แต่มีข้อจำกัดที่ต้องใช้การวินิจฉัยในการให้คะแนนที่น่าสนใจ และขึ้นกับข้อมูลที่จัดทำก่อนว่าสมบูรณ์เพียงใด

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิเคราะห์ SWOT อาจใช้แบบสอบถามไปเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกระดับเช่นเดียวกับที่ผู้วิจัยได้ทำในครั้งนี หรือจะใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้ที่เกี่ยวข้องประมาณ 3 ครั้ง ๆ ละ 2 วัน ครั้งแรกเพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ครั้งที่ 2 เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ทางเลือก และครั้งที่ 3 เพื่อการปรับปรุงและประเมินยุทธศาสตร์ทางเลือก แล้วแต่ผู้วิจัยจะเลือกใช้วิธีใด ซึ่งก็ได้ผลเหมือนกัน

บรรณานุกรม

- ชั้นทอง มีโพธิ์. (2548). **ยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนโดยการพึ่งตนเองของประชาชนที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ. ตำบลหนองพิกุลอำเภอตากฟ้าจังหวัดนครสวรรค์**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ประวีณ จุลภักดี. (2550). **ยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนโดยชุมชน พื้นที่บ้านคลองลำใน หมู่ที่ 6 ตำบลท่าเคย อำเภอนาทม จังหวัดสุราษฎร์ธานี**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- พรเทพ รัตนเรืองศรี. (2549). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในการแก้ไขปัญหาความยากจน หมู่บ้านหนองแวง ตำบลโนนสะอาด อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ยุทธไกรวรรณ. (2552). **การออกแบบเครื่องมือวิจัย**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- เศรษฐกิจการเกษตร, สำนักงาน. ข้อมูลพื้นฐานเศรษฐกิจการเกษตร ปี 2551. (2556). สืบค้นจาก: <<http://www2.oae.go.th/pdf/commodity.pdf>> 3 มกราคม 2556.
- สุดา สุวรรณภิรมย์และวิจิต อุ๋อัน. (2548). **การวิจัยธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- สถิติแห่งชาติ, สำนักงาน. ผลการสำรวจการเปลี่ยนแปลงทางการเกษตร ปี 2551. สืบค้นจาก: <<http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/service/agricult/ais-wk/ais-wk.pdf>> 2 มกราคม 2556.
- สาธิต อติโต. (2544). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจข้าวหอมมะลินทรีย์ในจังหวัดยโสธร**. รายงานการศึกษาระดับปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาธุรกิจเกษตร มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมพร อธิวิลาณย์. (2553). **ข้าวไทย : การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการผลิตและช่องทางการกระจาย**. นนทบุรี: เลิศชัยการพิมพ์ 2.
- David, Fred R. (2007). **Strategic management : Concepts and cases**. (11thed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2008). **Strategic management and business policy: Concepts and cases**. (11thed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.