ชื่อเรื่อง การประเมินผลยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย

Title: The evaluation of Thai fruit strategic plan

ชื่อเจ้าของผลงาน ดร. อนุวัฒน์ ผิวอ่อน

แหล่งทุน: งบประมาณสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ปี พ.ศ. 2564

ผู้ร่วมวิจัย นางสาวนิศารัตน์ เขม้นเขตการ

สังกัด สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

บทคัดย่อ

การประเมินผลยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2558 – 2564 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยใช้ Hierarchical Decision Model ในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในยุทธศาสตร์ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ และใช้วิธี Analytic Hierarchy Process วิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบนำมาคำนวณกับคะแนนผลการดำเนินงานซึ่งมี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีข้อมูลสนับสนุนจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลไม้ 7 ชนิด คือ ทุเรียน มังคุด เงาะ ลองกอง ลำไย ลิ้นจี่ และมะม่วง

ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 5 บรรลุต่อพันธกิจในระดับมากที่สุด ส่วนยุทธศาสตร์ที่ 3 2 และ 4 บรรลุต่อพันธกิจในระดับมาก น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ ส่งผลให้พันธกิจที่ 1 6 และ 7 บรรลุต่อวิสัยทัศน์ในระดับมาก ส่วนพันธกิจที่ 2 3 4 และ 5 บรรลุในระดับปานกลาง ส่งผลให้การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า “การเป็นแหล่งผลิตและตลาดผลไม้เมืองร้อนที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล” ในระดับปานกลาง ที่คะแนนเฉลี่ย 3.35 จาก 5 คะแนน ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลไม้ไทยฉบับต่อไปควรให้ความสำคัญทางด้านการตลาดเพิ่มมากขึ้น และควรมีการระบุหน่วยงานเจ้าภาพและหน่วยงานบูรณาการในแต่ละกลยุทธ์แยกตามชนิดผลไม้ให้ชัดเจน

คำสำคัญ: ประเมินผล ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนา ผลไม้

Abstract

The objective of this study aimed to evaluate the outcomes of the fruit strategic plan in 2015 – 2021 which was implemented by the Ministry of Agriculture and Cooperatives. The study employed Hierarchical Decision Model to identify the relationship between and among Hierarchical levels i.e., Vision, Missions, and Strategies, and using Analytic Hierarchy Process as a method to compute the priority vectors which then were computed with 5 performance score levels (Excellent, Good, Fair, Poor, and Very Poor). In addition, focus groups and in-depth interviews were applied in order to support the findings of the above quantitative analysis which covered seven fruits: Durian, Mangosteen, Rambutan, Longan, Lychee, Long Kong, and Mangoes.

The results revealed that the first and the fifth strategy affected the achieving of missions at the excellent level, followed by the third, second and fourth strategy affected the achievement of missions at the good, poor and very poor levels respectively. Accordingly, the first, sixth, and seventh mission affected the achievement of the vision of this fruit strategy at a good level. In the meantime, other missions affected the achieving of the vision only at a fair level. Therefore, the vision of this fruit strategy, " Thailand is the center of tropical fruit producers and markets in recognition to the top quality of tropical fruit in the world" , was achieved at an only fair level. The next fruit strategy should focus on the marketing as first priority. There also should be a responsible agency for each strategy in each fruit clearly.

Key Words: Strategic, Evaluation, Plan, Fruits

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผลไม้นับว่าเป็นสินค้าเกษตรที่สำคัญทางเศรษฐกิจชนิดหนึ่งของประเทศไทย โดยในปี 2562 ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกผลไม้ประมาณ 7.3 ล้านไร่ มีมูลค่าผลผลิต 160,126 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ร้อยละ 42.47 (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2562) จากการที่ผลไม้ของไทยมีความหลากหลายและมีรสชาติที่โดดเด่น จึงเป็นที่ต้องการในตลาดต่างประเทศ จะเห็นได้จากปริมาณและมูลค่าการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 33 และ 58 ตามลำดับ โดยในปี 2558 ประเทศไทยมีปริมาณการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์ทั้งสิ้น 2,724,620 เมตริกตัน คิดเป็นมูลค่า 106,184 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นเป็น 3,625,963 เมตริกตัน คิดเป็นมูลค่า 167,331 ล้านบาท ในปี 2562 หรือคิดเป็นปริมาณและมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 33.08 และ 57.59 ตามลำดับ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์ของประเทศไทย

ปี พ.ศ.	ปริมาณ (เมตริกตัน)	มูลค่า (พันบาท)
2558	2,724,620	106,184,099
2559	2,838,036	125,844,571
2560	3,440,486	142,608,539
2561	3,255,223	142,310,092
2562	3,625,963	167,331,297
อัตราการขยายตัว (ร้อยละ)	**33.08**	**57.59**

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2562

จากปริมาณและมูลค่าการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์ของไทยสู่ตลาดโลกที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในช่วงดังกล่าวข้างต้น ทำให้อันดับการส่งออกผลไม้ของประเทศไทยขยับตัวสูงขึ้นจากอันดับที่ 22 ของโลกในปี 2558 มาเป็นอันดับที่ 9 ของโลกในปี 2562 (ตารางที่ 2) โดยมีตลาดส่งออกหลัก ได้แก่ ประเทศในภูมิภาคอาเซียน และประเทศจีน ซึ่งชนิดผลไม้ของไทยที่เป็นที่นิยมในต่างประเทศ ได้แก่ ทุเรียน มังคุด และลำไย โดยประเทศไทยครองความเป็นผู้นำการส่งออกผลไม้ชนิดดังกล่าวเป็นอันดับหนึ่งของโลก (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2562)

ตารางที่ 2 อันดับผู้ส่งออกผลไม้ ระหว่างปี 2556 – 2562 ของประเทศไทย

ปี	อันดับผู้ส่งออก
2558	22
2559	20
2560	14
2561	14
2562	9

ที่มา: ศูนย์พาณิชยกรรมระหว่างประเทศ, 2562

นอกจากนี้ กระแสความนิยมรับประทานผลไม้ของไทยที่ทำให้ปริมาณความต้องการในตลาดต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทุเรียนและลำไย ซึ่งเป็นผลไม้ที่มีการส่งออกไปจำหน่าย ณ ต่างประเทศมากที่สุด ทำให้เกษตรกรในประเทศมีการปรับตัวการผลิต โดยหันมาปลูกไม้ผลที่สำคัญดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากเนื้อที่ยืนต้นและเนื้อที่ให้ผลผลิตของทุเรียนลำไย และมังคุดมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2558 – 2563 ในขณะเนื้อที่ยืนต้นและเนื้อที่ให้ผลผลิตของเงาะ ลองกอง ลิ้นจี่ และมะม่วง มีแนวโน้มคงที่หรือลดลงเล็กน้อย ในช่วงเวลาเดียวกัน (ตารางที่ 3) การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของเนื้อที่ยืนต้นและเนื้อที่ให้ผลผลิตส่งผลให้ปริมาณการผลิตของผลไม้ดังกล่าวเพิ่มขึ้นหรือลดลงไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการในตลาดต่างประเทศ ดังนั้น หากผลไม้ชนิดใดมีปริมาณผลผลิตสูงก็จะทำให้ราคาผลไม้ชนิดนั้นปรับตัวลดลงตามกลไกของตลาด (ตารางที่ 4) และเนื่องจากผลไม้เป็นสินค้าเกษตรที่เน่าเสียง่าย เกษตรกรส่วนใหญ่จึงจำหน่ายสินค้าขั้นปฐมภูมิ (ผลสด) หากเกษตรกรไม่สามารถจำหน่ายผลผลิตได้ต้องทำการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อยืดอายุของสินค้า และจำหน่ายตามความต้องการของผู้บริโภค เช่น ลำไยอบแห้ง เป็นต้น ซึ่งหากต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์แปรรูปที่มีราคาแพงจะเป็นอุปสรรคของเกษตรกรที่ไม่สามารถทำได้ ดังนั้น เกษตรกรจึงจำเป็นต้องจำหน่ายให้ผู้รับซื้อในราคาถูกลง หรือจำหน่ายให้แก่โรงงานอุตสาหกรรมเพื่อทำการแปรรูปต่อไป

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญกับปัญหาดังกล่าวจึงได้จัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2558 – 2564 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีกรอบทิศทางการพัฒนาการผลิต การตลาดและการบริหารจัดการผลไม้อย่างเป็นระบบ มีเอกภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาผลไม้ได้อย่างยั่งยืน เกษตรกรชาวสวนผลไม้มีความมั่นคงในอาชีพ รายได้ และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เพิ่มมูลค่าของผลไม้ไทยและขยายการส่งออกให้มากขึ้น และมีฐานข้อมูลด้านการผลิตและการตลาดที่ทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึงได้ ซึ่งดำเนินการภายใต้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการผลผลิต ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการการตลาด ยุทธศาสตร์ที่ 3 การวิจัยและพัฒนา ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาองค์กรและเกษตรกร และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ โดยยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ ดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันและด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ด้านการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ด้านการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2558 –2564 มีความสำคัญต่อการพัฒนาผลไม้ไทยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมีกรอบการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขปัญหาอุปสรรคทั้งด้านการผลิต การตลาด การวิจัย และระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาองค์กรและเกษตรกร ตลอดจนความสอดคล้องกับแผนและยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ และมีการใช้งบประมาณจำนวนมาก ซึ่งส่งผลต่อการกินดีอยู่ดีและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร และการพัฒนาภาคการเกษตรของประเทศไทย ด้วยเหตุดังกล่าว คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทยในการประชุมหารือแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2565 – 2569 เมื่อวันพุธที่ 11 ธันวาคม 2562 ได้มีมติมอบหมายให้สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรประเมินผลยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2558 – 2564 ดังกล่าว

ตารางที่ 3 เนื้อที่ยืนต้น และเนื้อที่ให้ผลผลิตผลไม้สำคัญของประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2558 – 2563

ปี	เนื้อที่ยืนต้น(พันไร่)							เนื้อที่ให้ผล (พันไร่)						
	ทุเรียน	มังคุด	เงาะ	ลองกอง	ลำไย	ลิ้นจี่	มะม่วง	ทุเรียน	มังคุด	เงาะ	ลองกอง	ลำไย	ลิ้นจี่	มะม่วง
2558	779	479	277	355	1,524	134	Na	623	422	261	328	1,363	127	1,971
2559	849	465	265	323	1,572	123	Na	632	417	249	301	1,409	120	1,965
2560	894	462	256	293	1,578	112	Na	646	417	243	274	1,452	119	1,968
2561	952	456	239	269	1,616	114	Na	680	421	224	254	1,512	109	879
2562	1,010	450	233	246	1,686	109	Na	729	427	214	236	1,537	103	890
2563	1,070	449	231	229	1,730	106	Na	798	430	211	223	1,584	100	891

หมายเหตุ: Na คือ ไม่ปรากฏข้อมูล

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2563

ตารางที่ 4 ปริมาณผลผลิตผลไม้สำคัญ และราคาขายผลไม้สำคัญที่เกษตรกรขายได้ของประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2558 – 2563

ปี	ผลผลิต (พันตัน)							ราคาที่เกษตรกรขายได้ (บาท/กก.)						
	ทุเรียน	มังคุด	เงาะ	ลองกอง	ลำไย	ลิ้นจี่	มะม่วง	ทุเรียน	มังคุด	เงาะ	ลองกอง	ลำไย	ลิ้นจี่	มะม่วง
2558	619	222	285	124	1,032	51	2,582	46.96	34.87	22.07	33.10	28.57	15.77	23.45
2559	549	187	191	111	878	31	2,560	62.96	35.56	34.20	42.91	33.24	27.59	35.99
2560	665	228	248	51	1,201	47	2,877	71.81	40.10	25.39	39.75	22.35	20.22	32.84
2561	763	186	260	75	1,246	48	1,390	78.16	43.57	23.14	36.87	26.72	22.15	29.76
2562	1,025	353	280	119	1,176	23	1,290	99.86	29.02	25.82	35.34	26.31	40.01	28.74
2563	1,116	337	270	74	1,182	34	1,321	102.15	39.63	23.48	38.69	22.28	22.78	22.46

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2563

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2558 – 2564

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย และกรอบแนวความคิดในการวิจัย

การประเมินผลยุทธศาสตร์ทั่วไป

การประเมินผลยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางการบริหารเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ตัดสินใจว่าการดำเนินยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารยุทธศาสตร์ เพราะการที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากจะต้องอาศัยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การจัดโครงสร้างที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และการวางระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องอาศัยการประเมินผลยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องและถูกต้อง (กรมการขนส่งทางบก, 2561) ซึ่งการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. การติดตามผลการดำเนินการ เป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สอดคล้องตามตัวชี้วัด ก่อนนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ควรมีการถ่ายทอดไปสู่ระดับบุคคลเพื่อให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติควรได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสนับสนุนด้านการเงิน ทรัพยากรบุคคล เครื่องมือ เทคโนโลยี และระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การติดตามผลดำเนินการจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ให้สอดรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. การรายงานความก้าวหน้า หลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว จะต้องทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารเพื่อรับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับปรับปรุงแก้ไขปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

3. การวัดผลและประเมินผล ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ประเมินผลข้อมูล และนำเสนอผลการประเมิน การวัดผลและประเมินผลเป็นการประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรรอบต่อไป กระบวนการประเมินผลต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าการตำหนิหรือลงโทษหน่วยงานที่ดำเนินการผิดพลาด

การประเมินผลยุทธศาสตร์มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากทำให้ทราบว่าการดำเนินงานตามกลยุทธ์ กิจกรรม โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้สามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ หรือได้มากน้อยเพียงใด และเกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานยุทธศาสตร์หรือไม่อย่างไร ซึ่งจากการตรวจเอกสารงานประเมินผลยุทธศาสตร์ที่ผ่านมานั้น ส่วนใหญ่เป็นการประเมินผลโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการดำเนินงาน ปัญหา

อุปสรรค ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดเพื่อให้ทราบถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนาอย่างง่าย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าผลรวม เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร (2554) ได้ทำการประเมินผลการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 โดยรวบรวมข้อมูลจากแบบฟอร์มรายงานความก้าวหน้าและรายงานผลสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม โครงการตามยุทธศาสตร์องค์กรตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2552 ถึงเดือนธันวาคม 2553 รวม 14 เดือน ผลการประเมินชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานในกรมส่งเสริมการเกษตรร้อยละ 90.80 มีการขับเคลื่อนตามแผนยุทธศาสตร์ โดยดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมที่เลือกดำเนินงานมีผลสำเร็จอยู่ที่ร้อยละ 99.30 ข้อเสนอแนะจากการประเมินผลพบว่าควรมีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกระดับต้องนำการคิดเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ และมีการสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

เช่นเดียวกับ กรมการขนส่งทางบก (2561) ได้ทำการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก พ.ศ. 2557 – 2561 (ประเมินผลครึ่งแผน พ.ศ. 2559 – 2561) ใช้วิธีการประเมินยุทธศาสตร์หน่วยงานที่คล้ายคลึงกับการประเมินผลยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการเกษตร คือ มีการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภายในองค์กร แต่ที่แตกต่างกัน คือ กรมการขนส่งทางบกประเมินผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดย่อยของเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ผ่านคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร ผลการประเมินชี้ให้เห็นว่า ในแต่ละปี (พ.ศ. 2559 – 2561) มีตัวชี้วัดใดที่เป็น หรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งบางตัวชี้วัดไม่มีข้อมูลเนื่องจากไม่ได้วางแผนรวบรวมข้อมูลไว้ล่วงหน้า บางตัวชี้วัดไม่ได้ระบุเป้าหมาย โดยยุทธศาสตร์ที่มีจำนวนแผนงานโครงการกิจกรรมมากที่สุด คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและส่งเสริมระบบขนส่งทางถนนให้มีความปลอดภัยเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีจำนวน 54 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาและส่งเสริมระบบขนส่งทางถนนให้มีประสิทธิภาพและแข่งขันได้ จำนวน 51 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล จำนวน 22 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาให้บริการรูปแบบอัจฉริยะ จำนวน 9 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยในภาพรวมมีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการแล้วเสร็จ ร้อยละ 68 อยู่ระหว่างดำเนินการ ร้อยละ 22 ชะลอ/ยกเลิก ร้อยละ 5 และยังไม่ดำเนินการ ร้อยละ 5 ของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมทั้งหมด

อีกทั้ง รัฐวัลย์ เฮงคราวิทย์ (2559) ได้ทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2556 – 2559 ซึ่งมีวิธีการประเมินผลที่คล้ายคลึงกับทั้งสองเรื่องที่กล่าวมาข้างต้นแต่มีขั้นตอนในการประเมินผลที่มีรายละเอียดเพิ่มขึ้นและซับซ้อนขึ้น คือ มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีทางด้านการประเมินผล 6 ทฤษฎี มากำหนดเป็นกรอบแนวคิด หลังจากนั้นจึงนำแนวคิดดังกล่าวไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 ราย โดยใช้วิธีการเดลฟาย (Delphi Method) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลให้มีความสอดคล้องและเป็นไปได้ จากนั้นนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ราย โดยเทคนิคเดลฟาย อีกครั้ง ด้วยมาตรวัด 5 ระดับ (Rating Scale) เพื่อประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ผลการประเมินชี้ให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานทั้ง 6 ด้านของยุทธศาสตร์

อยู่ในระดับดีมาก จำนวน 6 ตัวชี้วัด ระดับดี จำนวน 4 ตัวชี้วัด ระดับพอใช้ จำนวน 7 ตัวชี้วัด ระดับปรับปรุง จำนวน 8 ตัวชี้วัด ระดับควรปรับปรุงอย่างยิ่ง จำนวน 13 ตัวชี้วัด และยังไม่มีการดำเนินการ จำนวน 4 ตัวชี้วัด

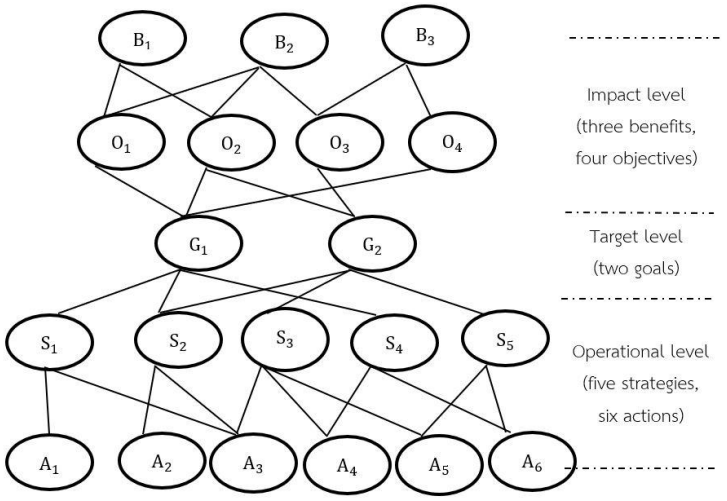
นอกจากการประเมินผลยุทธศาสตร์องค์กรข้างต้นแล้ว สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2552) ได้ทำการประเมินผลแผนบริหารจัดการผลไม้ภาคใต้ ปี 2552 เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน ผลได้ และผลกระทบระยะสั้น โดยใช้วิธีการประเมินตามกระบวนการโครงการ คือ ประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลกระทบ ผลการประเมินชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงาน ตามมาตรการยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร ส่วนผลกระทบของมาตรการด้านเศรษฐกิจพบว่า มูลค่าผลไม้ที่บริหารจัดการในโครงการประมาณ 513 ล้านบาท ยังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทางด้านสังคมพบว่า เป็นการประเมินความพึงพอใจขององค์กร/สถาบันเกษตรกร และเกษตรกร โดยแบ่งความพึงพอใจออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลการประเมินพบว่า โดยภาพรวมผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาตามโครงการในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ย 3.38 และ 3.36) และผู้ประกอบการที่รับซื้อผลผลิตตามโครงการ ร้อยละ 73 มีความพึงพอใจต่อราคาและคุณภาพผลไม้ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ย 2.83) เนื่องจากได้รับสินค้าที่มีคุณภาพไม่แน่นอน คุณภาพไม่ได้มาตรฐาน และไม่ตรงตามราคาที่กำหนด นอกจากนี้ยังมีงานประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรอินทรีย์ ปี 2549 – 2552 และแผนยุทธศาสตร์พัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ ปี 2551 – 2554 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2553) ว่าจ้างมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นที่ปรึกษา โดยการศึกษานี้ใช้แนวคิดลอจิคอลเฟรมเวิค (Logical Framework) เป็นกรอบในการประเมินผล โดยการวิเคราะห์ความก้าวหน้าของกิจกรรม ความสอดคล้องของโครงการ เทียบกับแผนที่กำหนด การวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การวิเคราะห์ผลกระทบตลอดจนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเกณฑ์การประเมินผล 2 ประเภท คือ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งมี 3 ระดับ คือ ต่ำกว่าเป้าหมาย เป็นไปตามเป้าหมาย และสูงกว่าเป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินเกษตรกรและผู้บริโภคที่มี 5 ระดับ คือ ไม่ดี (ร้อยละ 0 - 19) ปานกลาง (ร้อยละ 20 -39) ดี (ร้อยละ 40 - 59) ดีมาก (ร้อยละ 60 -79) ดีที่สุด (ร้อยละ 80 – 100) ผลการประเมินชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ปี 2549 – 2552 ในยุทธศาสตร์ที่ 2 4 และ 5 สามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย ส่วนยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 3 ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย และผลการประเมินเกษตรกรพบว่า เกษตรกรร้อยละ 88.33 เห็นว่าการได้รับการรณรงค์จากภาครัฐเป็นปัจจัยในการตัดสินใจให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตจากเกษตรเคมีเป็นเกษตรอินทรีย์ มีเกษตรกรร้อยละ 65.00 ที่ได้รับการฝึกอบรมด้านเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มผู้ผลิตในระดับอำเภอหรือจังหวัด และมีเกษตรกรร้อยละ 24.20 ได้รับมาตรฐานรับรองเกษตรอินทรีย์จากภาครัฐ ส่วนการสำรวจจากผู้บริโภคพบว่า มีผู้รับรู้นโยบายเกษตรอินทรีย์ร้อยละ 75.00 โดยมีเพียงร้อยละ 30.83 ที่ซื้อข้าวอินทรีย์เป็นบางครั้ง ผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าเกษตรอินทรีย์เป็นประจำร้อยละ 89.74 ที่รู้จักข้อมูลกระบวนการผลิตและวิธีการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์มากที่สุด และมีผู้บริโภคร้อยละ 57.25 ที่รู้จักมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ของภาครัฐ

ล่าสุดสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2562) ได้ทำการประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2564 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ระยะครึ่งยุทธศาสตร์)

โดยการประยุกต์ใช้การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม และการประเมินผลโดยใช้ CIPP Model ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดตามบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ตามประเด็นยุทธศาสตร์เทียบกับเป้าหมาย ผลการประเมินผลด้านบริบทชี้ให้เห็นว่า แนวทางการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ภายใต้ยุทธศาสตร์ฯ มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศ ส่วนการประเมินผลด้านปัจจัยนำเข้าพบว่า มีการใช้จ่ายงบประมาณภายใต้ยุทธศาสตร์ร้อยละ 46.22 และจำนวนเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม ส่วนการประเมินผลด้านกระบวนการพบว่า มีการชี้แจงแนวทางการดำเนินงานเฉลี่ย 1 – 2 ครั้งต่อปี และมีการบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายในและนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนผลการประเมินด้านผลผลิตพบว่า หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สามารถดำเนินงานอยู่ระดับดีมาก โดยมีความสำเร็จร้อยละ 91.98 ของเป้าหมาย โดยภาพรวมผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในระยะครึ่งแผนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องของการเพิ่มพื้นที่การผลิตเกษตรอินทรีย์ การมีสินค้าเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้น มีเกษตรกรได้รับการรับรองมาตรฐานเพิ่มขึ้น และมีการยอมรับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์

การประเมินผลโดยใช้ Hierarchical Decision Model (HDM) และการวิเคราะห์ Analytic Hierarchy Process (AHP)

แนวคิด Hierarchical Decision Model (HDM) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้ง่ายในการทำความเข้าใจ และการตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจัดทำ หรือการประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาต่าง ๆ ที่มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และกระบวนการ Cleland and Kocaoglu, 1981 แบ่งความสัมพันธ์ของความเชื่อมโยงในการตัดสินใจออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับผลกระทบ (Impact Level) ระดับเป้าหมาย (Target Level) และระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ตามภาพที่ 1



ที่มา: Cleland and Kocaoglu, 1981

ภาพที่ 1 แสดงแบบจำลองกระบวนการตัดสินใจตามลำดับขั้น

ระดับผลกระทบ (Impact Level) เป็นระดับสูงสุดของการตัดสินใจประกอบด้วยวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับซึ่งเป็นผลจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ เช่น ในแผนพัฒนาเครื่องยนต์ที่ต้องการไม่ให้เกิดมลภาวะทางอากาศ ดังนั้น วัตถุประสงค์ในที่นี้คือเครื่องยนต์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

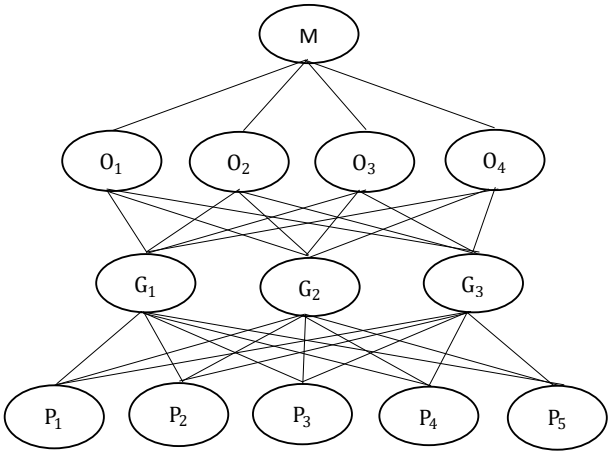
หากทำได้ก็จะนำไปสู่สภาวะแวดล้อมที่ปราศจากมลพิษทางอากาศ ซึ่งในการเขียนวัตถุประสงค์ในแผนพัฒนาส่วนใหญ่จะเขียนไว้กว้าง ๆ ทำให้บางครั้งไม่สามารถวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน จึงเป็นที่มาในแผนพัฒนาส่วนใหญ่จะมีการระบุเป้าหมายการพัฒนาไว้เพื่อการวัดวัตถุประสงค์ของแผนฯ นั่นเอง

ระดับเป้าหมาย (Target Level) เมื่อวัตถุประสงค์สามารถกำหนดเป็นเป้าหมายได้แล้ว จะสามารถหาตัวชี้วัดมาวัดเป้าหมายได้ เช่น ในที่นี้รถที่สิ้นเปลืองพลังงานน้อย (20 กิโลเมตร/1 ลิตร) และไม่ปล่อยก๊าซอันตราย เช่น คาร์บอนมอนอกไซด์ (Carbon Monoxide) ซึ่งตัวชี้วัดทั้งสองประเภทนี้หากทำสำเร็จจะส่งผลไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาที่ได้กล่าวข้างต้น

ระดับปฏิบัติการ (Operational Level) เป้าหมายต่าง ๆ ข้างต้นจะบรรลุได้ ก็ต่อเมื่อมีกลยุทธ์ในการดำเนินการที่ดีในที่นี้กลยุทธ์ในการไปสู่เป้าหมาย คือ การเป็นรถที่สิ้นเปลืองพลังงานน้อย (20 กิโลเมตร/1 ลิตร) และไม่ปล่อยก๊าซอันตราย เช่น รูปทรงที่เป็นไปตามหลักพลศาสตร์ การใช้วัสดุน้ำหนักเบาในการหล่อเครื่องยนต์ ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์/กิจกรรมในระดับปฏิบัติการหนึ่ง ๆ อาจส่งผลไปสู่เป้าหมายได้มากกว่า 1 เป้าหมาย (ภาพที่ 1)

Cleland and Kocaoglu, 1981 และ Teknomo, 2020 ได้ประยุกต์ใช้แบบจำลอง HDM ในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแต่ละระลำดับขั้น และวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดในแต่ละระดับข้างต้น ด้วยวิธี AHP ผลการวิเคราะห์จะแสดงถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของทุกตัวชี้วัดทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

สมมติการพัฒนาพันธกิจที่ 1 (Mission 1 หรือ M) มีวัตถุประสงค์การพัฒนา (Impact Level) อยู่ 4 ข้อ คือ O_1, O_2, O_3, และ O_4 มีเป้าหมาย (Target Level หรือ G) 3 เป้าหมายคือ G_1, G_2, และ G_3 และในระดับปฏิบัติการ (Operational Level หรือ P) มี 5 โครงการ คือ P_1, P_2, P_3, P_4 และ P_5 (ภาพที่ 2) การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญในแต่ละระดับทำได้ โดยการใช้ดุลยพินิจ และวิจารณญาณของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในการให้คะแนนเป็นตัวเลข โดยการเปรียบเทียบแบบคู่ในแต่ละองค์ประกอบของแต่ละระดับ ซึ่งในที่นี้มี 3 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และโครงการ ดังนั้น ในขั้นตอนที่ 1 จึงเป็นการสร้างแผนภูมิโครงสร้างของเรื่องที่จะศึกษา (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 แสดงตัวอย่างสร้างแผนภูมิโครงสร้างของเรื่องที่จะศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 สร้างตารางเมทริกซ์แสดงการจับคู่เปรียบเทียบและลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ โดยการให้คะแนนวัตถุประสงค์แต่ละคู่ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 9 คะแนน โดยผู้เชี่ยวชาญในระดับนั้น ๆ เป็นผู้ให้คะแนน วิธีการให้คะแนน คือ หากผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 (O_1) มีผลหรือมีความสำคัญมากกว่าวัตถุประสงค์ที่ 2 (O_2) สามเท่า ก็จะแสดงด้วยตัวเลข 3 ในแถวที่ 1 คอลัมน์ที่ 2 (หรือ O_1 , O_2) ส่วนตัวเลขในแถวที่ 2 คอลัมน์ที่ 1 (O_2 , O_1) เป็นส่วนกลับของตัวเลข O_1 , O_2 คือ 1/3 = 0.33 สำหรับตัวเลขที่เหลือในช่องอื่นก็สามารถคำนวณได้โดยใช้หลักการเดียวกัน สำหรับตัวเลข 1 คือค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวเองซึ่งก็คือ เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) ตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 เมทริกซ์แสดงการเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่ระดับวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์	O_1	O_2	O_3	O_4
O_1	1	3	7	9
O_2	0.33	1	5	7
O_3	0.14	0.20	1	3
O_4	0.11	0.14	0.33	1
รวม	**1.58**	**4.34**	**13.33**	**20.00**

ขั้นตอนที่ 3 การคำนวณหาค่าน้ำหนักเกณฑ์ลำดับความสำคัญ (Priority Vectors) มีวิธีการคำนวณดังนี้

- คำนวณผลรวมตัวเลขในแต่ละคอลัมน์ของตารางที่ 2.1 แล้วนำผลรวมแต่ละเซลล์หารด้วยผลรวมที่คำนวณได้ในแต่ละคอลัมน์ ตัวอย่างเช่น ตัวเลข 0.63 (ตัวเลขในแถวที่ 1 คอลัมน์ที่ 1 ในตารางที่ 6) มาจาก 1/1.58 (จากตารางที่ 5) หรือตัวเลข 0.69 (ตัวเลขในแถวที่ 1 คอลัมน์ที่ 2 ในตารางที่ 6) มาจาก 3/4.34 (ตารางที่ 5)

- คำนวณผลรวมตามแถวในแต่ละแถว เช่น 2.30 มาจากผลรวมในแถวที่ 1 (0.63+0.69 +...+0.45)

- คำนวณค่าลำดับความสำคัญ (Priority Vectors) โดยการนำผลรวมในแต่ละแถวหารด้วยจำนวนวัตถุประสงค์ ซึ่งในที่นี้ คือ 4 วัตถุประสงค์ จะได้ตัวเลข (Priority Vectors) ในคอลัมน์สุดท้ายเช่น 57.48 มาจาก 2.30/4 และทำให้เป็นร้อยละ

ตารางที่ 6 การคำนวณค่าลำดับความสำคัญ (Priority Vectors) ในระดับวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์	O_1	O_2	O_3	O_4	รวม	ลำดับความสำคัญ (Priority Vectors)
O_1	0.63	0.69	0.53	0.45	2.30	57.48
O_2	0.21	0.23	0.37	0.35	1.16	29.11
O_3	0.09	0.05	0.08	0.15	0.36	8.99
O_4	0.07	0.03	0.02	0.05	0.18	4.42
รวม	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**4.00**	**100.00**

ค่าตัวเลขลำดับความสำคัญ (Priority Vectors) ที่คำนวณได้ดังกล่าวเป็นตัวเลขที่บอกว่าวัตถุประสงค์ในการพัฒนานี้ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 (Priority Vectors = 57.48) มีความสำคัญมากที่สุดใน 4 วัตถุประสงค์ รองลงมา คือ วัตถุประสงค์ที่ 2 3 และ 4 ซึ่งมีค่า Priority Vectors= 29.11 8.99 และ 4.42 ตามลำดับ นอกจากนี้ ค่าลำดับความสำคัญดังกล่าวยังสามารถบอกได้อีกว่าวัตถุประสงค์ใดมีความสำคัญมากกว่าอีกวัตถุประสงค์หนึ่งเท่าไร เช่น ในกรณีนี้วัตถุประสงค์ที่ 1 มีความสำคัญกว่าวัตถุประสงค์ที่ 4 ถึง 13.00 เท่า โดยคำนวณจาก 57.48/4.42 = 13.00

ขั้นตอนที่ 4 สร้างตารางเมทริกซ์แสดงการจับคู่เปรียบเทียบและลำดับความสำคัญในระดับเป้าหมาย (Target Level) ในแต่ละเป้าหมาย (G_1, G_2 และ G_3) เทียบกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อ (O_1, O_2, O_3 และ O_4) โดยใช้วิธีการเดียวกันกับในขั้นตอนที่ 2 แต่ครั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญจะให้คะแนนความสำคัญของเป้าหมายแต่ละคู่ที่มีต่อวัตถุประสงค์แต่ละข้อ ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จะมีตารางเมทริกซ์แสดงการเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่ระดับในเป้าหมาย (G) เมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อ (O) อีกจำนวน 4 ตาราง คือ การเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่ระดับเป้าหมายเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 (O_1) การเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่ระดับเป้าหมายเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 (O_2) การเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่ระดับเป้าหมายเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 (O_3) และการเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่ระดับเป้าหมายเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 (O_4) แสดงได้ดังตารางที่ 7 ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนเป้าหมายแสดงการเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่ระดับเป้าหมายเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ตารางที่ 7 เมทริกซ์แสดงการเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่ระดับเป้าหมายเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 (O_1)

วัตถุประสงค์	**G_1**	**G_2**	**G_3**
G_1	1.00	1.00	7.00
G_2	1.00	1.00	3.00
G_3	0.14	0.33	1.00
รวม	**2.14**	**2.33**	**11.00**

เมื่อผู้เชี่ยวชาญให้น้ำหนักความสำคัญเป็นรายคู่ในระดับเป้าหมายที่มีต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แล้วจะสามารถคำนวณหาค่าน้ำหนักเกณฑ์ลำดับความสำคัญ (Priority Vectors) ในระดับวัตถุประสงค์ได้เช่นเดียวกับวิธีการคำนวณในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งจากตัวอย่างตามตารางที่ 7 จะได้ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 8 ทั้งนี้ อธิบายค่าลำดับความสำคัญ (Priority Vectors) สามารถอธิบายได้เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 3 ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นแต่เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ทั้งหมด 4 ข้อ ดังนั้นจะต้องทำการคำนวณน้ำหนักความสำคัญเป็นรายคู่ในระดับเป้าหมายที่มีต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 3 และ 4 ด้วย

ตารางที่ 8 การคำนวณค่าลำดับความสำคัญ (Priority Vectors) ในระดับเป้าหมายที่มีต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 (O_1)

วัตถุประสงค์	G_1	G_2	G_3	รวม	ลำดับความสำคัญ (Priority Vectors)
G_1	0.47	0.43	0.64	1.53	51.09
G_2	0.47	0.43	0.27	1.17	38.97
G_3	0.06	0.14	0.09	0.30	9.93
รวม	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**3.00**	**100.00**

ขั้นตอนที่ 5 สร้างตารางเมทริกซ์แสดงการจับคู่เปรียบเทียบและลำดับความสำคัญในระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ที่มี 5 โครงการ (P_1, P_2, P_3, P_4 และ P_5) เทียบกับเป้าหมายแต่ละข้อ (G_1, G_2 และ G_3) โดยใช้วิธีการเดียวกันกับในขั้นตอนที่ 2 หรือ 4 กล่าวคือ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้คะแนนในระดับโครงการ โดยการจับคู่โครงการแต่ละคู่ที่มีต่อเป้าหมายแต่ละข้อ ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จะมีตารางเมทริกซ์แสดงการเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่ในระดับโครงการอีก 3 ตาราง คือ การเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่ระดับโครงการเมื่อเทียบกับเป้าหมายข้อที่ 1 (G_1) การเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่ระดับโครงการเมื่อเทียบกับเป้าหมายข้อที่ 2 (G_2) และการเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่ระดับโครงการเมื่อเทียบกับเป้าหมายข้อที่ 3 (G_3)

เมื่อดำเนินการในขั้นตอนที่ 5 เสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะได้ค่าลำดับความสำคัญ (Priority Vector) ในทุกระดับชั้น และความน้ำหนักความเชื่อมโยงในแต่ละระดับชั้นไปสู่ชั้นที่สูงขึ้น ค่าลำดับความสำคัญจะสามารถอธิบายถึงน้ำหนักผลการดำเนินงานในระดับโครงการที่ส่งผลไปถึงระดับที่สูงขึ้นได้ต่อไป

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะนำค่าลำดับความสำคัญ (Priority Vector) ดังกล่าวไปทำการวิเคราะห์ในลำดับถัดไป จะต้องทำการตรวจสอบความสอดคล้องกันของเหตุผล (Consistency Ratio: C.R.) ซึ่งเป็นการตรวจสอบผลการเปรียบเทียบว่ามีความสอดคล้องกันของเหตุและผลหรือไม่ จากสูตร C.R. = C.I. / R.I.

โดย Consistency Index: C.I. = $\frac{(\lambda_{max} - n)}{(n-1)}$

ค่า λ_{max} คำนวณโดยนำเมทริกซ์คะแนนการเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเป็นรายคู่จากผู้เชี่ยวชาญในระดับนั้น ๆ ที่ให้คะแนน คูณด้วยค่าลำดับความสำคัญ (Priority Vectors) ที่คำนวณได้แล้วนำผลคูณเมทริกซ์ที่คำนวณได้นั้นหารด้วยเมทริกซ์ลำดับความสำคัญ (Priority Vectors) จากนั้นนำเมทริกซ์ผลหารที่ได้แต่ละเซลล์มาบวกรวมกัน และหารด้วยจำนวนองค์ประกอบที่นำมาเปรียบเทียบ (n) ในระดับนั้น ๆ

ค่า Random Consistency Index: R.I. ได้มาจากการเปิดตารางเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงสุ่ม โดยที่ค่า R.I. เป็นค่าที่ขึ้นอยู่กับขนาดของเมทริกซ์ *(N)* ตั้งแต่ 1 x 1 จนถึง 15 x 15 ดังนี้

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

ซึ่งหากค่า C.R. ที่คำนวณได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.10 ถือว่ายอมรับได้ และสามารถนำค่าดังกล่าวไปทำการวิเคราะห์ในลำดับถัดไปได้ แต่หากมากกว่า 0.10 ถือว่ายอมรับไม่ได้ ต้องทำการทบทวนการให้คะแนนการเปรียบเทียบน้ำหนักของผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ต้นใหม่อีกครั้ง หรือไม่นำผล ค่าลำดับความสำคัญ (Priority Vector) มาใช้ในการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

Tran (2013) ได้ทำการประเมินประสิทธิผลของพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี ตลอดจนกลไกในการถ่ายทอดความรู้ โดยประยุกต์ใช้แบบจำลอง HDM และ AHP ข้างต้นเป็นเครื่องมือ โดยเชื่อมโยงกิจกรรม กลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่จะส่งผลไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการถ่ายทอดความรู้ และเทคโนโลยี และใช้วิธีการ AHP ในการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักเพื่อประเมินการถ่ายทอดความรู้ จากการให้คะแนนความสำคัญองค์ประกอบยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน เช่น ระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย ตลอดจนชุมชน ผลการประเมินพบว่า น้ำหนักความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ในวัตถุประสงค์ของพันธกิจมีผลต่อกลไกการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ทางด้านผลตอบแทนทางการเงินที่มหาวิทยาลัยต้องการจะมีผลในทิศทางตรงกันข้ามกับการให้บริการทางด้านความรู้ต่อชุมชน

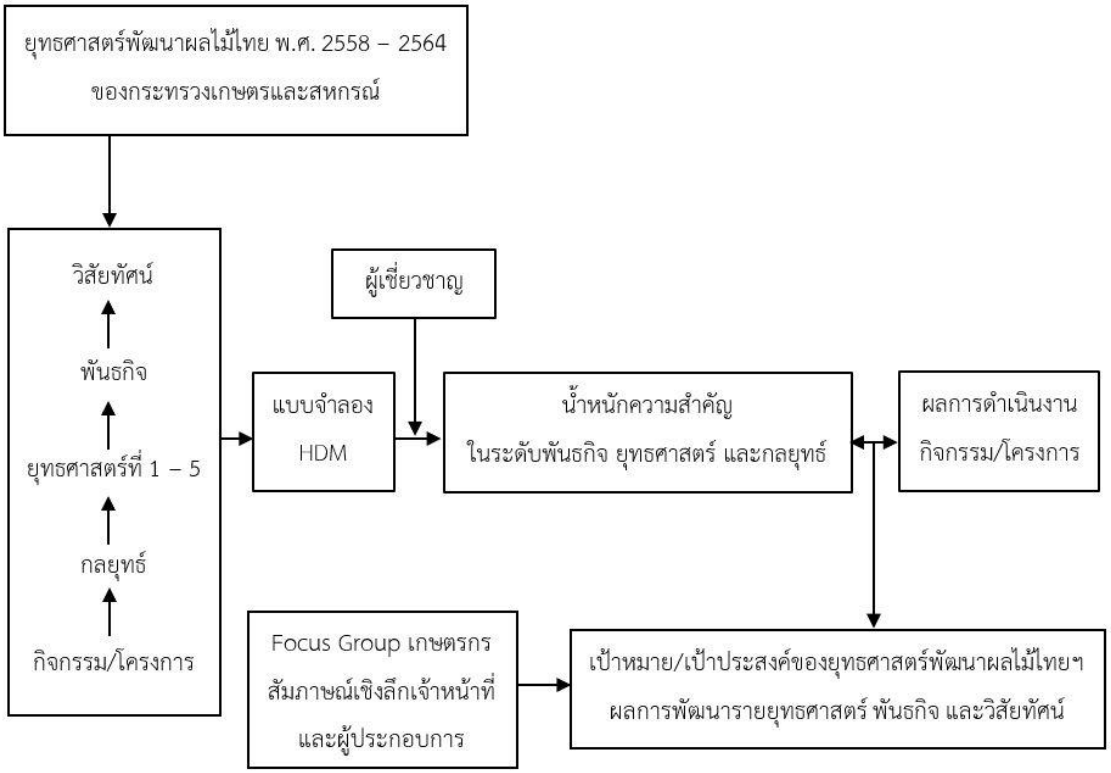
นอกจากการใช้แบบจำลอง HDM และ AHP เพื่อประเมินพันธกิจของยุทธศาสตร์การพัฒนาดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น Bing Wang et al., (2013) ได้ประยุกต์การใช้แบบจำลอง HDM และ AHP ในการจัดลำดับและคัดเลือกโครงการสำหรับหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร โดยการสร้างแบบจำลองแสดงลำดับขั้นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์จากบนลงล่างคือ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และกิจกรรมโครงการ โดยการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และคำนวณหาน้ำหนักของกิจกรรมโครงการที่มีความสำคัญ เชื่อมโยงและมีผลต่อพันธกิจมากที่สุด เพื่อเลือกเป็นโครงการในการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ต่อไป ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถเสนอทางเลือกให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกโครงการที่มีความสำคัญที่สุดในการที่จะทำให้พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. กรอบแนวคิดในการประเมินผล

ประยุกต์ใช้ Hierarchical Decision Model (HDM) เป็นกรอบในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแต่ละระดับชั้นของยุทธศาสตร์ (ระดับชั้นที่ 1 คือ วิสัยทัศน์ ระดับชั้นที่ 2 คือ พันธกิจ ระดับชั้นที่ 3 คือ ยุทธศาสตร์ ระดับชั้นที่ 4 คือ กลยุทธ์ และระดับชั้นที่ 5 คือ กิจกรรม/โครงการ) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ค่าน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบในแต่ละระดับแล้วคำนวณออกมาเป็นค่าน้ำหนักความสำคัญ (Priority Vectors) ซึ่งจะนำมาคำนวณร่วมกับคะแนนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในระดับชั้นที่ 5 ก็จะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในภาพรวมทั้งหมด และผลการดำเนินงานตามค่าน้ำหนักในแต่ละระดับ และเมื่อประมวลร่วมกับข้อมูลผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึกของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่ ก็จะทำให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินตามยุทธศาสตร์

ที่กำหนดไว้ รวมถึงระดับการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น (แผนภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 แสดงกรอบแนวคิดการประเมินผลยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2558 – 2564ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2. การรวบรวมข้อมูล

2.1 แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลางและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานส่วนภูมิภาค และ ผู้ประกอบการ โดยมีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับเกษตรกรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในจังหวัดเป้าหมายที่มีพื้นที่ปลูกผลไม้ทั้ง 7 ชนิด (ทุเรียน มังคุด เงาะ ลองกอง ลำไย ลิ้นจี่ และมะม่วง) สูงสุด 3 อันดับแรก รวม 14 จังหวัด

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและรายงานผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2558 – 2564 รวมถึงเว็บไซต์

2.2 วิธีการรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม รวมถึงเอกสารรายงานผลการดำเนินงาน รายงานการศึกษา เว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทยตามตัวชี้วัดเป้าหมาย ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ ราคาผลไม้ที่จำหน่ายได้ มูลค่าการจำหน่ายผลไม้ กำไรสุทธิของเกษตรกร มูลค่าการส่งออกผลไม้สดและผลิตภัณฑ์แปรรูป และจำนวนแปลงไม้ผลที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (Good Agricultural Product: GAP)

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประยุกต์ใช้แบบจำลอง HDM ในการกำหนดความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงในแต่ละระดับของยุทธศาสตร์ มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละระดับชั้น การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการคำนวณออกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนที่ 1 เป็นการคำนวณค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบในยุทธศาสตร์ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ค่าน้ำหนักความสำคัญที่ได้จากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ คือ น้ำหนักของแต่ละพันธกิจที่มีต่อวิสัยทัศน์ น้ำหนักของแต่ละยุทธศาสตร์ที่มีต่อพันธกิจ และน้ำหนักของแต่ละกลยุทธ์ที่มีต่อยุทธศาสตร์ (คะแนนความสำคัญมีค่าตั้งแต่ 1 – 9) และนำมาคำนวณโดยใช้วิธี AHP เพื่อหาค่าน้ำหนักความสำคัญ (Priority Vectors) พร้อมทั้งพิจารณาอัตราส่วนความไม่สอดคล้องร่วมด้วย ซึ่งเมื่อคำนวณแล้วเสร็จจะได้ค่าน้ำหนักความสำคัญ ของพันธกิจทั้ง 7 พันธกิจที่มีต่อวิสัยทัศน์ ค่าน้ำหนักของยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ต่อพันธกิจ และค่าน้ำหนักของกลยุทธ์ทั้ง 12 กลยุทธ์ที่มีต่อยุทธศาสตร์

จากนั้นในส่วนที่ 2 เป็นการคำนวณค่าคะแนนผลการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนการดำเนินงานที่ตั้งไว้ หากผลการดำเนินงานมีค่าเข้าใกล้ร้อยละ 100 แสดงว่า การดำเนินงานเกิดความสำเร็จมากขึ้น จากนั้นนำค่าร้อยละของผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม/โครงการมาแปลผลเป็นค่าคะแนน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 5.00 (5 คะแนน คือมีผลงานร้อยละ 100) เมื่อได้ค่าคะแนนครบทุกกิจกรรม/โครงการแล้ว จึงนำค่าคะแนนของทุกกิจกรรมภายใต้กลยุทธ์เดียวกันมาทำการหาค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 5.00 และเมื่อได้ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมของกิจกรรมภายใต้แต่ละกลยุทธ์แล้ว จากนั้นนำค่าน้ำหนักความสำคัญที่ได้ในส่วนที่ 1 คูณกับค่าคะแนนผลการดำเนินงานที่ได้ในส่วนที่ 2 ตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ไปจนถึงระดับพันธกิจ ซึ่งเมื่อคำนวณครบทุกระดับชั้นแล้ว จะทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ กล่าวคือ ทำให้ทราบว่าพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ข้อใดมีความสำคัญและสำคัญมากกว่าในระดับใดต่อองค์ประกอบในระดับชั้นบนถัดขึ้นไป เช่น เมื่อได้ค่าน้ำหนักความสำคัญในระดับชั้นยุทธศาสตร์ครบทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ จะทำให้ทราบว่ายุทธศาสตร์ใดมีความสำคัญต่อแต่ละพันธกิจมากกว่ากัน นอกจากนี้ ค่าคะแนนที่ได้แสดงถึง ผลสำเร็จของการดำเนินงานของแต่ละองค์ประกอบในยุทธศาสตร์และทำให้ทราบว่าองค์ประกอบใดมีผลการดำเนินงานมากกว่าและมากกว่าระดับใด

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มเกษตรกร และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลาง เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานส่วนภูมิภาคและผู้ประกอบการมาอธิบายสนับสนุนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณตามยุทธศาสตร์

ขอบเขตการวิจัย

1. พื้นที่เป้าหมาย ครอบคลุมพื้นที่ที่มีการดำเนินกิจกรรม/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2558 – 2564 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 77 จังหวัด

2. ประชากรเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

2.1 ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารหรือผู้แทนของหน่วยงานภายในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งอยู่ในคณะกรรมการพัฒนาและบริหารจัดการผลไม้ และคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย

2.2 เกษตรกรชาวสวนผลไม้ 7 ชนิดสินค้า ได้แก่ ทุเรียน มังคุด เงาะ ลองกอง ลำไย ลิ้นจี่ และมะม่วง ในพื้นที่เป้าหมายสินค้าละ 3 จังหวัด ตามจังหวัดที่มีพื้นที่ปลูกผลไม้สูงที่สุด 3 ลำดับแรกในประเทศไทย

2.3 เจ้าหน้าที่ แบ่งออกเป็น

1) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2558 – 2564

2) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานส่วนภูมิภาค เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัดในพื้นที่เป้าหมาย และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เป็นฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการเพื่อแก้ไขปัญหาเกษตรกรอันเนื่องมาจากผลิตผลการเกษตรระดับจังหวัดในพื้นที่เป้าหมาย

2.4 ผู้ประกอบการในพื้นที่เป้าหมาย

3. ระยะเวลาข้อมูล ใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ฯ จำนวน 6 ปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2563

ผลการวิจัย

1. การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์

1.1 การบรรลุเป้าหมายข้อที่ 1 (ราคาที่เกษตรกรขายได้ไม่ต่ำกว่าต้นทุนการผลิต มูลค่าเพิ่มขึ้นและผลตอบแทนสุทธิเพิ่มขึ้นจาก 11,000 บาทต่อไร่ ในปี 2558 เป็น 14,300 บาทต่อไร่ ในปี 2564)

ผลการศึกษาพบว่า สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ กล่าวคือ ภาพรวมตั้งแต่ปี 2558 – 2563 ผลไม้ 7 ชนิด ได้แก่ ทุเรียน มังคุด เงาะ ลองกอง ลำไย ลิ้นจี่ และมะม่วง มีค่าเฉลี่ยของราคาที่เกษตรกรขายได้สูงกว่าต้นทุนการผลิตประมาณ 20.81 บาทต่อกิโลกรัม มูลค่าของผลไม้มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 12.29 ต่อปี และเกษตรกรชาวสวนผลไม้มีผลตอบแทนสุทธิเพิ่มขึ้นจาก 13,001.07 บาทต่อไร่ ในปี 2558 เป็น 28,456.26 บาทต่อไร่ ในปี 2563 ซึ่งหากแยกพิจารณาเป็นรายชนิดผลไม้ พบว่า มีเพียงผลตอบแทนสุทธิของทุเรียน มังคุด เงาะ และมะม่วงเท่านั้น ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ส่วนลำไย ลองกอง และลิ้นจี่ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

1.2 การบรรลุเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ข้อที่ 2 (การเพิ่มมูลค่าการส่งออกผลไม้สดและผลิตภัณฑ์แปรรูปให้มีอัตราการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10)

ผลการศึกษาพบว่า สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยตั้งแต่ปี 2558 – 2563 ประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวของมูลค่าการส่งออกสินค้าและผลิตภัณฑ์ของผลไม้ทั้ง 7 ชนิด เพิ่มขึ้นร้อยละ 24.76 ต่อปี แต่หากแยกพิจารณาเป็นรายชนิดผลไม้ พบว่า ทุเรียน และมังคุด สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เนื่องจากมีอัตราการขยายตัวของมูลค่าการส่งออกผลไม้สดและผลิตภัณฑ์แปรรูปมากกว่าร้อยละ 10 ต่อปี ในขณะที่เงาะลองกอง ลำไย ลิ้นจี่ และมะม่วง ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เนื่องจากลองกอง ลำไย และมะม่วง มีอัตราการขยายตัวของมูลค่าการส่งออกน้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี

1.3 การบรรลุเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ข้อที่ 3 (เป้าหมายในการพัฒนาผลไม้คุณภาพที่ได้รับมาตรฐาน GAP ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของแปลงที่ขอการรับรองมาตรฐานGAP ของผลไม้เศรษฐกิจหลัก 7 ชนิด)

ผลการศึกษาพบว่า ตั้งแต่ปี 2558 – 2563 ผลไม้ทั้ง 7 ชนิด มีสัดส่วนจำนวนแปลงที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GAP ร้อยละ 72.87 ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งหากแยกพิจารณาเป็นรายชนิดผลไม้

พบว่า ทุเรียน มังคุด เงาะ ลิ้นจี่ และมะม่วง มีสัดส่วนการได้รับการรับรองมาตรฐาน GAP สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ในขณะที่ลองกอง และลำไยมีสัดส่วนการได้รับการรับรองมาตรฐาน GAP ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงเล็กน้อย

2. ผลการประเมินรายยุทธศาสตร์

2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการผลผลิต ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญ (Priority Vectors หรือ PV) พบว่า กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผลผลิต มีค่า PV 65% และกลยุทธ์ที่ 2 การบริหารจัดการการผลิตมีค่า PV 35% โดยมีค่าเฉลี่ยคะแนนผลการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการในกลยุทธ์ที่ 1 และ 2 เท่ากับ 4.17 และ 5.00 คะแนน ตามลำดับ ดังนั้น ผลการประเมินยุทธศาสตร์ที่ 1 พบว่าบรรลุผลในระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าคะแนนเฉลี่ย 4.46 โดยกลยุทธ์ที่ 1 ส่งผลให้ยุทธศาสตร์ที่ 1 เกิดความสำเร็จมากกว่ากลยุทธ์ที่ 2 ที่ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.71 และ 1.75 คะแนน ตามลำดับ ผลจากการสนทนากลุ่ม พบว่า เกษตรกรมีประสบการณ์การผลิตไม้ผลมายาวนาน การให้ความช่วยเหลือเกษตรกรควรเน้นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิต และแปรรูปสินค้า หรือการวางแผนการผลิตเพื่อแก้ปัญหาในเรื่องความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศที่ทำให้ผลผลิตเสียหายหรือมีปริมาณผลผลิตไม่มากเท่าที่ควร การแก้ปัญหาพื้นที่เพาะปลูกไม่มีเอกสารสิทธิ์ทำให้ไม่สามารถขอใบรับรองมาตรฐาน GAP การขาดแคลนแรงงานในฤดูเก็บเกี่ยวผลผลิต และการมีแหล่งน้ำไม่เพียงพอสำหรับการเพาะปลูก (ในบางพื้นที่)

2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการการตลาด ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ค่า PV พบว่า กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาตลาดในประเทศ และกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาตลาดส่งออกต่างประเทศ มีค่า PV สูงที่สุด คือ เท่ากับ 28% รองลงมา คือ กลยุทธ์ที่ 4 การส่งเสริมการบริโภคผลไม้และการประชาสัมพันธ์ และกลยุทธ์ที่ 3 การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลไม้สดและผลิตภัณฑ์แปรรูป มีค่า PV เท่ากับ 25% และ 19% ตามลำดับ โดยมีคะแนนผลการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการในแต่กลยุทธ์ข้างต้นเท่ากับ 2.43 3.00 2.50 และ 0.00 ดังนั้น ผลการประเมินยุทธศาสตร์ที่ 2 พบว่า บรรลุผลในระดับน้อย คิดเป็นค่าคะแนนเฉลี่ย 2.15 โดยเป็นคะแนนจากกลยุทธ์ที่ 2 มากที่สุด (0.84 คะแนน) รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ที่ 4 เฉลี่ย 0.68 และ 0.63 คะแนน ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์ที่ 3 การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลไม้สดและผลิตภัณฑ์แปรรูป ไม่มีคะแนน เนื่องจากไม่มีการรายงานผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานตามค่า PV ดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับผลการสนทนากลุ่ม โดยพบว่าเกษตรกรประสบปัญหาในเรื่องราคาผลผลิตตกต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ผลผลิตออกพร้อม ๆ กัน และการกำหนดราคาที่จะถูกกำหนดจากล้งและพ่อค้าคนกลาง ยกเว้นมังคุดที่มีการซื้อขายผ่านการประมูล ประกอบกับเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในช่วงปี 2563 – 2564 ทำให้เกิดภาวะสินค้าล้นตลาดเนื่องจากไม่สามารถกระจายผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ราคาผลผลิตตกต่ำ และบางครั้งผลผลิตเกิดความเสียหายระหว่างการขนส่ง นอกจากนี้ เกษตรกรยังขาดแคลนวัสดุ/อุปกรณ์ในการรวบรวมผลผลิต และต้นทุนในการแปรรูปที่ค่อนข้างสูง หากจะแปรรูปในเชิงพาณิชย์อุตสาหกรรม โดยเฉพาะเทคโนโลยี Freeze Dry

2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การวิจัยพัฒนา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ โดยผลการวิเคราะห์ค่า PV พบว่า กลยุทธ์ที่ 1 การวิจัยการผลิต มีผลต่อยุทธศาสตร์ที่ 3 มากที่สุด กล่าวคือ มีค่า PV เท่ากับ 38% รองลงมา คือ

กลยุทธ์ที่ 2 การวิจัยการตลาด และกลยุทธ์ที่ 3 การบริหารจัดการงานวิจัย มีค่า PV เท่ากับ 32% และ 30% ตามลำดับ ส่วนผลการประเมินคะแนนผลการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการในแต่กลยุทธ์ข้างต้นพบว่า กลยุทธ์ที่ 1 และ 3 มีผลการดำเนินงานเท่ากับ 5 คะแนน ส่วนกลยุทธ์ที่ 2 มีผลการดำเนินงานเพียง 1.67 คะแนน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานตามค่า PV ของยุทธศาสตร์ที่ 3 บรรลุในระดับมาก คิดเป็นค่าคะแนนเฉลี่ย 3.93 โดยกลยุทธ์ที่ส่งผลให้ยุทธศาสตร์ที่ 3 เกิดผลสำเร็จมากที่สุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.90 คะแนน รองลงมา คือ กลยุทธ์ที่ 3 และกลยุทธ์ที่ 2 ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.50 และ 0.53 คะแนน ตามลำดับ และจากการสนทนากลุ่ม พบว่า มีงานวิจัยด้านการผลิตที่ดำเนินการโดยหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ไม่มากนัก และยังไม่นำไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ที่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร นอกจากนี้ การวิจัยด้านการตลาดในสินค้าทั้ง 7 ชนิดยังมีน้อย

2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรและเกษตรกร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญ PV พบว่า กลยุทธ์ที่ 1 น้ำหนักความสำคัญมากกว่ากลยุทธ์ที่ 2 ประมาณ 2 เท่า กล่าวคือ กลยุทธ์ที่ 1 มีค่า PV เท่ากับ 68% และกลยุทธ์ที่ 2 มีค่า PV เท่ากับ 32% ทั้งนี้คะแนนผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ที่ 1 และ 2 ข้างต้นมีค่าเท่ากับ 1.67 และ 0.00 ส่งผลให้ผลการดำเนินงานตามค่าน้ำหนักของยุทธศาสตร์ที่ 4 บรรลุในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นค่าคะแนนเฉลี่ย 1.14 โดยเป็นคะแนนจากกลยุทธ์ที่ 1 เพียงด้านเดียว เนื่องจาก กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาเกษตรกรรายเดี่ยว ไม่มีการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งหมายถึง ยุทธศาสตร์ที่ 4 เกิดผลสำเร็จในระดับน้อยที่สุด ประกอบกับผลจากการสนทนากลุ่มเกษตรกรชาวสวนผลไม้ทั้ง 7 ชนิด พบว่า เกษตรกรที่มีการรวมกลุ่มจะมีอำนาจในการต่อรองราคาผลผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกษตรกรผู้ปลูกมังคุด ซึ่งใช้วิธีการจำหน่ายผลผลิตในรูปแบบการประมูลซึ่งผลผลิตต้องมีคุณภาพ โดยการรวมกลุ่มส่วนใหญ่ข้างต้นเป็นเกษตรกรที่มีการรวมกลุ่มมานานแล้วและเริ่มมีความเข้มแข็ง แต่มีเกษตรกรผู้ปลูกผลไม้อีกจำนวนหนึ่งที่ไม่เข้าร่วมกลุ่มกับเกษตรกรรายอื่น เนื่องจากไม่ได้สมัครเข้ากลุ่มตั้งแต่แรกแต่ยังสามารถดำเนินทั้งการผลิตและการตลาดได้ด้วยตัวเอง อย่างไรก็ตาม เกษตรกรที่มีการรวมกลุ่มจะมีอำนาจต่อรองมากกว่า และเมื่อพิจารณาร่วมกับผลการดำเนินกิจกรรม/โครงการตามที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า กลยุทธ์ในการสร้างความเข้มแข็งให้องค์กรและเกษตรกร และกลยุทธ์การพัฒนาเกษตรกรรายเดี่ยวยังดำเนินการได้น้อย

2.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ มีกลยุทธ์เดียว คือ กลยุทธ์การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศจึงไม่จำเป็นต้องคำนวณค่า PV โดยผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ในระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าคะแนนเฉลี่ย 5.00 และจากการสนทนากลุ่ม พบว่า เกษตรกรผู้ปลูกผลไม้ทั้ง 7 ชนิด มีการบันทึกข้อมูลที่แตกต่างกัน หากเป็นเกษตรกรที่เป็นสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ เช่น แปลงใหญ่ ส่วนใหญ่จะมีการบันทึกข้อมูลการผลิต และการตลาดได้ดีกว่าเกษตรกรรายย่อยที่ไม่ได้รวมกลุ่ม นอกจากนี้ ข้อมูลการผลิตและการตลาดนั้นมีหน่วยงานในพื้นที่ที่รับผิดชอบตามภารกิจเป็นผู้รวบรวม เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ 1 – 12 ซึ่งรวบรวมข้อมูลและประมาณการผลผลิตก่อนที่ผลผลิตจะออกสู่ตลาด หากคาดว่าปริมาณผลผลิตจะมีมากหรือน้อยจะมีการรายงานในที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อแก้ไขปัญหาเกษตรกรอันเนื่องมาจากผลิตผลการเกษตรระดับจังหวัดทราบ

เพื่อวางแผนการตลาดในพื้นที่ และประสานไปยังเจ้าหน้าที่ในสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในการกระจายผลผลิตออกไปทั่วประเทศต่อไป

สำหรับข้อมูลผลไม้ทั้ง 7 ชนิด ในเรื่องการผลิต (จำนวนครัวเรือน เนื้อที่ยืนต้น เนื้อที่ให้ผลผลิต ผลผลิต ผลผลิตต่อไร่ ฤดูกาลผลิต) แบ่งตามจังหวัด ภาค และภาพรวมระดับประเทศ ตลอดจนข้อมูลด้านการตลาด (ปริมาณ มูลค่า การส่งออก การนำเข้า ราคาที่เกษตรกรขายได้) สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรเป็นผู้รวบรวมไว้ในภาพรวมเพื่อการศึกษาการวิจัยและใช้ประโยชน์อื่น ๆ ในอนาคตส่วนข้อมูลการผลิตรายครัวเรือนในระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด มีหน่วยงานในพื้นที่รวบรวมไว้ คือ สำนักงานเกษตรตำบล สำนักงานเกษตรอำเภอ และสำนักงานเกษตรจังหวัด นอกจากนี้ มีข้อมูลมาตรฐานสินค้าที่สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติรวบรวมไว้ในรูปแบบแอปพลิเคชัน TAS2GO ให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลได้

อย่างไรก็ตาม ในยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ถึงแม้ผลการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการมีความสำเร็จค่อนข้างมาก แต่จำนวนกิจกรรม/โครงการยังมีน้อย ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ การบันทึกข้อมูลบางส่วนของเกษตรกรเป็นการบันทึกลงบนกระดาษ ข้อมูลที่บันทึกในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ในหน่วยงานส่วนภูมิภาค และบางรายการยังไม่เป็นไปตามหมวดหมู่ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3. ผลการประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่มีต่อพันธกิจและวิสัยทัศน์

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2558 – 2564 มีพันธกิจ 7 ข้อ คือ

พันธกิจที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยเน้นการลดต้นทุน การพัฒนาคุณภาพและขยายการผลิตนอกฤดู และการจัดการผลผลิตหลังการเก็บเกี่ยว เพื่อสร้างโอกาสการตลาดและเพิ่มรายได้จากการผลิต

พันธกิจที่ 2 เพิ่มมูลค่าของผลผลิต โดยพัฒนาและส่งเสริมการแปรรูปที่เน้นการต่อยอดผลงานวิจัยด้านผลิตภัณฑ์แปรรูปสู่การผลิตเชิงอุตสาหกรรม

พันธกิจที่ 3 ขยายตลาดภายในประเทศและตลาดส่งออกต่างประเทศ โดยพัฒนาตลาดกลางผลไม้ สนับสนุนการกระจายสินค้าของภาคเอกชน การเชื่อมโยงการตลาด รวมทั้ง ให้ความสำคัญทั้งตลาดหลักเดิม ตลาดใหม่ และตลาดเพื่อนบ้านชายแดน และการเจรจาแก้ไขปัญหา อันเนื่องมาจากกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการส่งออก

พันธกิจที่ 4 ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์การบริโภคผลไม้ไทยทั้งในและต่างประเทศ

พันธกิจที่ 5 พัฒนาองค์กรและเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง

พันธกิจที่ 6 พัฒนาการรับรองคุณภาพสินค้าไม้ผลเมืองร้อน

พันธกิจที่ 7 จัดทำระบบฐานข้อมูลไม้ผลให้มีครบถ้วนในทุกด้าน ถูกต้อง และทันเหตุการณ์และเป็นเอกภาพ

ผลการวิเคราะห์ค่า PV ในระดับยุทธศาสตร์ที่มีต่อพันธกิจ พบว่า แต่ละพันธกิจได้รับผลจากแต่ละยุทธศาสตร์ แตกต่างกันตามประเด็นยุทธศาสตร์และประเด็นพันธกิจที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ พันธกิจ 1 3 และ 6 ขึ้นอยู่กับน้ำหนักจากยุทธศาสตร์ที่ 1 มากที่สุด ส่วนพันธกิจ 2 ขึ้นอยู่กับน้ำหนักจากยุทธศาสตร์ที่ 3 มากที่สุด สำหรับพันธกิจที่ 4 ขึ้นอยู่กับน้ำหนักจากยุทธศาสตร์ที่ 2 มากที่สุด นอกจากนี้

พันธกิจที่ 5 ขึ้นอยู่กับน้ำหนักจากยุทธศาสตร์ที่ 4 มากที่สุด และพันธกิจ 7 ขึ้นอยู่กับน้ำหนักจากยุทธศาสตร์ที่ 5 มากที่สุด (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักความสำคัญ (Priority Vectors หรือ PV) ของยุทธศาสตร์ที่มีต่อพันธกิจ

ยุทธศาสตร์ที่	พันธกิจ						
	1	2	3	4	5	6	7
1	0.26	0.18	0.19	0.21	0.19	0.26	0.16
2	0.21	0.22	0.4	0.35	0.17	0.15	0.17
3	0.23	0.26	0.11	0.12	0.14	0.21	0.15
4	0.14	0.16	0.14	0.13	0.32	0.19	0.13
5	0.16	0.18	0.16	0.19	0.18	0.19	0.39
รวม	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**	**1.00**

ที่มา: จากการศึกษา

จากผลการประเมินรายยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาแล้ว พบว่า คะแนนผลการดำเนินงานตามค่าน้ำหนักของยุทธศาสตร์ที่ 1-5 มีค่าเท่ากับ 4.46 2.15 3.93 1.14 และ 5.00 ดังนั้น เมื่อนำคะแนนผลการดำเนินงานตามค่าน้ำหนักนี้คูณด้วยค่า PV ในตารางที่ 9 จะได้ค่าผลการดำเนินงานตามค่าน้ำหนักในระดับพันธกิจรายละเอียดตามตารางที่ 10

จากตารางที่ 10 พบว่า พันธกิจที่ 7 มีผลการดำเนินงานตามค่าน้ำหนักสูงที่สุด คือ 3.77 คะแนน รองลงมา คือ พันธกิจที่ 6 และ 1 โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.48 และ 3.47 ตามลำดับ พันธกิจที่มีคะแนนตามค่าน้ำหนักน้อยที่สุด ได้แก่ พันธกิจที่ 5 โดยมีคะแนนเท่ากับ 3.03 นอกจากนี้ ยังพบว่ายุทธศาสตร์ที่ 1 และยุทธศาสตร์ที่ 5 มีส่วนสำคัญในการผลักดันผลการดำเนินงานในระดับพันธกิจมากกว่ายุทธศาสตร์ที่ 2 - 4 (ตารางที่ 10)

ตารางที่ 10 คะแนนผลการดำเนินงานตามค่าน้ำหนักในระดับพันธกิจ

พันธกิจที่	ยุทธศาสตร์					รวม
	1	2	3	4	5	
1	1.16	0.45	0.90	0.16	0.80	3.47
2	0.80	0.47	1.02	0.18	0.90	3.37
3	0.85	0.86	0.43	0.16	0.80	3.10
4	0.94	0.75	0.47	0.15	0.95	3.26
5	0.85	0.37	0.55	0.36	0.90	3.03
6	1.16	0.32	0.83	0.22	0.95	3.48
7	0.71	0.37	0.59	0.15	1.95	3.77

ที่มา: จากการศึกษา

จากคะแนนตามค่าน้ำหนักในพันธกิจแต่ละข้อข้างต้น เมื่อนำมาคูณกับค่า PV ของพันธกิจที่มีต่อวิสัยทัศน์ พบว่า ผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2558 – 2564 บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ว่า

“การเป็นแหล่งผลิตและตลาดผลไม้เมืองร้อนที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล” ในระดับปานกลาง ที่ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.35 โดยพันธกิจที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย 3 อันดับแรก ได้แก่ พันธกิจที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตพันธกิจที่ 6 พัฒนาการรับรองคุณภาพสินค้าไม้ผลเมืองร้อน และพันธกิจที่ 3 ขยายตลาดภายในประเทศและตลาดส่งออกต่างประเทศตามลำดับ (ตารางที่ 11)

ตารางที่ 11 ผลการดำเนินงานตามค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละพันธกิจต่อวิสัยทัศน์

พันธกิจ	คะแนน (1)	น้ำหนักต่อวิสัยทัศน์ (2)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (1) x (2)
พันธกิจข้อที่ 1	3.47	0.22	0.76
พันธกิจข้อที่ 2	3.37	0.08	0.27
พันธกิจข้อที่ 3	3.10	0.15	0.47
พันธกิจข้อที่ 4	3.26	0.14	0.46
พันธกิจข้อที่ 5	3.03	0.13	0.39
พันธกิจข้อที่ 6	3.48	0.20	0.70
พันธกิจข้อที่ 7	3.77	0.08	0.30
รวม (คะแนนวิสัยทัศน์)		**1.00**	**3.35**

ที่มา: จากการคำนวณ

การอภิปรายผล

การประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาผลไม้ไทยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย พ.ศ. 2558 – 2564 โดยรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเทียบกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ผลการพัฒนาบรรลุตามตามเป้าหมายที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นราคาที่เกษตรกรขายได้ไม่ต่ำกว่าต้นทุนการผลิต มูลค่าเพิ่มขึ้น และผลตอบแทนสุทธิเพิ่มขึ้นจาก 11,000 บาทต่อไร่ ในปี 2558 เป็น 14,300 บาทต่อไร่ ในปี 2564 การเพิ่มมูลค่าการส่งออกผลไม้สดและผลิตภัณฑ์แปรรูปให้มีอัตราการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 และการพัฒนาผลไม้คุณภาพที่ได้รับมาตรฐาน GAP ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของแปลงที่ขอการรับรองมาตรฐาน GAP ของผลไม้เศรษฐกิจหลัก 7 ชนิด) อย่างไรก็ตาม เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ตั้งขึ้นนั้นดูเหมือนจะไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง หากพิจารณาเป้าหมายข้างต้นแยกตามผลไม้ทั้ง 7 ชนิด ในการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ ตัวอย่างเช่น เป้าหมายผลตอบแทนสุทธิที่เพิ่มขึ้น จาก 11,000 บาทต่อไร่ ในปี 2558 เป็น 14,300 บาทต่อไร่ ในปี 2564 เมื่อพิจารณาลึกลงไปถึงเกษตรกรผู้ปลูกทะเรียน มะม่วง เงาะ และลำไย จะพบว่าเกษตรกรผู้ปลูกผลไม้เหล่านี้มีผลตอบแทนสุทธิที่สูงกว่าผลตอบแทนที่กำหนดเป็นเป้าหมายยุทธศาสตร์อยู่แล้ว นอกจากนี้ เป้าหมายของยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทยฯ ในเรื่องพัฒนาผลไม้คุณภาพที่ได้มาตรฐาน GAP ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของแปลงที่ขอการรับรองมาตรฐาน GAP ของไม้ผลเศรษฐกิจหลัก 7 ชนิดนั้น เป็นการตั้งเป้าหมายเทียบกับแปลงที่ขอการรับรอง ซึ่งอาจไม่สะท้อนถึงการพัฒนาของเกษตรกรที่ได้รับมาตรฐาน ซึ่งถ้าหากเป็นการตั้งเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนา

อาจปรับเป็นร้อยละของเกษตรกรที่ได้รับมาตรฐาน GAP เพิ่มขึ้นทุกปีหรือเปรียบเทียบกับพื้นที่/แปลงปลูกผลไม้ที่มีอยู่ทั่วประเทศ

การประเมินผลยุทธศาสตร์ที่ได้มีการศึกษาในประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและประเมินผลตามตัวชี้วัดเทียบกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ เป้าหมายแผนงาน โครงการ และสรุปผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2552) ที่ได้ทำการประเมินผลแผนบริหารจัดการผลไม้ภาคใต้ ปี 2552 หรือกรมส่งเสริมการเกษตร (2554) ที่ได้ทำการประเมินผลการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ตลอดจนกรมการขนส่งทางบก (2561) ที่ประเมินผลแผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่ง ทางบก พ.ศ. 2557 – 2561 (ประเมินผลครึ่งแผน พ.ศ. 2559 – 2561) และรัฐวัลย์ เฮงคราวิทย์ (2559) ได้ทำการประเมินแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2556 – 2559 ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาครั้งนี้ที่เป็นการศึกษาครั้งแรกในประเทศไทยที่ประยุกต์ใช้แบบจำลอง Hierarchical Decision Model (HDM) และการวิเคราะห์ Analytic Hierarchy Process (AHP) ในการประเมินผลยุทธศาสตร์ ซึ่งเดิมแนวคิดดังกล่าว Cleland and Kocaoglu (1981) ได้เขียนไว้ เพื่อใช้วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการตัดสินใจเลือกที่จะทำโครงการใด จะเห็นได้จาก Bing Wang et al., (2013) ได้ประยุกต์การใช้แบบจำลอง HDM และ AHP ในการจัดลำดับและคัดเลือกโครงการ โดยการสร้างแบบจำลองแสดงลำดับขั้นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และกิจกรรมโครงการ โดยการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและคำนวณหาน้ำหนักของกิจกรรมโครงการที่มีความสำคัญ เพื่อเลือกเป็นโครงการในการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ Tran (2013) ได้ประยุกต์ใช้แบบจำลอง HDM เป็นเครื่องมือ โดยเชื่อมโยงกิจกรรม กลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่จะส่งผลไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการถ่ายทอดความรู้ และเทคโนโลยี และใช้วิธีการ AHP ในการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักเพื่อประเมินการถ่ายทอดความรู้ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พิเศษช่วยที่เขียนขึ้นมาเฉพาะในการวิเคราะห์ค่า Priority Vector หรือ PV ซึ่งเป็นการคำนวณโดยใช้ Matrix ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดและวิธีการเช่นเดียวกับ Tran (2013) แต่ด้วยเทคโนโลยีปัจจุบันทำให้การวิเคราะห์ค่า PV ทำได้ง่ายขึ้นมาก ผ่านโปรแกรม Microsoft Excel ผลการศึกษาของ Tran (2013) และการศึกษาในครั้งนี้คล้ายคลึงกัน โดยค่าน้ำหนักความสำคัญที่คำนวณได้ จะสามารถบอกได้ว่าองค์ประกอบใดในยุทธศาสตร์มีน้ำหนักมากหรือน้อยที่จะผลักดันองค์ประกอบอื่นต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. การผลิตและการตลาดของผลไม้ทั้ง 7 ชนิด ค่อนข้างมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องพื้นที่ปลูกฤดูกาลการผลิตและราคา ทำให้การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ในแต่ละกลยุทธ์แตกต่างกันตามชนิดผลไม้ด้วย ประกอบกับบางหน่วยงานมีการพัฒนาการเกษตรในภาพรวม ดังนั้น ในการจัดทำยุทธศาสตร์ผลไม้ในระยะต่อไปหากสามารถระบุการพัฒนาในแต่ละผลไม้ให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงได้ การพัฒนาการดำเนินงานของระดับหน่วยงานจะสามารถทำให้การผลักดันการพัฒนาผลไม้แต่ละชนิดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ด้านการผลิต เกษตรกรส่วนใหญ่มีประสบการณ์และได้รับการพัฒนาด้านการผลิตแล้ว และไม่มีความจำเป็นต้องขอรับความช่วยเหลือเพิ่มเติมจากภาครัฐ ดังนั้นในการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทย

ในระยะต่อไปควรมีการทบทวนความสำคัญและปรับปรุงแนวทางการพัฒนาด้านการผลิตในรูปแบบใหม่ หรือให้ความสำคัญในด้านเทคโนโลยีการเก็บเกี่ยวผลผลิตที่เกษตรกรต้องการพัฒนามากกว่า เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกทั้ง ควรมีการวิจัยพฤติกรรมการบริโภคผลไม้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลไม้หลักที่มีมูลค่าการส่งออกสูง และการวิจัยการแปรรูปผลิตภัณฑ์รองรับผลไม้ตกเกรดเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า

3. ด้านการตลาด ในแต่ละกลยุทธ์ดำเนินการได้ไม่ถึงร้อยละ 50 ของแผนการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับการสนทนากลุ่มในพื้นที่ที่พบว่า เกษตรกรผู้ปลูกผลไม้ทั้ง 7 ชนิด ต้องการให้ภาครัฐช่วยเหลือทางด้านการตลาด ดังนั้น ในการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทยในระยะต่อไป ควรให้ความสำคัญด้านการตลาดของผลไม้ทั้ง 7 ชนิด เพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับกิจกรรม/โครงการในการแก้ไขปัญหาราคาผลผลิตตกต่ำ

4. ผลการดำเนินงานในหลาย ๆ หน่วยงานไม่ปรากฏในรายงานกิจกรรม/โครงการ แต่ในความเป็นจริงทุกหน่วยงานได้มีการดำเนินงานดังกล่าวในภาพรวมตามภารกิจของหน่วยงาน ดังนั้น ในยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทยฉบับต่อไปควรมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีหน่วยงานหลัก และหน่วยงานบูรณาการที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อที่จะทำให้เห็นภาพองค์รวมของการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง เกิดระบบการติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้ง หน่วยงานเจ้าภาพควรมีการออกแบบและจัดทำระบบการรายงานผลการดำเนินงานให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำต่อเนื่องทุกปีอย่างเป็นระบบ ซึ่งนอกจากจะทำให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการในการส่งเสริมและสนับสนุนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และผลงานที่ยังทำได้ไม่ถึงเป้าหมายในแต่ละปีได้

5. การบริหารจัดการผลผลิต เกษตรกรยังประสบปัญหาต่าง ๆ เช่นขาดแคลนแรงงาน แหล่งน้ำไม่เพียงพอ พื้นที่เพาะปลูกไม่มีเอกสารสิทธิ์ ความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ เป็นต้น ดังนั้น ยุทธศาสตร์พัฒนาผลไม้ไทยฉบับต่อไป ควรให้ความสำคัญกับกิจกรรม/โครงการในการสนับสนุนแหล่งน้ำ แรงงาน และเรื่องอื่น ๆ ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้นให้แก่เกษตรกรผู้ปลูกผลไม้ทั้ง 7 ชนิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในปัจจุบันเข้ามาให้ในกระบวนการผลิต

เอกสารอ้างอิง

กรมการขนส่งทางบก. (2561). *รายงานการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก พ.ศ. 2559 – 2564 (ประเมินผลครึ่งแผน พ.ศ. 2559 – 2561)* [Online]. สืบค้นข้อมูลวันที่ 4 พฤศจิกายน 2563 เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ https://www.dlt.go.th/th/strategic-plan/.

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2562). *พาณิชย์ปลื้ม “เอฟทีเอ” ดันไทยส่งออกผลไม้อันดับ 6 โลก* [Online]. สืบค้นข้อมูลวันที่ 4 พฤศจิกายน 2563 เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ https://dtn.go.th/th/news/-เอฟทีเอ-ดันไทยส่งออกผลไม้อันดับ-6-โลก?cate=5cff753c1ac9ee073b7bd1c5.

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2554). *การประเมินผลการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553* [Online]. สืบค้นข้อมูลวันที่ 4 พฤศจิกายน 2563 เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ http://www.plan.doae.go.th/WebPlanningGp/plan54.pdf.

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2562). *กรมส่งเสริมการเกษตรติดอาวุธเจ้าหน้าที่หนุนพัฒนาคุณภาพไม้ผลภาคตะวันออกครบวงจร*[Online].สืบค้นข้อมูลวันที่ 4 พฤศจิกายน 2563 เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ https://www.doae.go.th/gallery_detail.php?Id=VVFPbjFrQlQvVEk3MWgvUVgyUVo1Zz09.

ดิฐ เลขะกุล. (2560). *การใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus group) ในการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการขยะมูลฝอยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดแพร่*. ลำปาง.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2557). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. (2). กรุงเทพฯ: บริษัท เฮ้าส์ออฟเคอร์มิสท์ จำกัด

รัฐวัลย์ เฮงคราวิทย์. (2559). *รูปแบบการประเมินผลยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2556 – 2559 โดยใช้ทฤษฎีโปรแกรมประยุกต์*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2552). *การประเมินผลแผนบริหารจัดการผลไม้ภาคใต้ ปี 2552*. กรุงเทพฯ.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2553). *รายงานโครงการติดตามและประเมินผลโครงการแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรอินทรีย์ ปี 2549– 2552 และแผนยุทธศาสตร์พัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ ปี 2551 – 2554 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์*.กรุงเทพฯ.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2560). *การประเมินผลโครงการ 9101 ตามรอยเท้าพ่อภายใต้ร่มพระบารมีเพื่อการพัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืน*.กรุงเทพฯ.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2562). *การประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2564 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ระยะครึ่งยุทธศาสตร์ฯ).*กรุงเทพฯ.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2563). *สถิติการเกษตรของประเทศไทย ปี 2563*.กรุงเทพฯ.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2563). *สถิติการค้าสินค้าเกษตรไทยกับต่างประเทศ ปี 2563*.กรุงเทพฯ.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2563). *สารสนเทศเศรษฐกิจการเกษตรรายสินค้า ปี 2563*.กรุงเทพฯ.

Cleland, I. D., Kocaoglu, F. D. (1981). *Engineering Management*. Pittsburgh: McGraw – Hill Kogakusha, Ltd.

Teknomo, K. (2006). *Analytic Hierarchy Process (AHP) Tutorial* [Online]. สืบค้นข้อมูลวันที่ 3 พฤศจิกายน 2563 เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ https://docplayer.net/14799080-Analytic-hierarchy-process-ahp-tutorial.html.

Tran, A. T. (2013). *Strategic Evaluation of University Knowledge and Technology Transfer Effectiveness.* Doctoral dissertation, Doctor of Philosophy, Technology Management, Portland State University.

Wang, B., Kurti, N., Nguyen, T. (2013).*The Hierarchical Decision Model for Non-profit Organization's Project Selection* [Online]. สืบค้นข้อมูลวันที่ 19 ตุลาคม 2563 เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ http://ieeexplore. ieee.org/abstract/document/6641707