

การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน  
(ภูเก็ต กระบี่ และพังงา)

นางสาวดุสิตภา การบุญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

STRATEGIC ANALYSIS APPLIED TO TOURISM  
OF THE PROVINCES ALONG THE ANDAMAN COASTAL AREA

MISS DUTSADEEPPHA KARNBOON

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration Program in Public Administration  
Department of Public Administration  
Faculty of Political Science  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน (ภูเก็ต กระบี่ และพังงา)
โดย	นางสาวดุสิตา การบุญ
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.จรัส สุวรรณมาลา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ มะโน คำบำรุง)

ดุสิตภา การบุญ : การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของพื้นที่กลุ่มจังหวัด  
อันดามัน (ภูเก็ต กระบี่ และพังงา). (STRATEGIC ANALYSIS APPLIED TO TOURISM  
OF THE PROVINCES ALONG THE ANDAMAN COASTAL AREA) อ.ที่ปรึกษา

วิทยานิพนธ์หลัก : รัช. ดร.ดำรงค์ วัฒนา, 203 หน้า.

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้เป็นกรวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์  
ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับ  
โลกอย่างยั่งยืน และวิเคราะห์ระบบคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ยุทธศาสตร์  
ประสบความสำเร็จ โดยข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการยุทธศาสตร์  
จำนวน 9 คน และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ทำแบบสอบถาม โดยได้ใช้แบบสอบถามในกลุ่มผู้  
มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวน และนำผลจากการวิเคราะห์มาใช้เป็นหลักในการ  
กำหนดยุทธศาสตร์

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มจังหวัดอันดามันมีระบบการบริหารจัดการขององค์กรตาม  
หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ส่วนสถานการณ์ของกลุ่มจังหวัดอันดามันอยู่ในตำแหน่งโน้มเอียง  
ไปทาง "มีภัยคุกคามแต่มีจุดแข็ง" เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ที่  
เป็นภัยคุกคาม มากกว่า โอกาส ในขณะที่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมีลักษณะเป็นจุดแข็ง  
มากกว่า จุดอ่อน ซึ่งการที่จะนำกลุ่มจังหวัดอันดามันให้มีความได้เปรียบและพร้อมในการแข่งขัน  
มากยิ่งขึ้น ต้องพยายามลดจุดอ่อนและภัยคุกคาม โดยการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส และควรมุ่งให้  
ความพยายามในการใช้จุดแข็งมาช้อนโอกาสในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้  
เพื่อให้กลุ่มจังหวัดอันดามันก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่มีเสถียรภาพมั่นคงภายใต้สภาพแวดล้อมที่  
เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการนำมาพัฒนา  
พื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน คือ ยุทธศาสตร์เชิง  
ปรับเปลี่ยน พร้อมผสมผสานกับยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงแก้ปัญหา และยุทธศาสตร์เชิง  
ควบคุม

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนิติ.....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

# # 4981728524 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEY WORD : WORLD CLASS DESTINATION / SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT /  
TOURISM PRODUCT LIFE CYCLE (PLC) / CONTROLLED GROWTH DEVELOPMENT  
STRATEGY

DUTSADEEPHA KARNBOON: STRATEGIC ANALYSIS APPLIED TO TOURISM OF THE  
PROVINCES ALONG THE ANDAMAN COASTAL AREA. THESIS PRINCIPAL ADVISOR:  
ASSOC. PROF. DAMRONG WATTANA, Ph.D., 203 pp.

This research employs both quantitative and qualitative methods, aiming to analyze strategically the sustainable development of tourism in the provinces along the Andaman Coastal Area toward a world class destination. It contains an analysis on management quality. Data were drawn from in-depth interviews with strategic tourism experts and questionnaire were employed to survey stakeholders in the provinces along the Andaman Coastal Area. Statistical methods used in this study include percentage, T-test and One-Way ANOVA analysis.

The findings reveal that the provinces along the Andaman Coastal Area have adopted and adapted New Public Administration management methods. Their strategic positions are specified as "Threats and Strength" domination. Effects of the external environment show more threats than opportunities while the internal environment reveals more strengths than weaknesses. The areas have more competitive advantages when the weaknesses and threats are properly managed. In other words, exploitation of opportunities in exchange with coping with threats is the Area's challenges. In the same manner, strengths are strategic issues for manipulation of detailed operational plans. As a result, the Area would gain a new advantageous position towards a stable environment established under global changing environment. Therefore, the appropriately strategic direction in the development Area is able to compete globally toward sustainable tourism. At the end, the Area is expected to achieve strategic adjustments combined with an aggressive strategies, spatial problem-solving strategy

Department : Public Administration

Student's Signature : .....

Field of Study : Public Administration

Advisor's Signature : .....

Academic Year : 2008

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่งทั้งด้านวิชาการและด้านการดำเนินงานวิจัย จากบุคคลและกลุ่มบุคคลต่างๆ ได้แก่ รศ.ดร.ดำรงค์ วัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้โอกาสทางการศึกษา ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยแก้ปัญหา และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมทั้งช่วยตรวจทานและแก้ไขวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งเสมอมา ขอขอบพระคุณผู้ว่าราชการจังหวัดภูเก็ต คุณปรีชา เรืองจันทร์ ผู้บริหารภาครัฐ เอกชน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มจังหวัดอันดามัน ที่ได้สละเวลาเพื่อให้การสัมภาษณ์และเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณพี่บัณฑิตศึกษาทุกท่านที่ให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนทุนการศึกษาและให้กำลังใจมาโดยตลอด โดยเฉพาะคุณเกียรติศักดิ์ จันทรา คุณสมชัย หิรัญญะวณิชย์ คุณมนต์กฤษ จันท์เชิดชู และ คุณเบญญาภา ลาสุนนท์

สำหรับประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับบิดา มารดา คุณบุญผ่อง การค้า ซึ่งเป็นที่รักและเคารพยิ่ง ตลอดจนคุณครูอาจารย์ที่เคารพทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา จนทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิต

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ช-ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
คำจำกัดความของการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย.....	12
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่.....	13
การบริหารราชการจังหวัดเพื่อการพัฒนาแบบบูรณาการ.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการยุทธศาสตร์.....	26
การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว.....	49
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน.....	50
ทฤษฎีระบบ.....	57
ระบบคุณภาพการบริหารจัดการ.....	61
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10.....	66
แผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.....	69
แผนการตลาดการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.....	72
แผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดอันดามัน.....	80

การท่องเที๋ยวระดับโลก.....	86
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	90
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	95
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
รูปแบบการวิจัย.....	96
ประชากรที่ใช้ในการศึกษา.....	97
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	98
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	100
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	100
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป.....	103
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาพื้นที่กลุ่มจังหวัด อันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน.....	130
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระบบคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ.....	152
ตอนที่ 4 สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐาน.....	173
<b>บทที่ 5 สรุปผลวิจัย และข้อเสนอแนะ</b>	
สรุปผลการวิจัย.....	175
ข้อเสนอแนะ.....	179
รายการอ้างอิง.....	184
ภาคผนวก.....	189
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	203



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	การพยากรณ์การขยายตัวของการท่องเที่ยวโลก ระหว่างปี พ.ศ. 2538-2563....	3
2.1	แสดงเป้าหมายด้านเศรษฐกิจ.....	73
2.2	แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายของกลุ่มจังหวัดอันดามัน.....	83
3.1	ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT.....	99
3.2	เกณฑ์การแบ่งระดับความคิดเห็น.....	100
4.1	ลักษณะทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่าง .....	100
4.2	แสดงระดับความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT).....	102
4.3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วไป จำแนกเป็นรายชื่อในประเด็นของจุดแข็ง (Strengths).....	103
4.4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วไป จำแนกเป็นรายชื่อในประเด็นของจุดอ่อน (Weaknesses)	105
4.5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วไป จำแนกเป็นรายชื่อในประเด็นของโอกาส (Opportunities)	107
4.6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วไป จำแนกเป็นรายชื่อในประเด็นของภัยคุกคาม (Threats)	109
4.7	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตามเพศ.....	112
4.8	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตามภูมิลำเนา.....	113
4.9	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์.....	115

ตารางที่	หน้า
4.10	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตามอายุ..... 116
4.10.1	ผลต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ใน ด้านจุดแข็ง (Strengths) ที่มีอายุต่างกัน จากการทดสอบด้วยวิธีของ LSD..... 117
4.11	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตามระดับการศึกษา..... 118
4.12	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงาน..... 120
4.12.1	ผลต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในด้านโอกาส (Opportunities) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน จากการ ทดสอบด้วยวิธีของ LSD..... 121
4.12.2	ผลต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันใน ประเด็นของ SWOT ในด้านภัยคุกคาม (Threats) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ต่างกัน จากการทดสอบด้วยวิธีของ LSD..... 122
4.13	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด..... 123
4.13.1	ผลต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันใน ด้านจุดอ่อน (Weaknesses) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน จากการทดสอบ ด้วยวิธีของ LSD..... 124
4.13.2	ผลต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ใน ด้าน โอกาส (Opportunities) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน จากการทดสอบ ด้วยวิธีของ LSD..... 125
4.14	แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน โดย เรียงลำดับตามค่าน้ำหนัก..... 126

ตารางที่		หน้า
4.15	แสดงการกำหนดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่เป็นทางเลือกจากการประเมิน ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน.....	137
4.16	ความเชื่อมโยงระหว่างกรอบยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ ตัวชี้วัด.....	142
4.17	คะแนนประเมินรายหัวข้อของจังหวัดเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมของทุกจังหวัด...	156
4.18	คะแนนประเมินรายหัวข้อของจังหวัดเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมของทุกจังหวัด...	160

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	ตัวแบบวงจรชีวิตแหล่งท่องเที่ยว (Professor R.W. Butler: 1980).....	6
2.1	กรอบแนวคิดหรือตัวแบบการบริหารเศรษฐกิจในจังหวัด.....	21
2.2	กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management).....	33
2.3	องค์กรและองค์ประกอบที่สำคัญตามทฤษฎี 7 S's.....	37
2.4	แสดงความสัมพันธ์ของการประเมิน SWOT และ ผลการประเมินสถานภาพของ สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดประเภทของประเด็นยุทธศาสตร์.....	43
2.5	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคม ในประเด็นของการ ท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน.....	54
2.6	แสดงรูปแบบการท่องเที่ยวเดิม และรูปแบบการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน.....	55
2.7	แสดงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อม.....	58
2.8	แสดงระบบย่อยที่สำคัญขององค์กร.....	60
2.9	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	63
2.10	แสดงเป้าหมายด้านตำแหน่งทางการตลาด.....	72
2.10	กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	95
4.1	สถานภาพของกลุ่มจังหวัดอันดามัน.....	135
4.2	สถานภาพของกลุ่มจังหวัดอันดามันในตำแหน่งเสันฐาน คิดเป็นร้อยละ.....	136
4.3	ประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการ พัฒนาการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันมากที่สุด โดยคิดจากค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นในแต่ละประเด็นที่สูงกว่า 3.72.....	139
4.4	คะแนนประเมินรายหัวข้อของจังหวัดภูเก็ตเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมของทุก จังหวัด.....	158
4.5	คะแนนประเมินรายหัวข้อของจังหวัดกระบี่เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมของทุก จังหวัด.....	158
4.6	คะแนนประเมินรายหัวข้อของกลุ่มจังหวัดอันดามันเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมของ ทุกจังหวัด.....	159



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนากระบวนการไทย เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงการบริหารของภาครัฐ โดยอาศัยการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic management) โดยการนำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน นับเป็นครั้งแรกที่รัฐบาลได้เชื่อมโยงผลงานของหน่วยงานภาครัฐในแผนระดับยุทธศาสตร์กับคำของบประมาณ ซึ่งยุทธศาสตร์และมาตรการของรัฐบาลในระยะครึ่งทศวรรษที่ผ่านมาที่มีความชัดเจนที่มุ่งปรับเปลี่ยนให้ระบบราชการทำงานเปลี่ยนไปจากการติดยึดเป้าหมายตามที่กฎหมายบัญญัติไปเป็นการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ผู้บริหารงานภาครัฐจึงต้องคิดก่อนทำ ลดความเสี่ยงด้วยแผน กำหนดวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน ให้มีลักษณะที่ก่อให้เกิดการทำงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นแรงกดดันที่เกิดขึ้นมาทำให้เงื่อนไขต่างๆ ที่องค์การผูกพันอยู่ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ความมีประสิทธิภาพขององค์การที่เคยมีอยู่อาจเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากระบบงานและวิธีการทำงานขององค์การไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ๆที่เกิดขึ้น องค์การที่สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือองค์การต้องรับรู้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในองค์การ และนำมาใช้ในการปรับทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและเกิดผลในทางปฏิบัติมากที่สุด นักบริหารในปัจจุบันจึงต้องตระหนักถึงการรู้จักปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานในลักษณะดังกล่าวจึงเป็นการบริหารงานที่จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนยุทธศาสตร์ ในการแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์การกับโอกาสและภัยอุปสรรคที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก แผนยุทธศาสตร์ จึงเป็นเครื่องมือขององค์การในการกำหนดแนวทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายนอกและภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ดำรง วัฒนา, 2544)

โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นระบบบริหารราชการในอันที่จะสามารถตอบสนองต่อการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องใช้ระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการใช้ทรัพยากรร่วม มีการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน การบริหารลักษณะดังกล่าวจะเกิด

ผลได้ต้องให้จังหวัดมีการบริหารในรูปของกลุ่มจังหวัด โดยในการจัดแบ่งกลุ่มจังหวัดนั้น ใช้ความสัมพันธ์ทางด้าน เศรษฐกิจ สังคมและภูมิศาสตร์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546)

กลุ่มจังหวัดอันดามัน ภูเก็ต กระบี่ และพังงา เป็นกลุ่มจังหวัดที่มีพื้นที่อยู่ในเขตภาคใต้ของประเทศไทย และเป็นกลุ่มเมืองหลักของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบัน เกือบทุกประเทศทั่วโลกได้ยอมรับกันแล้วว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของโลก โดยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้เจริญเติบโตจนกลายมาเป็นอุตสาหกรรมหลักในระบบการค้าระหว่างประเทศอย่างรวดเร็ว และในหลายประเทศ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจัดว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอยู่ในระดับต้นๆ ของอุตสาหกรรมที่สำคัญของประเทศนั้นๆ อีกด้วย (World Travel & Tourism Council, 1999) ข้อเท็จจริงดังกล่าวนี้ได้สอดคล้องกับความเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ซึ่งในรอบสี่ทศวรรษที่ผ่านมา รายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอยู่ในลำดับ 1 หรือ 2 มาโดยตลอด เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากรายการสินค้าส่งออกอื่นๆ โดยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมหลักที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอย่างเด่นชัด ความสำเร็จโดยรวมนั้นเกิดมาจากพลังขับเคลื่อนส่วนเล็กน้อยที่ช่วยกันผลักดันให้อุตสาหกรรมนี้เคลื่อนไหวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการขยายตัวของเศรษฐกิจซึ่งนำไปสู่การจ้างงาน สร้างอาชีพ การกระจายรายได้และการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องมากมายหลายสาขา อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจึงเป็นการสร้างความมั่งคั่งให้กับประชาชนและประเทศชาติอย่างมาก นอกจากนี้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนชาวไทยในช่วงภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและการเมืองทั้งภายนอกและภายในที่เกิดขึ้นหลายครั้งในระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งเป็นเครื่องพิสูจน์ให้เห็นว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสามารถที่จะยืนหยัดอยู่ได้และยังเป็นอุตสาหกรรมที่จะเข้ามาช่วยกอบกู้สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองที่ตกต่ำได้ในระดับหนึ่ง

ภาพรวมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยที่ผู้เชี่ยวชาญจาก World Travel & Tourism Council ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยไว้เมื่อปี พ.ศ. 2542 (World Travel & Tourism Council, 1999) โดยได้พยากรณ์ไว้ว่า จำนวนแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยจะเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2542 ซึ่งมีอยู่ประมาณ 4 ล้านคนเป็น 5.6 ล้านคน ในปีพ.ศ. 2553 หรือประมาณร้อยละ 15.3 ของประชากรแรงงานที่ประเทศไทยมีอยู่ทั้งหมด และมีการประมาณการผลิตผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ด้านเศรษฐกิจด้านการเดินทางและท่องเที่ยวอาจจะสูงถึง 3,200 ล้านบาทหรือประมาณร้อยละ 17.1

ของผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งหมดของประเทศ รัฐบาลอาจจะใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวสูงขึ้น จนถึง 41,700 ล้านบาทหรือประมาณ ร้อยละ 2.8 ของการใช้จ่ายงบประมาณทั้งหมด ส่วนภาคธุรกิจเอกชนมีการคาดการณ์ว่าจะมีการใช้จ่ายในการลงทุนเพิ่มขึ้นอีก 5 เท่าตัวในปี พ.ศ. 2553 ซึ่งการคาดการณ์ดังกล่าวนี้ย่อมหมายถึงพันธกิจมากมายมหาศาลที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จำเป็นจะต้องมีกลไก กลวิธีในการปฏิบัติงานให้ประสานสอดคล้องกันอย่างมีเอกภาพ นอกจากนี้หากจะพิจารณาถึงการคาดการณ์ขององค์การท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization : WTO) ที่ได้ระบุไว้ว่าในปี พ.ศ. 2553 จำนวนนักท่องเที่ยวในโลกรวม จะเพิ่มสูงถึง 1,000 ล้านคนและเพิ่มเป็น 1,560 ล้านคนในปี พ.ศ.2563 และการคาดการณ์ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) ระบุไว้ว่าในช่วงปี พ.ศ. 2538 - พ.ศ. 2548 การบินในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกจะมีแนวโน้มการขยายตัวด้านการบินสูงสุดเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่น ซึ่งการคาดการณ์ดังกล่าวนี้ ทางสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA) ก็มีความเห็นเช่นเดียวกัน ปัญหาที่ต้องพิจารณาจึงอยู่ที่ว่าประเทศไทยจะสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากประชากรนักเดินทางและนักท่องเที่ยวทั้งหมดที่เดินทางมายังภูมิภาคนี้ให้มากที่สุดได้อย่างไร

#### ตารางที่ 1.1 การพยากรณ์การขยายตัวของการท่องเที่ยวโลก ระหว่างปี พ.ศ. 2538 - 2563

จำนวนนักท่องเที่ยว โลกในทวีปต่างๆ	พยากรณ์ (ปี พ.ศ.)			ส่วนแบ่งการตลาด		การเติบโตเฉลี่ย
	2538	2553	2563	2538	2563	2538-2563
	จำนวน (ล้านคน)			(% )		(%)
	565	1006	1561	100	100	4.1
แอฟริกา	20	47	77	3.6	5.0	5.5
อเมริกา	110	190	282	19.3	18.1	3.8
เอเชียแปซิฟิก	81	195	397	14.4	25.4	6.5
ยุโรป	336	527	771	59.8	45.9	3.1
ตะวันออกกลาง	14	36	69	2.2	4.4	6.7
เอเชียใต้	4	11	19	0.7	1.2	6.2

ที่มา : World Tourism Organization, 2003. World Tourism Trends and Forecasts.



การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้เสนอในที่ประชุมเพื่อหาแนวทางพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งชาติถึงวิสัยทัศน์การพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติที่ควรร่วมกันกำหนดและผลักดันให้เป็นจริง คือจากวิสัยทัศน์ระยะกลาง ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ (Quality Destination) ไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลก (World Class Destination) และวิสัยทัศน์ระยะยาวเป็นการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (Sustainable Tourism) โดยมีเป้าหมายการเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวมากกว่าเพียงการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2544)

การกำหนดยุทธศาสตร์หลักที่จะนำอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยไปสู่เป้าหมายการยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวสู่ระดับโลกหรือเว็ลด์คลาส ซึ่งประเทศไทยมีความพร้อมใน 4 ด้านประกอบด้วย มาตรฐานการแพทย์ระดับโลก มาตรฐานการลงทุนที่พำนักระยะยาวระดับโลก เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวล่องสแตย์ การพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวระดับโลกและการผลักดันสถานที่ท่องเที่ยวของไทยสู่การเป็นมรดกโลก อย่างไรก็ตาม การที่จะก้าวไปให้ถึงการเป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกนั้นต้องแยกการจัดการท่องเที่ยวแบบมาตรฐานโลกและการจัดการท่องเที่ยวอย่างมีคุณภาพออกจากกัน เนื่องจากการจัดการท่องเที่ยวมีคุณภาพนั้นง่ายกว่าการจัดการแบบมาตรฐานโลก เนื่องจากการจัดการแบบมาตรฐานโลกนั้นเป็นการจัดการที่เทียบชั้นกับที่ดีที่สุดของโลก แต่การจัดการอย่างมีคุณภาพนั้นสามารถตั้งมาตรฐานที่ดีเหมาะสมกับความเป็นไปได้

กลุ่มจังหวัดอันดามัน ภูเก็ต กระบี่ และพังงา ถือเป็นเขตพื้นที่ในภาคใต้ของประเทศไทยที่มีศักยภาพในการท่องเที่ยวระดับสูง เป็นกลุ่มเมืองหลักของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศที่มีรายได้จากการท่องเที่ยวสูงสุด ทั้งสามจังหวัดมีพื้นที่ติดต่อกันเป็นรูปสามเหลี่ยมสวยงาม เอื้อประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่พึงมีพึงเป็นสำหรับมวลมนุษยชาติร่วมกัน และเป็นแหล่งท่องเที่ยวนานาชาติที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพในระยะสั้น และเป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกในระยะกลางและการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อในระยะยาว ผู้วิจัยจึงเลือกแหล่งท่องเที่ยวกลุ่มจังหวัดอันดามันเป็นพื้นที่ทำการศึกษาวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อดูความพร้อมและศักยภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องในระบบการท่องเที่ยวและระบบความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ อันจะนำการพัฒนาไปสู่ความมุ่งหมายที่กล่าวแล้ว

สถานการณ์การท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน เกิดภาวะชะลอตัวลงตั้งแต่ปีพ.ศ. 2548 เป็นต้นมา เนื่องจากผลกระทบเหตุการณ์สึนามิในแหล่งท่องเที่ยวอันดามัน ซึ่งเป็นแหล่ง

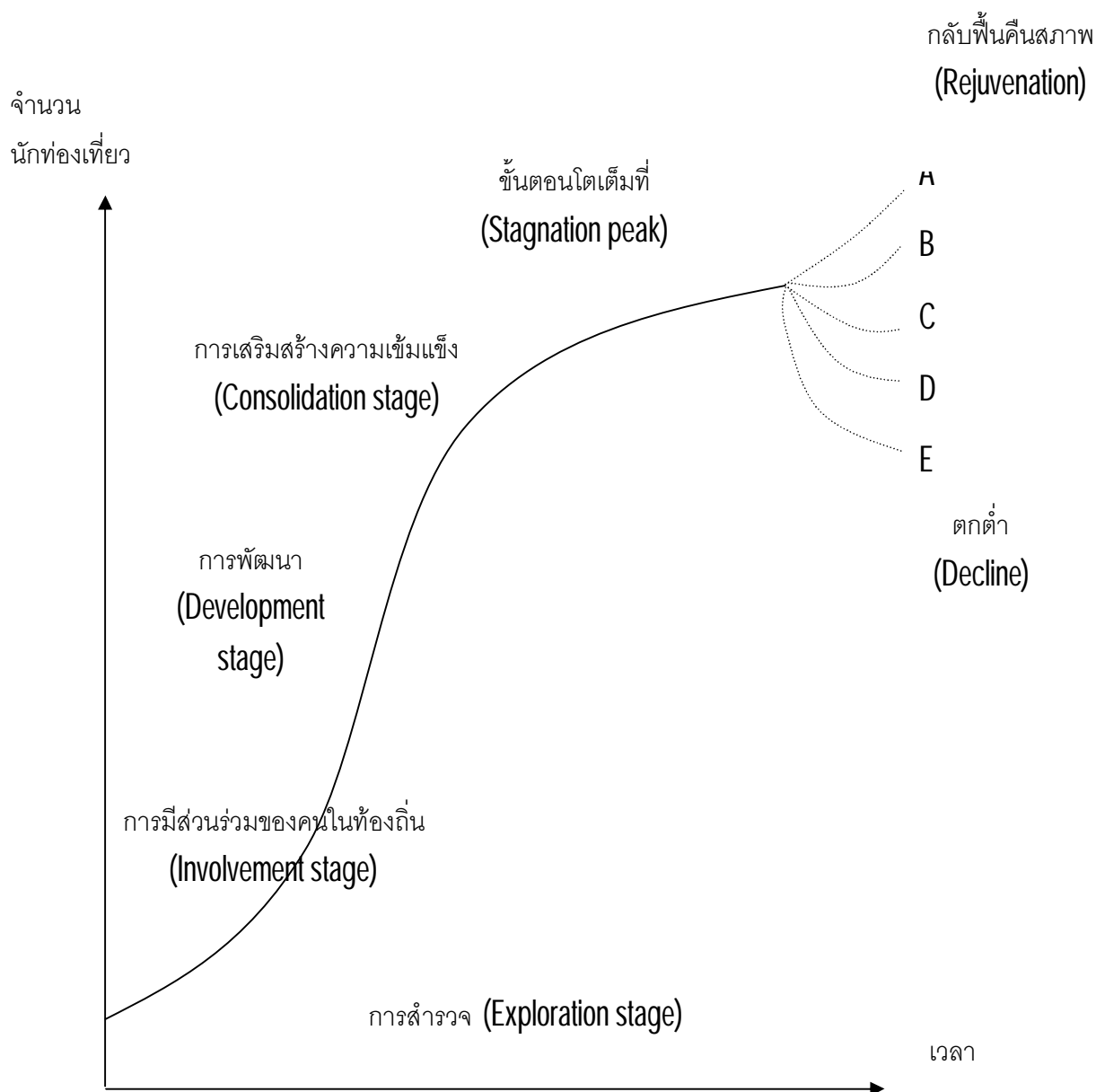
ท่องเที่ยวที่เปรียบเสมือนแม่เหล็กดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เดินทางมาเยือนประเทศไทยจำนวนมากมาย รวมทั้งเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะตลาดมาเลเซีย ซึ่งถือว่าเป็นตลาดการท่องเที่ยวที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย สำหรับตลาดเอเชียโดยรวมแล้วถือว่าได้รับผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากเป็นตลาดระยะใกล้ที่มีความอ่อนไหวต่อสถานการณ์และการเกิดวิกฤติการณ์ต่างๆค่อนข้างมาก นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ในตลาดเอเชียมักมีแนวโน้มในการตัดสินใจยกเลิกการเดินทางมายังประเทศไทยได้ในระยะเวลาอันสั้น สำหรับตลาดนักท่องเที่ยวระยะไกล อาทิ นักท่องเที่ยวชาวตะวันตก ยังคงมีแนวโน้มในการเดินทางมาเยือนประเทศไทยที่ดีอยู่แต่นักท่องเที่ยวเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงจุดหมายปลายทางจากอันดามันมาเป็นแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆ แทน

**วงจรชีวิต (Product Life Cycle)** วงจรชีวิตของแหล่งท่องเที่ยวกลุ่มจังหวัดอันดามัน ถ้าจะอธิบายจากแนวคิดของวงจรชีวิตของแหล่งท่องเที่ยวที่มีการยอมรับโดยทั่วไปจะเริ่มต้นจาก

1. การสำรวจ (Exploration) ที่เริ่มต้นด้วยผู้มาเยือนจำนวนน้อยที่สนใจความงามตามธรรมชาติและวัฒนธรรม เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องการเข้าถึงในขั้นตอนนี้ทรัพยากรการท่องเที่ยวไม่ถูกระทบจากการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวจะมีปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่นสูง
2. การมีส่วนร่วมของคนท้องถิ่น (Involvement stage) ในขั้นตอนนี้จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นและมีฤดูกาลท่องเที่ยวเกิดขึ้นและเริ่มมีปัญหาในด้านโครงสร้างพื้นฐาน
3. ขั้นตอนการพัฒนา (Development stage) จำนวนนักท่องเที่ยวมีจำนวนมาก ในฤดูกาลท่องเที่ยวจำนวนนักท่องเที่ยวมีเท่ากับหรือมากกว่าจำนวนประชากรท้องถิ่น องค์การการท่องเที่ยวเริ่มเปลี่ยนมือจากคนท้องถิ่นไปสู่บุคคลภายนอกเพื่อบริการเครื่องอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย ความสำเร็จของแหล่งท่องเที่ยวในขั้นตอนนี้นำไปสู่ปัญหาความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยว และตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติอยู่ในความควบคุมดูแลของบริษัทนำเที่ยว
4. ขั้นตอนการเสริมสร้างความเข้มแข็ง (Consolidation stage) ในขั้นตอนนี้นักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงแต่ยอดนักท่องเที่ยวยังเกินจำนวนประชากรท้องถิ่น ผู้ประกอบการการท่องเที่ยวส่วนมากอยู่ในเครือข่ายบริษัทข้ามชาติ
5. ขั้นตอนโตเต็มที่ (Stagnation peak) ขั้นตอนนี้จำนวนนักท่องเที่ยวถึงจุดสูงสุดและแหล่งท่องเที่ยวไม่เป็นที่กล่าวขวัญอีกต่อไป แหล่งท่องเที่ยวพึ่งพาเฉพาะผู้มาเที่ยวซ้ำๆ จะมีค่าใช้จ่ายในการรักษานักท่องเที่ยวกลุ่มเดิมที่สูง แหล่งท่องเที่ยวจะมีปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และขั้นตอนสุดท้าย

6. ตกต่ำ (Decline) ในขั้นตอนนี้แหล่งท่องเที่ยวสูญเสียนักท่องเที่ยวแก่แหล่งท่องเที่ยวใหม่ แหล่งท่องเที่ยวมีตลาดในภูมิภาคที่ใกล้เคียงกันในรูปแบบไป-กลับวันเดียว หรือสุดสัปดาห์ (L.Moutinho, 2000)

แผนภาพที่ 1.1 ตัวแบบวงจรชีวิตแหล่งท่องเที่ยว (R.W. Butler, 1980)



ที่มา : Debbage Keith G., 1990. Oligopoly and the Resort Cycle in the Bahamas. *Annals of Tourism Research*.

จากความหมายของวงจรชีวิตของแหล่งท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่าอยู่ในขั้นตอนการพัฒนาและการสร้างความเข้มแข็งใหม่ (Development to consolidation stages) ในปัจจุบันจำนวนนักท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันมีจำนวนมาก และแหล่งท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันเริ่มมีปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม เช่นการทำลายพื้นที่ป่าไม้ น้ำเสีย และปัญหาสังคม เช่นปัญหาโสเภณี และการประกอบอาชีพผิดกฎหมายในธุรกิจท่องเที่ยวของชาวต่างชาติ (มนัส ชัยสวัสดิ์, 2546)

**คู่แข่งชั้น** คู่แข่งขันของแหล่งท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน จากปัญหาทางสังคมบางประการซึ่งนับวันยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน อีกทั้งการสร้างสินค้าทางการท่องเที่ยวใหม่ๆของประเทศคู่แข่ง อาทิ ญี่ปุ่น ฮองกง เกาหลีและแหล่งท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นใหม่ในประเทศจีน เวียดนาม อินเดีย ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวอย่างรุนแรง แม้ว่าประเทศไทยได้มีการเร่งฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวอันดามันให้กลับมาสู่สภาพปกติได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งได้เร่งสร้างความพร้อมของสถานที่ท่องเที่ยวตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในแหล่งท่องเที่ยวที่สามารถเปิดรองรับนักท่องเที่ยว แต่แหล่งท่องเที่ยวที่เป็นคู่แข่งชั้นโดยตรง เช่น บาหลี ได้ลดราคาห้องพักลงมาก รวมทั้งมาตรการการรักษาสิ่งแวดล้อมยังคงเข้มงวดอยู่ จะดึงนักท่องเที่ยวกลับคืนไป เพราะในอดีตกลุ่มจังหวัดอันดามันได้รับนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นส่วนหนึ่งมาจากเหตุการณ์ทางการเมืองไม่สงบและหมอกควัน ในประเทศอินโดนีเซีย เป็นต้น (Sur Marr, 1999) ในอดีตการแข่งขันของแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ที่ใกล้เคียงกันมักจะใช้ราคาเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน ซึ่งปัจจัยเรื่องราคาก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ตลาดการท่องเที่ยวของประเทศเติบโตในด้านปริมาณคือจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น แต่ในแง่รายได้หากคิดในหน่วยเงินตราต่างประเทศ เช่น ดอลลาร์สหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นเงินตราสกุลหลักแล้ว รายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศ มีมูลค่าลดลงจากปีก่อน ซึ่งการลดราคาเพื่อการแข่งขันนั้น ต้องไม่ลืมเงื่อนไขบังคับก่อน คือการพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) ราคาที่กำหนดต้องมีความแน่ใจว่าต้นทุนทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจต้องนำมาคิดกับผู้ที่ได้รับประโยชน์โดยตรงด้วย มีข้อคิดอีกประการหนึ่งว่าการคิดราคาที่สูงนั้นหากมีเหตุผลเพียงพอที่ผู้บริโภคสามารถยอมรับได้ (Cristina Recoder de Casso ,1999) ฉะนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน จึงไม่น่าจะใช้นโยบาย การตลาดนำ (market-led) ที่จะจูงใจตลาดอย่างกว้าง (broad market) โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบของการพัฒนา แต่น่าจะใช้ นโยบาย ผลิตภัณฑ์นำ (product-led) ซึ่งเป็นรูปแบบการท่องเที่ยวที่สอดคล้องอย่างยิ่งกับสิ่งแวดล้อมและสังคมและมุ่งเฉพาะกลุ่มตลาดเป้าหมายที่เหมาะสมและไปด้วยกันได้กับ

ผลิตภัณฑ์เท่านั้นแม้จะมีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจน้อยก็ตาม (World Tourism Organization, 1994)

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่า สถานการณ์ในปัจจุบันทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในล้วนส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันทั้งสิ้น โดยเฉพาะตลาดการท่องเที่ยวที่ถือได้ว่ามีศักยภาพพื้นที่ที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวที่มาเยือนเป็นจำนวนมาก ถ้าหากเรายังละเลย เพิกเฉย ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนแล้ว พื้นที่แหล่งท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันคงมีการเสื่อมสภาพไปสู่ความตกต่ำตามวงจรชีวิตของการท่องเที่ยวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ภาครัฐบาล ภาคธุรกิจ ประชาคม ชุมชนท้องถิ่น จำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญ และร่วมมือกันแสวงหายุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันขึ้นมาใหม่ ซึ่งจะต้องประกอบด้วยการวางแผนและอนุรักษ์ไปพร้อมๆกัน และจะต้องนำไปเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศได้ โดยแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์นั้น จะต้องอยู่ในรูปแบบการบูรณาการ ทั้งนี้ เพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันให้ไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านแหล่งท่องเที่ยว สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและประเพณีอันดีงาม ซึ่งถ้าทำได้แล้วอุตสาหกรรมท่องเที่ยวก็จะเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่ดี และทำให้เกิดการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไปได้ ฉะนั้น ประเด็นปัญหาการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ก็คือ ทิศทางการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวพื้นที่ในกลุ่มจังหวัดอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืนควรเป็นอย่างไร

อย่างไรก็ตาม การที่จะนำอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทยไปสู่ความมีคุณภาพ และความเป็นเลิศได้ย่อมขึ้นอยู่กับพลังขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง มีโครงข่ายและระบบงานที่ดี มีคุณภาพ จึงจะสามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับประเทศชาติและประชาชนได้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันให้ไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลก โดยการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ทั่วไปของการท่องเที่ยว เพื่อศึกษาศักยภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและระบบความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าทุกฝ่ายได้เดินทางไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน แต่ทั้งหมดนี้ก็ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่ยินดีจะสนับสนุน ซึ่งหมายถึงระบบการจัดการแหล่งท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันให้ไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืนนั่นเอง

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดอันดามันให้ เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน
2. เพื่อวิเคราะห์ระบบคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

## 1.3 สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของพื้นที่ในกลุ่มจังหวัดอันดามันเอื้อต่อศักยภาพในการพัฒนาไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน
2. กลุ่มจังหวัดอันดามันมีระบบการบริหารจัดการขององค์กรตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน โดยมีการจำกัดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ โดยการศึกษาเฉพาะในเขตพื้นที่ของจังหวัดภูเก็ต กระบี่ และพังงา เท่านั้น
2. ขอบเขตด้านประชากร
  - 2.1 ศึกษาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ในและนอกพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน
  - 2.2 ศึกษาจากผู้บริหารภาครัฐบาล เอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น กลุ่มสถานประกอบการด้านการท่องเที่ยว ประชาชนทั่วไปในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน
3. ขอบเขตด้านเนื้อหา
  - 3.1 ศึกษาแนวทางในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน เพียง 3 ขั้นตอนแรกได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นตอนการสร้างทิศทาง และ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT
  - 3.2 ศึกษากระบวนการบริหารจัดการขององค์กรตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในด้านการจัดการยุทธศาสตร์

## 1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**กลุ่มจังหวัดอันดามัน** หมายถึง การจัดกลุ่มจังหวัดเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของรัฐบาล ซึ่งประกอบไปด้วยจังหวัดภูเก็ต กระบี่ และพังงา

**การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง กลวิธีในการวางแผนการดำเนินงานโดยมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อสร้างทิศทางและกำหนดยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน

**การกำหนดยุทธศาสตร์** หมายถึง การตัดสินใจเลือกแนวทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ซึ่งจะต้องมีกระบวนการวางแผนเป็นขั้นตอน โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม หรือ เทคนิค SWOT มาประกอบการระดมพลังสมองในการคิดกำหนดแนวทางดังกล่าว

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน** หมายถึง การศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทัศนคติ ความรู้ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของกลุ่มจังหวัดอันดามัน

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก** หมายถึง การศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมหรือวัฒนธรรม และเทคโนโลยี เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคของกลุ่มจังหวัดอันดามัน

**การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน** หมายถึง การท่องเที่ยวของกลุ่มใหญ่และกลุ่มเล็กที่มีการจัดการอย่างดีเยี่ยม เพื่อสามารถดำรงไว้ซึ่งทรัพยากรท่องเที่ยวให้มีความดึงดูดใจอย่างไม่เสื่อมคลาย ธุรกิจท่องเที่ยวมีการปรับปรุงคุณภาพให้มีผลกำไรอย่างเป็นธรรม ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเหมาะสม โดยมีนักท่องเที่ยวเข้ามาเยือนอย่างสม่ำเสมอเพียงพอ แต่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดหรือไม่มีเลยอย่างยั่งยืนยาวภายในกลุ่มจังหวัดอันดามัน

**การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน** หมายถึง การพัฒนาการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการตามความจำเป็นในปัจจุบันที่มุ่งทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปกับการอนุรักษ์ทรัพยากรท่องเที่ยวและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันก็ให้ชุมชนมีส่วนร่วมและได้รับประโยชน์จากการท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดอันดามันอย่างเท่าเทียมกัน

**ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว** หมายถึง ผู้ที่มีประสบการณ์ส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการยุทธศาสตร์ และการจัดการบริหารอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

หรือผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนการพัฒนาในกลุ่มจังหวัดอันดามัน โดยได้นำความรู้และประสบการณ์ดังกล่าวมาใช้กับงานอย่างต่อเนื่องจนชำนาญ

**ศักยภาพ** หมายถึง ความสามารถ ความสมบูรณ์ และความพร้อม ของบุคคลหรือ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ที่เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานพัฒนาการท่องเที่ยว สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีคุณภาพ

**ระบบคุณภาพการบริหารจัดการ** หมายถึง รูปแบบ กระบวนการ ทรัพยากร บุคลากร และ การมีส่วนร่วม ที่นำมาใช้ตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อส่งผลให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

**องค์การ** หมายถึง กลุ่มจังหวัดอันดามัน ซึ่งประกอบด้วย ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน รวมทั้งหน่วยงานต่างๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนากลุ่มจังหวัดอันดามัน ในด้าน เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมการบริหารจัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้กับชุมชน ส่งเสริม การศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณี ภูมิปัญญา ท้องถิ่น ดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**การมีส่วนร่วม** หมายถึง กระบวนการที่ประชาชน ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อแสวงหาทางเลือก การตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับโครงการที่เหมาะสมและเป็น ที่ยอมรับร่วมกัน ในที่นี้หมายถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนในกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในการ กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน

ในการวิจัยครั้งนี้ความหมายของแหล่งท่องเที่ยวระดับโลก (World Class Destination) มีความหมายถึง "การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน" ตามข้อเสนอของรายงานโครงการศึกษาเพื่อจัดทำ แผนปฏิบัติการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ซึ่งจัดทำโดย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันจะ ก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ สามารถใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากลุ่มจังหวัดอันดามัน ให้ดำเนินภารกิจด้านการท่องเที่ยวของ กลุ่มจังหวัดมีทิศทางและยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่เหมาะสม บรรลุผลสำเร็จ ตามปณิธานที่ตั้ง



ไว้ และในขณะเดียวกันก็จะเป็นแนวทางให้กลุ่มจังหวัดด้านการท่องเที่ยวอื่นๆ ได้นำไปปรับใช้ตาม ศักยภาพและความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ต่อไป

2. ประโยชน์ต่อวงวิชาการด้านการท่องเที่ยว โดยการวิจัยนี้จะทำให้ได้ข้อความรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของกลุ่มจังหวัดในอนาคต ซึ่งเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ทางด้านการบริหารและการจัดการการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัด

3. ประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนท้องถิ่น ในการรับรู้และนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จมาใช้ในองค์กร

4. ประโยชน์ทางอ้อมที่อาจเกิดขึ้น คือ เป็นการกระตุ้นผู้ที่อยู่ในวงการอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว หันมาสนใจและศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

### 1.7 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยเนื้อหา 5 บท ดังนี้ คือ

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนากระบวนการไทยได้ดำเนินการมาเป็นระยะๆ โดยจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังในช่วงเวลาที่ผ่านมา สืบเนื่องมาจากแนวความคิดที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเปลี่ยนแปลงของบ้านเมืองจากระบบการปกครอง (Government) แบบเดิม ไปสู่การบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) โดยมีกลไกอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารปกครอง ซึ่งจากเดิมที่มีเพียงรัฐบาลกับระบบราชการเท่านั้น แต่ในปัจจุบันได้เริ่มมีภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดระเบียบหรือระบบในการทำงานร่วมกันทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แนวความคิดที่มาจากเรื่องนี้ เกิดขึ้นตามกระแสแนวความคิดเรื่องของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีแนวความคิดที่ต้องการจะเห็นการบริหารงานภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยได้อิทธิพลมาจากนักเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกและนักบริหารจัดการ ดังนั้น จึงให้คุณค่าความสำคัญกับเรื่องของการแข่งขัน เพราะที่ใดไม่มีการแข่งขัน ที่นั่นย่อมไม่มีประสิทธิภาพ จึงเน้นเรื่องประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ในส่วนของนักบริหารจัดการได้ให้ความสำคัญในเรื่องของประสิทธิผลในการดำเนินงาน หรือผลสัมฤทธิ์ เน้นในเรื่องของคุณภาพในการทำงาน ภาวะรับผิดชอบต่อผลของงาน หรือการทำงานให้ได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ ในส่วนของแนวความคิดในเรื่องประชาธิปไตยสมัยใหม่ ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของสิทธิเสรีภาพของประชาชน การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การเปิดเผยโปร่งใส ความเป็นธรรม ความเสมอภาค เป็นต้น

จากสองกระแสแนวความคิดดังกล่าว คือ การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และ กระแสความเป็นประชาธิปไตย (Democratization) ที่พูดถึงเรื่องชุมชนนิยม ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ ประชาธิปไตยทางตรง รวมกับหลักกฎหมายมหาชนต่าง ๆ จึงได้มีการรวมแนวความคิดทั้งสองเข้าด้วยกัน และพยายามผลักดันการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบราชการ หรือการบริหารราชการแผ่นดินทั่วโลก ซึ่งกระแส การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นเมื่อ 20 - 30 ปีที่แล้ว นับตั้งแต่สมัยนางมากาเร็ต แทตเชอร์ ประมาณปี ค.ศ. 1979 จนถึงนายจอห์น เมเจอร์ รวมระยะเวลาประมาณ 16 ปี ซึ่งได้ขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ และอิทธิพลแนวความคิดนี้ไปยังกลุ่มประเทศเวสต์มินสเตอร์ เช่น แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ รวมจนถึงประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า สองแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น เป็นรากฐานที่มาจาก การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ Good Governance

นอกจากนี้ อิทธิพลของ **Good Governance** ยังมาจากองค์การพัฒนาระหว่างประเทศ โดยเฉพาะ **World Bank** ที่เดิมมุ่งเฉพาะปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจเป็นตัวสำคัญ ต่อมาเริ่มตระหนักเมื่อปล่อยเงินกู้ไปแล้วเกิดการทุจริตคอร์รัปชัน ส่งผลให้ไม่สามารถทำให้ประเทศต่าง ๆ พัฒนาได้ จึงเน้นในเรื่องของ **Governance** มากขึ้น ในที่สุดก็เป็นหัวข้อที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (**Good Governance Principles**) มีอยู่หลายแนวคิดด้วยกัน เช่น หลักของ **UN** ที่ให้นิยามของ **Good Governance** ไว้ว่า ประชาชนต้องมีส่วนร่วม (**Participation**) เน้นหลักนิติธรรม (**Rule of law**) นิติรัฐ ความโปร่งใส (**Transparency**) การตอบสนองความต้องการของประชาชน ความปรองดอง สม่ำเสมอ มุ่งหาฉันทามติ (**Consensus oriented**) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (**Equity**) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (**Efficiency and Effectiveness**) และภาวะรับผิดชอบ (**Accountability**)

ในที่สุดกระแสแนวความคิดต่าง ๆ ข้างต้นก็เข้ามาสู่ประเทศไทย จากผลของนักวิชาการทั้งหลาย รวมทั้งอิทธิพลของ **World Bank** ในแง่ของการวางแผนพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ซึ่งจุด เบี่ยงของประเทศไทยในเรื่องของ **Good Governance** เกิดขึ้นมาจากหลายส่วน โดยเฉพาะในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ซึ่งเริ่มมีแนวความคิดใหม่ ๆ เช่น เรื่องประชาธิปไตย (**Participatory State**) เข้ามาคู่ขนานกันไปในขณะนั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 ก่อให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตยขึ้น โดยแนวความคิดใหม่ ๆ ได้เริ่มเข้ามาเพื่อส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย (**Democratization**) มากขึ้น ทำให้เริ่มเห็นกฎหมายต่าง ๆ ที่ออกมารองรับ และที่สำคัญที่สุดคือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่วางหลักการในเรื่องของ **Good Governance** เอาไว้ รวมทั้งแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ ในหมวดที่ 5 ก็เป็นครั้งแรกที่กล่าวถึงการให้รัฐจัดระบบงานของรัฐและระบบราชการให้มี ประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และให้มีการจัดมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการ เพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน และเพื่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าในปี พ.ศ. 2540 นั้น ทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และ รัฐธรรมนูญก็ได้รับอิทธิพลแนวความคิดในเรื่อง **Good Governance** เข้ามาค่อนข้างมาก และได้มีการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ในปี พ.ศ. 2545 ซึ่งหัวใจหลักไม่ใช่การปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ออกมาเป็น 20 กระทรวง แต่เป็นการนำหลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เข้ามาใช้ในระบบราชการไทย โดยปัญหาของระบบราชการในขณะนั้น คือ ระบบราชการมีขนาดใหญ่โตซ้ำซ้อน มีลักษณะของการรวมศูนย์อำนาจสั่งการไว้ที่ส่วนกลาง เน้นการจัด

โครงสร้างตามสายบังคับบัญชา ทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นแบบแยกส่วน (fragmentation) มีขั้นตอนยุ่งยาก เกิดความล่าช้าในการทำงาน ยึดกฎหมายและระเบียบปฏิบัติเป็นเป้าหมายปลายทาง (ends) มากกว่าวิธีการ (means) ทำให้ขาดวิสัยทัศน์และการวางเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน วัตถุประสงค์ได้เป็นรูปธรรม เกิดความเฉื่อยชาและขาดความยืดหยุ่นคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เข้า กับบริบทโลก ใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ยังไม่มีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ค่อนข้างน้อย มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบเดิมที่ยังไม่ค่อยตอบสนองของการบริการประชาชนมากเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องค่าตอบแทน เงินเดือน สวัสดิการที่ค่อนข้างต่ำ ปัญหาเกี่ยวกับสมองไหล ไม่สามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่ คนดีมีความสามารถรุ่นใหม่ให้เข้าสู่ราชการ ขาดโอกาสในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะตนเองอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ข้าราชการบางส่วนยังคงขาดจิตสำนึก จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเกิดปัญหาระบบอุปถัมภ์ ทำให้ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น เมื่อมีแนวคิดในการพัฒนาระบบราชการเกิดขึ้น หลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจึงถูกนำไปใส่ไว้ในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 โดยกำหนดให้การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยน้อมนำพระปฐมบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” มาเจริญรอยตาม จากนั้นก็นำหลักธรรมาภิบาลทั้งหมดมาใส่ในมาตราดังกล่าว อาทิ ผลสัมฤทธิ์ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า เปิดเผยโปร่งใส ลดขั้นตอน กระจายอำนาจ มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน เป็นต้น และวรรคท้ายของมาตรา 3/1 ระบุว่า ให้ไปนำแนวความคิดดังกล่าวไปขยายความเพื่อให้เห็นหลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินการ ดังนั้น จึงได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้น โดยได้แบ่งออกเป็น 9 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่ง วางหลักว่าต้องการจะบรรลุใน 7 หลัก ได้แก่ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับความสะดวก ตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หมวดที่ 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เป็นการวางหลักเกณฑ์ นิยาม และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งได้เริ่มดำเนินการแล้ว ยกตัวอย่างเช่นมาตรา 7 และมาตรา 8 ได้เริ่มให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดินเพิ่มมากขึ้น โดยหวังว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนจะทำให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา

หมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ คือ ทำงานให้บรรลุผล โดยเริ่มจากมาตรา 9 ที่นำหลักการบริหารวงจคุณภาพ (PDCA: Plan - Do - Check - Act) มาใช้ เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานในภาคราชการ

หมวดที่ 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ เน้นในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่า โดยกำหนดให้มีการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยหรือต้นทุนตามฐานกิจกรรม

หมวดที่ 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีหัวใจสำคัญอยู่ 3 เรื่อง คือ การกระจายอำนาจ การปรับปรุงขั้นตอนระยะเวลาการทำงาน และ การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

หมวดที่ 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ เกิดจากแนวคิดที่ต้องการเห็นรัฐบาลที่เล็ก จี๊วแต่แจ๊ว จึงให้มีการทบทวนบทบาท ขนาด ภารกิจ ทบทวนกฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายที่ควบคุมกลไกตลาด กฎหมายที่มีลักษณะเป็นการออกกฎระเบียบคุมราคาหรือโควตาการผลิตต่างๆ

หมวดที่ 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้มีการดำเนินการไปแล้วหลายอย่าง เช่น การลดขั้นตอน การประกาศระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน ซึ่งได้ดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับปรุงการให้บริการ ความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ

หมวดที่ 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หลักธรรมาภิบาลบอกไว้ว่าต้องมีการแสดงภาระรับผิดชอบต่อประชาชนได้ ซึ่งภาครัฐได้ใช้อำนาจรัฐและเงินภาษีของประชาชน ดังนั้น จึงต้องเตรียมตอบคำถามว่าใช้แล้วเกิดอะไรขึ้น วิธีที่จะตอบคำถามประชาชนได้ก็คือ ดูจากตัวชี้วัด ยกตัวอย่างเช่น จังหวัดที่เป็นจังหวัดท่องเที่ยว สามารถดูความสำเร็จได้จากจำนวนนักท่องเที่ยว จำนวนมูลค่าการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น เหล่านี้คือตัวชี้วัดที่ใช้ในการแสดงภาระรับผิดชอบทางการบริหาร

หมวดที่ 9 บทเบ็ดเตล็ด กำหนดให้นำหลักการต่าง ๆ ในพระราชกฤษฎีกานี้ไปใช้กับหน่วยงานของรัฐประเภทอื่นด้วย เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจ

นอกจากนี้ ในหมวดที่ 3 มาตรา 10 ได้เน้นในเรื่องของการบริหารราชการแบบบูรณาการ ซึ่งนับว่าเป็นโจทย์ใหญ่ของประเทศไทยเพราะการทำงานเป็นที่ยังเป็นความท้าทายของประเทศไทย เนื่องจากระบบราชการของเราเป็นแบบ matrix โดยอัตโนมัติ กล่าวคือ มีกระทรวง ทบวง กรม เป็น Function และมีพื้นที่จังหวัด 75 จังหวัดเป็น Area เมื่อนำทั้ง 2 ส่วนมาตัดกันก็จะเป็นระบบ matrix ซึ่งนับว่าเป็นระบบบริหารจัดการที่ยากที่สุด ทำให้เรายังพบปัญหาในเรื่องของการบูรณาการ ดังนั้น จึงได้มีความพยายามที่จะหาวิธีในการบูรณาการ โดยในระบบพื้นที่นั้นได้เริ่มมีระบบการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบ บูรณาการเกิดขึ้น ซึ่งหวังว่าจะสามารถเชื่อมโยงการบูรณาการต่าง ๆ ได้

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาระบบราชการไทย เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลง การบริหารของภาครัฐ โดยอาศัยการจัดการเชิงยุทธศาสตร์(Strategic management) โดยการนำแผน ยุทธศาสตร์ (Strategic plan) มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน นับเป็นครั้งแรก ที่รัฐบาลได้เชื่อมโยงผลงานของหน่วยงานภาครัฐในแผนระดับยุทธศาสตร์กับค่าของงบประมาณซึ่ง ยุทธศาสตร์และมาตรการของรัฐบาลในระยะครึ่งทศวรรษที่ผ่านมาที่มีความชัดเจนที่มุ่งปรับเปลี่ยน ให้ระบบราชการทำงานเปลี่ยนไปจากการติดยึดเป้าหมายตามที่กฎหมายบัญญัติไปเป็นการใช้ แผนเป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ผู้บริหารงานภาครัฐจึงต้องคิดก่อนทำ ลด ความเสี่ยงด้วยแผน กำหนดวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน ให้มีลักษณะที่ก่อให้เกิดการทำงานที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ที่เป็นแรงกดดันที่เกิดขึ้นมาทำให้เงื่อนไขต่างๆ ที่องค์การผูกพันอยู่ต้องเปลี่ยนแปลงไปจาก เดิม ความมีประสิทธิภาพขององค์การที่เคยมีอยู่อาจเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากระบบงานและวิธีการ ทำงานขององค์การไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ๆที่เกิดขึ้น องค์การที่สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือองค์การต้องรับรู้ความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในองค์การ และนำมาใช้ในการปรับทิศทางดำเนินงานขององค์การ ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและเกิดผลในทางปฏิบัติมากที่สุด นักบริหารในปัจจุบันจึงต้อง ตระหนักถึงการรู้จักปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายใน องค์การอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานในลักษณะดังกล่าวจึงเป็นการบริหารงานที่จำเป็นต้องอาศัย การวางแผนยุทธศาสตร์ ในการแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์การกับโอกาสและ ภัยอุปสรรคที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก แผนยุทธศาสตร์ จึงเป็น เครื่องมือขององค์การในการกำหนดแนวทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม องค์การทั้งภายนอกและภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ โดยการบริหารราชการ จังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา (Chief Executive Officer: CEO) เป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิรูประบบราชการไทย และการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ รัฐมุ่งเน้นการปรับบทบาท/โครงสร้างการบริหารจัดการของราชการบริหารส่วนจังหวัดและส่วน ราชการอื่นๆที่เข้ามาปฏิบัติงานในแต่ละจังหวัดให้เป็นเสมือนการบริหารงานของประเทศที่ย่อส่วนลง มาในระดับจังหวัด ทั้งเปิดโอกาสให้จังหวัดสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาจังหวัดโดยการบูร ณาการนโยบายรัฐบาลให้เข้ากับสภาพการณ์ ศักยภาพ ปัญหาและความต้องการของประชาชนใน จังหวัดให้เป็นเนื้อเดียวกัน ดังนั้น การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาจึงต้อง

ครอบคลุมเนื้อหาทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม (ชายนำ ภาววิมล อ้างถึงใน การประเมิน ประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดแบบบูรณาการ, 2548)

## 2.1 การบริหารราชการจังหวัดเพื่อการพัฒนาแบบบูรณาการ

แนวคิดในการปรับปรุงการบริหารงานจังหวัดเป็นผลสืบเนื่องจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการเมื่อวันที่ 4 - 5 สิงหาคม พ.ศ. 2544 ณ เมืองพัททยา จังหวัดชลบุรี ซึ่งมีข้อสรุปประการหนึ่งว่าควรกระจายอำนาจให้จังหวัดมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับบทบาทของจังหวัดให้มีสถานะเหมือนหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit : SBU) ที่สามารถวินิจฉัยข้อมูล ปัญหาอุปสรรค กำหนดแนวทางการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาภายในจังหวัดให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้อย่างครบวงจร รวมทั้งการปรับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นผู้บริหารระดับสูงของจังหวัด (Chief Executive Officer : CEO) สามารถบังคับบัญชาสั่งการหัวหน้าส่วนราชการต่างๆภายในจังหวัดได้อย่างเบ็ดเสร็จโดยตรงเพื่อให้การดำเนินงานภายในจังหวัดเป็นไปด้วยความรวดเร็วตรงตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงสุดและสามารถตอบสนองต่อความต้องการและข้อเท็จจริงของแต่ละจังหวัดได้โดยตรงมีความคาดหวังว่าหากดำเนินการทุกจังหวัดอย่างได้ผลก็จะสามารถแก้ไขปัญหาของประเทศโดยรวมได้ทางหนึ่ง (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2545)

การปรับบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็น CEO โดย พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร อดีตนายกรัฐมนตรี ได้มีแนวคิดที่จะปรับบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดให้เปลี่ยนบทบาทเดิมๆ ที่เป็น Ceremonial Governor หรือ Ceremonial Chairman มาเป็นลักษณะของ Leader ที่มี Accountability Line ชัดเจน พุด่ง่ายๆคือ ต้องเปลี่ยนบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดที่เคยเป็นเสมือนสัญลักษณ์ มีไว้ในการเป็นประธานเปิดงาน ปิดงานหรือตัดริบบิ้นตามงานต่างๆ ให้เป็นผู้บริหารยุทธศาสตร์ มีภาวะผู้นำ ระดมกำลังทุกภาคส่วน แก้ปัญหาในพื้นที่ให้สำเร็จมิใช่แก้ไขปัญหาอะไรก็ติดขัดไปหมด แต่ละกรมแต่ละหน่วยงานยังไม่มีกรมอบอำนาจ ยังรวมศูนย์มีการสร้างอาณาจักรของตนเอง มีแต่ความเป็น "เจ้าของ" ไม่มีความเป็น "เจ้าภาพ" สิ่งเหล่านี้กลายเป็นสิ่งที่ผลักดันให้ผู้ว่าราชการจังหวัดกลายเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำมากยิ่งขึ้น ไม่มียุทธศาสตร์และเป้าหมายทำไปวันๆหนึ่ง อย่างไม่มีทิศทาง ไม่ได้ตอบสนองนโยบายของรัฐในส่วนของผู้ว่าราชการจังหวัดนั้น มีแนวคิดของการบริหารราชการแบบ CEO คือการเป็นเจ้าภาพที่สามารถจะบูรณาการงานในจังหวัดให้สำเร็จได้ ดังนั้น แนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัด CEO จึงมี Concept ที่สำคัญ คือ (ดำรงค์ วัฒนา, 2548)

1. ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องเป็นผู้ช่วยนายกรัฐมนตรีโดยการดำรงบทบาทประธานคณะผู้บริหารสูงสุดของจังหวัดต้องบริหารจังหวัดให้มีเอกภาพ โดยสามารถควบคุมกำกับและบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งปรับทิศทางและเป้าหมายของจังหวัดได้ โดยอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2. ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเป็นผู้นำในด้านต่างๆ ในทุกๆ ด้าน และทุกส่วนราชการในจังหวัด โดยเฉพาะบทบาททางด้านการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management System) และการบูรณาการ (Integrated) ทุกภาคส่วนในระดับพื้นที่ สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น กำหนดทิศทางและให้ผู้คนเดินตามให้ได้ ดังนั้น ผู้ว่าราชการจังหวัดในขณะนี้ ไม่ได้หมายถึงผู้นำแบบเจ้าขุนมูลนายแต่เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำมีศักยภาพสามารถที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

3. เปลี่ยนแนวคิดและบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดจากแนวคิดเดิมที่เน้นด้านการบริหารการปกครองมาสู่การหลอมความคิดเป็นทางด้านการบริหารจัดการเน้นในเชิงธุรกิจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านการพัฒนาเศรษฐกิจของจังหวัดและชุมชน โดยมีการใช้เครื่องมือและทักษะการบริหารงานสมัยใหม่มากขึ้น นอกจากนี้สังคมได้คาดหวังไว้ว่าเมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ว่า CEO แล้ว จะสามารถแก้ไขปัญหาจังหวัดได้มากขึ้นและได้คาดหวังกับผู้ว่า CEO ว่าจะช่วยขับเคลื่อนกลไก 75 จังหวัด ให้เกิด "พลัง" มุ่งไปสู่ประเทศชาติมั่นคงประชาชนมั่งคั่ง

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ หมายความว่า การบริหารราชการของจังหวัด เพื่อให้จังหวัดสามารถบริหารงานแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ในเขตจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุดโดยมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน งาน โครงการ สรรพกำลังและทรัพยากรในจังหวัด และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทางและเป้าหมายหลักร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการบริหารพัฒนาการป้องกันและการแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่จังหวัดอย่างชัดเจนโดยการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี)

1. เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการของรัฐตามความในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็นการกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน



2. เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการบริหารการพัฒนา การป้องกันและการแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่จังหวัดอย่างชัดเจน

การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาหรือการบริหารแบบ คบพ. เป็นแนวคิดที่รัฐบาลมุ่งหวังที่จะให้จังหวัดได้นำระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) มาใช้ในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน การนำนโยบาย 3 สงครามของรัฐบาลไปปฏิบัติตลอดจนระบบงานด้านการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนให้เสร็จสิ้นลงในระดับจังหวัดให้มากที่สุดโดยจังหวัดจะต้องมีการปฏิบัติดังนี้

1. สร้างกระบวนการทำงานสำหรับการระดมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เพื่อนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติในระดับจังหวัดในลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ข้อเท็จจริงของพื้นที่ ตลอดจนมีการสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และติดตามผล

2. มีกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ดังกล่าวเป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ที่เป็นรูปธรรมที่สามารถบูรณาการงาน/งบประมาณ ทั้งนี้เป็นส่วนของภาครัฐและส่วนที่เกิดจากความคิดริเริ่มของจังหวัดเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

3. สร้างระบบบริหารจัดการเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยนำหลักบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ อาทิ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) และแบบหุ้นส่วนการทำงาน

4. สร้างระบบติดตามประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Monitoring and Evaluation) ทั้งในรูปแบบของการรายงานผลของหน่วยปฏิบัติและการตรวจติดตามผลในพื้นที่เพื่อรับทราบความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

รากแก้วของแนวคิดในการบริหารหรือการพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญดังนี้ (ชายน่า ภาววิมล อ่างใน การประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ, 2548)

1. แก้ไขปัญหาให้สำเร็จเสร็จสิ้นในพื้นที่โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ (Area Functional Participle: A.F.P)

2. การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM)

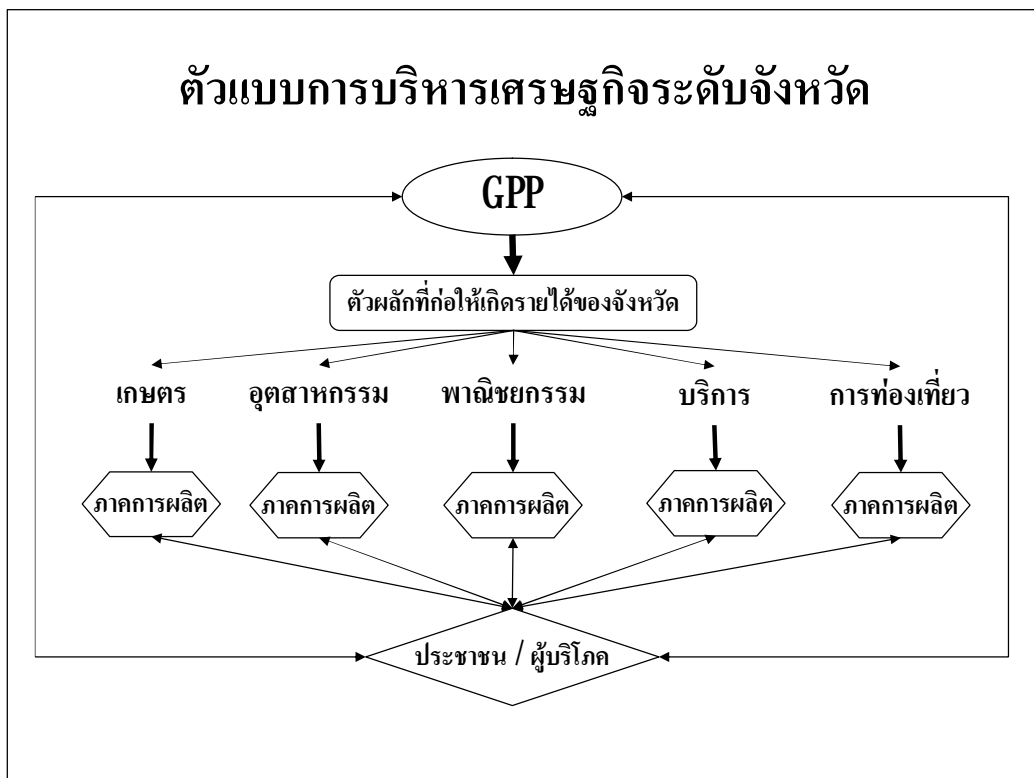
3. การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

4. จัดทำงบประมาณแบบมุ่งผลสำเร็จ (Performance Based Budgeting: PBB)

นอกจากรากแก้วของแนวคิดในการพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการแล้ว ชายน่า ภาววิมล ได้กล่าวถึงตัวแบบการบริหารเศรษฐกิจระดับจังหวัดในการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้องกับ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับจังหวัดแบบบูรณาการว่า การบริหารเศรษฐกิจระดับจังหวัดที่รัฐบาลกำหนดให้แต่ละจังหวัดทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการจังหวัดโดยกำหนดให้มูลค่าผลิตภัณฑ์รวมของจังหวัด (Gross Provincial Product : GPP) เพิ่มขึ้นร้อยละ 8 เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการ การกำหนดตัวชี้วัดในลักษณะนี้เป็นเรื่องงานที่จำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ การบริหารจัดการและวิชาการด้านต่างๆในลักษณะของสหวิทยาการ มาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบเป็นงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและเกี่ยวเนื่องกับส่วนราชการหลายส่วน อาทิ คลังจังหวัดเป็นเจ้าภาพหลักที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารเศรษฐกิจในระดับภาพรวมของจังหวัด เกษตรและสหกรณ์จังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด พาณิชยกรรมจังหวัด แรงงานจังหวัด ท่องเที่ยวจังหวัดเป็นเจ้าภาพร่วมในการขับเคลื่อนให้ภาคการผลิตต่างๆเพื่อเพิ่มผลผลิตตามเป้าหมายที่ผู้ว่าราชการจังหวัดได้ลงนามในคำรับรองผลงานกับรัฐบาล ดังรายละเอียดตามแผนภาพ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดหรือตัวแบบการบริหารเศรษฐกิจในจังหวัด

แผนภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดหรือตัวแบบการบริหารเศรษฐกิจในจังหวัด



ที่มา : รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร "การประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับจังหวัดแบบบูรณาการ" สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2548

ตัวแบบการบริหารเศรษฐกิจระดับจังหวัดตามแผนภาพมีหลักคิด 4 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ตัวผลึกที่ก่อให้เกิดมูลค่าผลิตภัณฑ์รวมของจังหวัดต้องพิจารณาจากความสามารถในการผลิตของแต่ละภาคส่วน

2. มูลค่าผลิตภัณฑ์รวมของจังหวัดขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ/กิจกรรมและโครงการในระดับปฏิบัติ

3. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ/กิจกรรมและโครงการในระดับปฏิบัติ ต้องให้ความสำคัญกับดุลยภาพหรือความสมดุลระหว่างผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นการส่งออกกับการบริโภคภายในจังหวัด

4. ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจของจังหวัดมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนคือ ประชาชนต้องมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในจังหวัด

ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตหลักของแต่ละจังหวัดและความลึกซึ้งในการมองเบื้องงานบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาที่ต้องให้ความสำคัญกับภาพรวม (Holistic) ของงานทั้งหมดกับการแตกเนื้องานลงไปในรายละเอียดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบเป็นแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับจังหวัด ที่สะท้อนภาพความแตกต่างและเป็นสมมุติฐานในการส่งเสริมสนับสนุนให้แต่ละจังหวัด สามารถพัฒนาตนเองตามศักยภาพและขีดสมรรถนะที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.1.1 การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์พัฒนากลุ่มจังหวัดและยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

2. กำหนดให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัดเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนสร้างศักยภาพในการแข่งขันและแก้ไขปัญหาาร่วมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อน ความล่าช้าและความสิ้นเปลือง

3. ส่วนราชการในราชการส่วนกลางและในพื้นที่จังหวัดให้การสนับสนุนการจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณข้อมูลสารสนเทศรวมทั้งกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับอย่างเพียงพอเพื่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติ

4. สนับสนุนนโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นด้วยการทำให้เกิดการยอมรับต่อเป้าหมายการทำงานร่วมกันจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่ามุ่งเน้นการกำกับดูแลแต่เพียงอย่างเดียวเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและมีความโปร่งใสมากขึ้น

5. ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติ และการมีศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานข้อมูลในการบริหารและติดตามประเมินผล

6. รัฐจะกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับชาติ โดยให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการสามารถกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติและตัวชี้วัดในระดับจังหวัดเอง

### 2.1.2 รัฐบาลคาดหวังว่าในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมุ่งให้เกิดสัมฤทธิ์ผลและประโยชน์สุขของ ประชาชน ดังนี้

1. ผลักดันวาระแห่งชาติ (National Agenda) สู่อความสำเร็จ โดยผลักดันยุทธศาสตร์ชาติในการเสริมสร้างความมั่นคงและความมั่งคั่งให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเชื่อมต่อกับระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่นเพื่อสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของประเทศในภาพรวม

2. บูรณาการเพื่อสร้างวาระระดับพื้นที่ (Area Agenda) โดยแปลงนโยบายรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ สร้างความเห็นพ้องต้องกันของทุกภาคส่วนในพื้นที่ กำหนดเป็นวาระการพัฒนาแบบบูรณาการของแต่ละพื้นที่ที่เหมาะสม

3. การริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ (Area Initiative) โดยนำปัญหาและความต้องการของประชาชนมากำหนดเป็นแนวทางริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพของตนเอง

4. ลดภาระที่รัฐบาลจะต้องแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ โดยบูรณาการและประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในพื้นที่ และลดทอนปัญหาที่จะเข้าสู่การตัดสินใจของส่วนกลางให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้รัฐบาลมีเวลาในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติในระดับมหภาคได้เต็มที่

### 2.1.3 การบริหารงานแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

ระบบบริหารราชการภูมิภาคแนวใหม่ซึ่งจะเป็นระบบบริหารราชการในอันที่จะสามารถตอบสนองต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องใช้ระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการใช้ทรัพยากรร่วมมีการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน การบริหารลักษณะดังกล่าวจะเกิดผลได้ต้องให้จังหวัดมีการบริหารในรูปแบบของกลุ่มจังหวัด โดยมีหลักการและแนวทางที่สำคัญดังนี้

#### 2.1.3.1 กรอบแนวความคิด

1. ระบบการบริหารราชการในลักษณะกลุ่มจังหวัดที่มีลักษณะหรือปัญหาเฉพาะที่เชื่อมโยงระหว่างพื้นที่ซึ่งต้องการการบริหารจัดการแบบพิเศษเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

2. การจัดเพื่อประสานความร่วมมือสรรพกำลัง และใช้ทรัพยากรระหว่างจังหวัดร่วมกัน

3. การมีเจ้าภาพที่รับผิดชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาและเป็นผู้บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มจังหวัดที่ชัดเจน

2.1.3.1 แนวทางจัดกลุ่มจังหวัด เพื่อกำหนดกลุ่มจังหวัดให้เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน เพื่อให้เป็นต้นแบบที่ศึกษาในเชิงความสัมพันธ์ทางด้าน เศรษฐกิจ สังคมและภูมิศาสตร์ จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนการกำหนดกลุ่มจังหวัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชาติ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพื้นที่เพื่อสนับสนุนการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
2. ความเกี่ยวเนื่องทางด้านเศรษฐกิจ การผลิต การค้าและการลงทุน เพื่อมูลค่าเพิ่มและการได้เปรียบในการแข่งขันร่วมกัน
3. ยุทธศาสตร์ของการแก้ปัญหาเร่งด่วนร่วมกันของประเทศซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างจังหวัด

#### 2.1.3.2 แนวคิดในการบริหารจัดการ

1. ให้จังหวัดในกลุ่มยุทธศาสตร์ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน ร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด
2. ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดภายในกลุ่มปรึกษาหารือเพื่อแบ่งความรับผิดชอบในยุทธศาสตร์แต่ละด้าน
3. ผู้ว่าราชการจังหวัดที่รับผิดชอบยุทธศาสตร์กำหนดแผนปฏิบัติการของยุทธศาสตร์แต่ละด้านและให้จังหวัดนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด
4. ผู้ว่าราชการจังหวัดที่รับผิดชอบยุทธศาสตร์แต่ละด้านทำหน้าที่กำกับติดตามดูแลและเสนอแนะให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่ละจังหวัดในกลุ่มยุทธศาสตร์ไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

2.1.3.3 แนวทางการดำเนินการ โดยให้ ก.พ.ร.ดำเนินการในลักษณะโครงการทดลอง 2-3 กลุ่มจังหวัดและให้มีการติดตามประเมินผลและนำเสนอคณะรัฐมนตรีในต้นปีงบประมาณ พ.ศ.2548

2.1.3.4 กรอบแนวทางในการกำกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรี

- 1.การจัดวางระบบการกำกับการปฏิบัติราชการจะใช้กลไก ระบบงานและหน่วยงานที่มีอยู่เดิม ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดให้มี "คณะกรรมการกำกับการติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค" ซึ่งปรับเปลี่ยนจากการประชุมร่วมของรองนายกรัฐมนตรี และให้สำนักเลขาธิการอำนวยการและ

ประธานการกำกับกำกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นศูนย์กลางในการประสานราชการเกี่ยวกับการกำกับกำกับการปฏิบัติราชการของรองนายกรัฐมนตรี

2. ให้สำนักนายกรัฐมนตรีปรับเปลี่ยนกลไกของระบบตรวจราชการโดยการปรับกลไกคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องรวมทั้งปรับบทบาทของผู้ตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรีและปรับกลไกการตรวจราชการในระดับกระทรวงและระดับกรม

3. ให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณเพื่อสำรองกรณีฉุกเฉินโดยให้แต่งตั้งคณะทำงานคณะหนึ่งทำหน้าที่พิจารณาถ่วงถ่วงความเหมาะสมและความจำเป็นในการใช้จ่ายเงินของแผนงาน โครงการต่างๆเพื่อประกอบการพิจารณาของรองนายกรัฐมนตรีแต่ละท่านในการอนุมัติการใช้จ่าย

4. ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นผู้รับผิดชอบในการวางระบบข้อมูลที่จะใช้ในการเชื่อมต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างศูนย์ปฏิบัติการของนายกรัฐมนตรี (PMOC) ศูนย์ปฏิบัติการของกระทรวง (MOC) และศูนย์ปฏิบัติการของกรม (DOC) และให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารร่วมกับกระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบในการเชื่อมต่อข้อมูลเกี่ยวกับการกำกับกำกับการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรีระหว่างศูนย์ปฏิบัติการของจังหวัด (DOC) กับส่วนราชการต่างๆ

หากพิจารณาโดยภาพรวม จะพบว่าการบริหารราชการจังหวัด เพื่อการพัฒนาแบบบูรณาการ เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบบริหารจัดการขององค์การภาครัฐที่ได้มีการดำเนินการอย่างมีระบบ โดยมีกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่องค์การภาครัฐในหลายประเทศได้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน และได้มีผลช่วยให้้องค์การภาครัฐในประเทศเหล่านั้น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงได้รับการยอมรับในบทบาทด้านการเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสามารถแข่งขันให้แก่องค์กรทุกระดับ ปัจจุบันในส่วนของประเทศไทย รัฐบาล สำนักงาน ก.พ. ได้มีนโยบายให้ส่วนราชการทุกแห่งจัดให้มีการวางแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการขึ้นในทุกระดับ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการยุทธศาสตร์

คำว่า “ยุทธศาสตร์” หรือ **strategy** มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก คือ **"Strategos"** แปลว่า ผู้นำทัพ หรือความเป็นแม่ทัพ (**generalship**) เป็นการรวมคำว่า **stratos** ที่แปลว่า กองทัพ กับคำว่า **ago** ที่เป็นกริยา แปลว่า นำ (**lead**) เข้าด้วยกัน (**Morrison, Renfro and Boucher : 1987**) ดังนั้น คำนี้จึงหมายถึง นายพลและวิธีการที่เขาเตรียมการเพื่อการสงครามหรือการต่อสู้ ส่วนพจนานุกรมทหารอากาศ อังกฤษ-ไทย เล่ม 2 ปี พ.ศ.2520 ได้ระบุว่า ยุทธศาสตร์ คือ ศิลปะและศาสตร์ ในการพัฒนาและการใช้กำลังทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา และทางการทหารของชาติ ทั้งในยามสงบและสภาวะสงครามให้สามารถสนองนโยบายของชาติได้ ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเพิ่มโอกาสและอำนวยความสะดวกให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบ หรือชัยชนะเหนือคู่ต่อสู้/ปิดโอกาสแห่งความพ่ายแพ้ทั้งปวง วงการธุรกิจของไทยจะนิยมใช้คำว่า กลยุทธ์ ในความหมายของ **strategy** แต่เนื่องจากศัพท์บัญญัติของราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 แปล **strategy** ว่า ยุทธศาสตร์ ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้ จึงใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ ในความหมายของ **strategy** ในภาษาอังกฤษ

คำว่า ยุทธศาสตร์ เริ่มปรากฏใช้ในวงการทหาร และแพร่เข้าไปในวงการธุรกิจอย่างกว้างขวาง โดยในต้นศตวรรษที่ 19 มีการใช้คำว่ายุทธศาสตร์ในความหมายของ การใช้ทรัพยากรหรือ การจัดการสงครามของนายทหารระดับสูง กล่าวคือ เป็นการเตรียมการเพื่อทำสงครามโดยใช้แผนที่ การวางแผนสงคราม หรือ หมายถึงการใช้การรบเพื่อให้ได้ชัยชนะในการรณรงค์ทางทหาร แต่พอถึงปลายศตวรรษที่ 19 จนถึงศตวรรษที่ 20 คำว่า ยุทธศาสตร์ กลับไม่มีความหมายที่แน่ชัด จนไม่สามารถกำหนดความหมายที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้และที่สำคัญคือ มีการใช้คำนี้กันอย่างกว้างขวาง จนขาดความหมายที่แจ่มชัดในตัวเองอย่างไรก็ตาม ความหมายที่ใช้กันในวงการทหารปัจจุบันนั้นตามพจนานุกรมศัพท์ทหารของสำนักงานประธานคณะเสนาธิการร่วมของสหรัฐอเมริกาว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง "ศาสตร์และศิลปะของการพัฒนาและการใช้กำลัง ทั้งทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางจิตวิทยา และทางทหาร ตามความจำเป็น ทั้งในยามสันติและยามสงคราม เพื่อที่จะก่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อนโยบาย ของชาติ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนความเป็นไปได้ ที่จะได้รับชัยชนะ และผลสืบเนื่องในทางที่เป็นประโยชน์จากชัยชนะและเพื่อลดโอกาสของการพ่ายแพ้" (สุรชาติ บำรุงสุข, 2537)

ในภาครัฐบาล ยุทธศาสตร์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาว เกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์การภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญสองประการได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงาน ที่รัฐบาลกำหนดไว้ และ

สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพล ต่อการดำเนินงานของแผนงาน (Samuel Paul อ้างถึงในวัฒนา วงศ์เกียรติ รัตน์, 2549)

ในวงการธุรกิจ ยุทธศาสตร์เป็นวิถีทางไปสู่จุดหมายปลายทาง ยุทธศาสตร์ขององค์การจะอธิบายวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic objective) ขององค์การ ระดับของยุทธศาสตร์ในองค์การมี 4 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ระดับสังคม (Societal strategies) ซึ่งจะใส่ใจกับบทบาทขององค์การมีศักยภาพเต็มที่ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้ ยุทธศาสตร์ระดับบริหาร (Corporate strategies) ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business strategies) เน้นที่การตัดสินใจวางตำแหน่งขององค์การให้อยู่ในวิถีทางที่จะมีความได้เปรียบแข่งขันในตลาด และ ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional strategies) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในแต่ละหน่วยของธุรกิจ เช่น ฝ่ายผลิต การตลาด การเงิน และอื่น ๆ (Boseman and Phatak, 1989)

ยุทธศาสตร์ธุรกิจมีลักษณะเป็นแบบแผน (pattern) ที่ได้รวมเอาจุดมุ่งหมายหลักๆ ของนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์การไว้ด้วยกัน เพื่อช่วยจัดสรรทรัพยากรขององค์การไปในทางที่มีเอกลักษณ์และเป็นไปได้ โดยคำนึงถึงความเข้มแข็งและจุดอ่อนขององค์การ และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง (James Brian Quinn, 1995) และยุทธศาสตร์ธุรกิจเป็นเรื่องของการได้เปรียบในการแข่งขัน การวางแผนยุทธศาสตร์ทำให้บริษัทได้เปรียบคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นยุทธศาสตร์ขององค์กรจึงเป็น ความพยายามของบริษัทที่จะเปลี่ยนให้ความเข้มแข็งของบริษัทมีอยู่เหนือคู่แข่งอย่างมีประสิทธิภาพ (Kenichi Ohmae, 1991)

จากความหมายต่างๆที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่ายุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม กล่าวคือ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) หรือ การวิเคราะห์ SWOT ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่ประหยัดและบรรลุเป้าหมายสูงสุด

## 2.2.1 รูปแบบยุทธศาสตร์ (Strategy model)

รูปแบบยุทธศาสตร์ มี 3 รูปแบบ (Maassen and Van Vught, 1992) ดังนี้

2.2.2.1 รูปแบบยุทธศาสตร์เชิงเส้นตรง (Linear strategy model) โดยรูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับแนวคิดของแชดเลอร์ (Chandler, 1962) เป็นรูปแบบเชิงเส้นที่มีจุดเน้นที่การวางแผนตามรูปแบบนี้ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การตัดสินใจที่บูรณาการแล้ว การปฏิบัติการ หรือแผนที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การทั้งเป้าหมายและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายเป็นเรื่องของการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ศัพท์เกี่ยวข้องกับรูปแบบเชิงเส้นได้แก่ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างยุทธศาสตร์ และการใช้ยุทธศาสตร์ โดยรูปแบบนี้ มีข้อตกลงเบื้องต้น 4 ประการ คือ



1. องค์การจำเป็นต้องมีความมั่นคง กะทัดรัด
2. สิ่งแวดล้อมขององค์การเป็นสิ่งที่สามารถทำนายอนาคตขององค์การ
3. องค์การต้องมีเป้าหมาย
4. การไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญของยุทธศาสตร์

#### 2.2.2.2 รูปแบบยุทธศาสตร์เชิงปรับตัว (The adaptive strategy model) โดย

รูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับนิยามของโฮเฟอร์ (Hofer, 1973 อ้างถึงใน Maassen and Van Vught, 1992) ที่นิยามว่า ยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสอดคล้องที่สามารถทำได้ดีขึ้นได้ระหว่างโอกาสและความเสี่ยง ที่ปรากฏขึ้นในสิ่งแวดล้อมภายนอก กับ ความสามารถขององค์การ และ ทรัพยากรภายในเพื่อจะได้ประโยชน์จากโอกาสนั้นโดย Maassen และ Van Vught กล่าวว่า ความจำเป็นหรือความต้องการรูปแบบที่แตกต่างไปมีสาเหตุมาจากการรู้แจ้งว่าปัญหาเชิงยุทธศาสตร์นั้นซับซ้อนกว่าที่โมเดลเชิงเส้นได้อธิบายไว้ทั้งนี้สิ่งแวดล้อมได้รับการพิจารณาว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในรูปแบบนี้ ภาพของสิ่งแวดล้อมคือ ระบบที่ซับซ้อนที่สนับสนุนชีวิตขององค์การที่ประกอบด้วย แนวโน้ม เหตุการณ์ คู่แข่ง และผู้เกี่ยวข้อง ในรูปแบบนี้องค์การถูกคาดหวังให้ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมนี้โดยใช้เงื่อนไขภายในขององค์การ ข้อตกลงเบื้องต้นของรูปแบบนี้คือ องค์การและสิ่งแวดล้อมต่างเปิดเข้าหากัน ซึ่งรูปแบบนี้ขอยืมรูปแบบการวิวัฒนาการขององค์การเชิงชีวภาพของมอร์แกน (Morgan, 1986) มาใช้ ดังนั้น แทนที่จะต่อต้านกับสิ่งแวดล้อม รูปแบบนี้จึงมีข้อตกลงว่าองค์การต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

#### 2.2.2.3 รูปแบบยุทธศาสตร์เชิงตีความ (The interpretive strategy model)

รูปแบบนี้มีความคิดพื้นฐานว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมเป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ในแนวทางที่แตกต่างจากที่ตกลงหรือสมมติ (assumed) ไว้ในรูปแบบที่ 2 รูปแบบนี้มีพื้นฐานบนพันธะทางสังคม (social contract) มากกว่าจะเป็นการมององค์การในฐานะของสิ่งมีชีวิต (an organismic view of organization) ในรูปแบบนี้ ยุทธศาสตร์อาจนิยามในลักษณะของการเปรียบเทียบหรือกรอบอ้างอิงที่ยอมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าในองค์การและสิ่งแวดล้อม นั่นคือผู้เกี่ยวข้องถูกกระตุ้นให้เชื่อและทำในวิถีทางที่คาดว่าจะสร้างผลลัพธ์ที่พึงพอใจแก่องค์การ การพัฒนารูปแบบนี้ให้ความสนใจกับวัฒนธรรมขององค์การ ข้อตกลงเบื้องต้นของรูปแบบนี้ คือ ความจริง (reality) เป็นสิ่งที่สังคมสร้างขึ้น นั่นคือ องค์การเป็นที่รวบรวมข้อตกลงที่ร่วมกันที่ได้มาจากแต่ละคนที่มีความตั้งใจอิสระ ดังนั้น องค์การและสิ่งแวดล้อมต่างเป็นระบบเปิด (open system)

## 2.2.2 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ระบุธรรมชาติขององค์การ กำหนดจุดมุ่งหมาย และจำแนก ประเมิน และเลือกแนวการปฏิบัติสำหรับองค์การ โดยกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์จะก่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ในรูปที่เป็นจุดหมายและยุทธศาสตร์สำคัญเข้าสู่กระบวนการของแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) โดยแปลงจุดหมายและยุทธศาสตร์องค์การเป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่มีความละเอียดชัดเจนขึ้น (Hellriegel and Slocum, 1982)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น มีคำถามสำคัญ 4 คำถาม คือ เราเป็นใคร เรามาจากไหน เรากำลังไปไหนและต้องการไปไหน โดยมองภาพรวมทั้งองค์การและคำนึงถึงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ดังนั้น ในทางปฏิบัติการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์จะอาศัยข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ การตัดสินใจบนพื้นฐานของภารกิจขององค์การ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และแผน portfolio ซึ่งแผนยุทธศาสตร์จะเชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการของแผนกต่างๆในองค์การ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้แผนกต่างๆ ได้รับรู้และทราบว่าองค์การต้องการจะไปในทิศทางใด จากนั้นจึงพัฒนาจุดหมายยุทธศาสตร์ และแผนงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์นั้น ในองค์การที่มีการจัดการดี ผู้บริหารของแผนกทุกระดับจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนของแผนกกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ดังนั้น แผนทุกแผนในระดับล่างจะเกิดขึ้นจากแผนยุทธศาสตร์ และขณะเดียวกันผลการดำเนินงานของแผนระดับล่าง จะส่งผลสำเร็จต่อแผนยุทธศาสตร์ (Donnelly Gibson and Ivancevich ,1984)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ถือว่าเป็นกระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะยาวขององค์การ (Long Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means คือ ยุทธศาสตร์และนโยบาย) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาแผนระยะยาวเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การ ดังนี้ 1)จุดหมายขององค์การ (Goals of Organization) เป็นจุดมุ่งหมายสุดท้ายที่องค์การมุ่งบรรลุให้ถึง เป็นพื้นฐานของการวางแผนยุทธศาสตร์ 2)ภารกิจ (Missions) หมายถึง ขอบข่ายของกิจกรรมที่องค์การดำเนินอยู่ 3)ยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแบบแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง โดยความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์กับนโยบาย คือ นโยบายเป็นแนวทางที่กำหนดเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถประสานความพยายามในการทำหน้าที่ของสมาชิกภายในองค์การได้ง่ายขึ้น เนื่องจากมีแนวทางหรือขอบข่ายที่ชัดเจน ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ หรือทางเลือกอื่นๆ มากนัก ในขณะที่ยุทธศาสตร์เป็นแนวทางการจัดกิจกรรมขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Massie and Douglas, 1981)

ในปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ วิทยาการ และการเมือง รวมทั้งการที่คู่แข่งและกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของอนาคต หากวิเคราะห์ธรรมชาติของความเสี่ยงแล้วจะพบว่า ความเสี่ยงมีอยู่สองส่วน คือ ความเสี่ยงที่คาดการณ์และควบคุมได้กับส่วนที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ องค์การจึงมีความจำเป็นในการคาดการณ์อนาคตและวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง ตลอดจนการเตรียมพร้อมและการปรับตนเองให้เท่าทันและก้าวล้ำไปในตำแหน่งที่สามารถดำรงอยู่ในสภาพของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างไม่ประมาท นักบริหารต้องรู้จักการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์อย่างมืออาชีพและการใช้กลยุทธ์อย่างชาญฉลาดโดยมีเคล็ดวิชาและหลักการที่สำคัญสี่ประการ ดังนี้ (ดำรงค์ วัฒนา, 2545)

1. หลักการ “รู้เขา-รู้เรา” เป็นหลักการสำคัญที่รู้จักกันมานานในหมู่นักวางแผนยุทธศาสตร์ ผู้นำในระดับสูงจำเป็นต้องวิเคราะห์สรรพกำลังของตัวเอง จำเป็นต้องรู้จักตนเองให้ถ่องแท้โดยการรวบรวมข้อเท็จจริงในประเด็นสำคัญต่างๆ ซึ่งครอบคลุมปัจจัยสำคัญขององค์การ เช่น การใช้กรอบความคิดตามตัวแบบ 7S ของแมคคินเซย์ (McKinsey's 7s) สำหรับการวินิจฉัยสถานภาพด้านจุดแข็ง และจุดอ่อน ขององค์การ ซึ่งเป็นเรื่องของการรู้เรา องค์การจำเป็นต้องเผชิญและทำความเข้าใจกับสภาพการภายนอกขององค์การ หรือ “รู้เขา” ด้วยการรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่สำคัญต่างๆ กรอบการพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ตัวแบบ 5 พลังของ พอร์เตอร์ (Porter's Five-Force Model) สภาพแวดล้อมภายนอกทุกอย่าง ไป เช่น STEP (Social, Technical, Economic และ Political) เป็นต้น การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกจะทำให้เกิดความเข้าใจปัจจัยที่กดดันองค์การ นักยุทธศาสตร์จะเสาะหาโอกาส เพื่อหาหนทางที่เป็นประโยชน์ขององค์การ ในขณะเดียวกันองค์การจะต้องระแวดระวังภัยคุกคาม ที่จะเป็นภัยที่ทำความเสียหายแก่องค์การ หลักการรู้เรา-รู้เขา จะทำให้เรารู้จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคาม หรือ S-W-O-T บางที่เรียกว่าการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางและวิธีการหรือกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักการ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” เป็นหลักการสำคัญที่กำหนดให้องค์การจัดตั้งวัตถุประสงค์ครอบคลุมมิติสำคัญต่างๆ กรอบการวิเคราะห์ที่นิยมดัดแปลงมาจากตัวแบบลิขสิทธิ์ สมดุล (Balanced Scorecard) ของเคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1992) ในราชการไทย นิยมกำหนดเป็นห้ามิตินี้ 1) มิติทางการเรียนรู้และเติบโตเป็นการพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับและเทคโนโลยีเป็นสำคัญที่จะนำไปสู่นวัตกรรม สำหรับการสนับสนุนกระบวนการบริหารงาน 2) มิติด้านกระบวนการภายใน 3) มิติทางการเงิน 4) มิติด้านลูกค้า 5) มิติทางสังคม/ชุมชน ซึ่งในอดีตธุรกิจมักจะเน้นไปที่มิติทางการเงินเป็นสำคัญ ทำให้ปัจจัยที่ทำให้เกิดกำไรในภายหน้ามี

ความสำคัญน้อยเกินไป ธุรกิจที่ประสบปัญหาจะไม่อาจสร้างกำไรที่ยั่งยืนได้ แนวทางที่จะทำให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืนจะต้องสร้างความสมดุลของการให้ความสำคัญแก่ปัจจัยทั้งสี่ประการ ในขั้นแรกนักยุทธศาสตร์จะต้องค้นหาปัจจัยที่สำคัญยิ่งยวด หรือ CSF (Critical Success Factor) ที่ครอบคลุมมิติสี่ประการ (หรืออาจเติมมิติที่สำคัญอื่น เช่น มิติสังคมประเทศชาติ ได้ตามความเหมาะสม) ตามหลักการของตัวแบบลิตสมดุล และสอดคล้องกับภารกิจพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งการกำหนดปัจจัยที่สำคัญยิ่งยวดหรือ CSF มีผลต่อการตั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจาก CSF เป็นสิ่งที่นักยุทธศาสตร์กำหนดให้เป็นชัยชนะขององค์การ องค์การสามารถจัดตั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้จากการระบุความต้องการ CSF ในแต่ละตัว นอกจากนี้ การที่องค์การกำหนด CSF ไว้ชัดเจน จะทำให้องค์การสามารถจัดทำดัชนีชี้วัดผลงานหลักหรือ KPI (Key Performance Indicator) ได้อีกด้วย การพัฒนา KPI เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานองค์การ ให้มุ่งสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้ในการกำหนดผลงาน และระดับเป้าหมายที่เป็นเชิงปริมาณของผลงานแต่ละด้าน ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่นำไปสู่เป้าหมายของผลงานตามตัวชี้วัด

3. หลักการ “มรรค-ผล” การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์หรือ Results Based management เป็นการนำผลพวงเป็นที่ตั้งผลพวงเป็นพวงรวมของผลสามประเภทได้แก่ ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate outcome) ในการกำหนดผลพวงควรใช้หลักการของกรอบเหตุผลสัมพันธ์ (Logframe logical framework) และนำไปเขียนแผนปฏิบัติในลักษณะดั้งเดิม (Traditional) ต่อไป การเขียนแผนปฏิบัติการแบบ LogFrame เป็นเครื่องมือในการกำหนดและจัดเตรียมโครงการให้ดีขึ้น โดยจะเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นำมาใช้ในการนิยามวัตถุประสงค์ให้มีความถูกต้องสมจริงและกำหนดวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยจะมองโครงการว่าเป็นชุดขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในทางตรรกวิทยา ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่ จุดมุ่งหมายของโครงการ (Project Goal) ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ของแผนงาน ที่อยู่เหนือโครงการวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโครงการ ผลผลิตของโครงการ (Outputs) และกิจกรรมและปัจจัยของโครงการ (Activities และ Inputs)

4. หลักการ “ไม่ประมาท” องค์การที่ตรวจสอบตัวเองเป็นประจำจะสามารถเรียนรู้ และพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างยั่งยืน การติดตามประเมินผลโดยการอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จ หรือ KPI จึงเป็นเทคนิคการบริหารที่จำเป็นในยุคข้อมูลข่าวสาร การจัดวางระบบสารสนเทศในลักษณะห้องบัญชาการสงคราม (War room) จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้บัญชาการที่มีประสิทธิภาพ

### 2.2.3 การจัดการเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้ยุทธศาสตร์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้นๆ การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา "จุดแข็ง - จุดอ่อน" ภายในองค์กร และ "โอกาส - ภัยคุกคาม" จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) ในขั้นตอนนี้ จะมีการวางทิศทางขององค์กรภาครัฐจะมีมุมมองที่ต่างกัน

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ โดยในองค์กรภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร ส่วนในภาคธุรกิจเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ตามลำดับ

4. การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลสำเร็จขององค์กร

## แผนภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)



ที่มา : การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2549

### 2.2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาค้นคว้าความต้องการข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร เป็นการแยกแยะรายละเอียด ด้านโอกาสขององค์กรต่างๆ กับจะต้องหาจุดที่น่ากลัวเป็นภัยคุกคาม ปัญหา หรือสิ่งขัดขวางอื่นๆ ที่คิดว่าน่าจะเกิดขึ้นได้ (Pearce and Robinson, 1989) นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ยังเป็นการศึกษา

สิ่งแวดล้อมขององค์กรที่จะเจาะลึกปัจจัยต่างๆ ของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติงานขององค์กรอีกด้วย (Certo และ Peter, 1991)

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคตที่คาดว่าจะมีผลต่อองค์กร ข้อมูลที่ได้จากการคาดการณ์จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินอิทธิพลสภาพแวดล้อมได้ว่าเรื่องใดจะเป็นภัยคุกคาม ปัญหา ภัยคุกคามหรือเป็นโอกาส ขององค์กร

เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีหลายเทคนิค ซึ่งสามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม คือ (Certo และ Peter, 1991)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) หมายถึง กระบวนการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร จุดมุ่งหมายของการรวบรวมสารสนเทศนี้ เพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร แหล่งข้อมูลของสารนิเทศนี้มีหลายแหล่ง เช่น สิ่งพิมพ์ต่างๆ การประชุมสัมมนา เป็นต้น ซึ่งระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

1.1 ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ผิดปกติ (Irregular Scanning system) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมในอดีต ที่มีบางสิ่งบางอย่าง เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมาย เช่น การขาดแคลนพลังงาน แล้วทำให้เกิดผลอย่างอื่นตามมา ระบบนี้ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ในอนาคตไม่มากนัก

1.2 ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมปกติ (Regular Scanning system) เป็นการทบทวนสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นประจำสม่ำเสมอจุดเน้นของระบบนี้อยู่ที่การทบทวนและบางครั้งก็คิดถึงเงื่อนไขอนาคตที่คาดว่าจะเข้ามาอยู่ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร

1.3 ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ต่อเนื่อง (Continuous Scanning system) ในองค์กรธุรกิจระบบนี้มุ่งความสนใจที่สภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน

2. การวิเคราะห์ภัยคุกคาม - โอกาส (Threats - Opportunities Analysis) ซึ่งองค์กรควรวิเคราะห์ภัยคุกคามและโอกาสขององค์กรเพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้ในการตัดสินใจกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

3. การทำนายสภาพแวดล้อม (Environmental Forecasting) เป็นกระบวนการของการกำหนดว่า เงื่อนไขจะคงอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เวลาในอนาคตช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นการทำนายทางด้านเศรษฐกิจ การทำนายด้านสังคม ด้านการเมือง และด้านเทคโนโลยี ซึ่งเมื่อมีการทำนายสภาพแวดล้อมแล้ว ผู้บริหารที่คิดว่าประเด็นการทำนายประเด็นใดเป็นเรื่องที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรของตน จะต้องริบวางแผนเพื่อให้องค์กรอยู่รอดหากสิ่งที่ทำนายไว้เกิดขึ้น เทคนิคในการทำนายสภาพแวดล้อมที่ Certo และ Peter เสนอไว้มี

หลายวิธี เช่น การเน้นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Expert opinion) การทำนายแนวโน้ม (Trend extrapolation) การพัฒนาโมเดลพลวัต (Dynamic modeling) การวิเคราะห์ ครอสอิมแพคท์ (cross impact analysis) การสร้างภาพ (Multiple scenarios) และการทำนายแบบ Demand hazard forecasting

การวิจัยครั้งนี้ ใช้เทคนิควิธีวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2 กลุ่ม ผสมผสานกัน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม โดยการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกลุ่มจังหวัดอันดามัน และ 2) การทำนายสภาพแวดล้อม โดยใช้เทคนิควิธี การเน้นความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์อาจทำได้หลายแนวทางเช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT) การใช้วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCE (Boston Consulting Group Growth - Share Matrix) และการใช้วิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E.C (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix) เป็นต้น (Certo และ Peter, 1991) โดยการวิจัยครั้งนี้ได้เลือกใช้เทคนิควิธีวิเคราะห์ SWOT เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน

**SWOT** เป็นคำย่อมาจากคำว่า **Strengths-Weaknesses- Opportunities-Threats** โดย

**Strengths** คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในขององค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

**Weaknesses** คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในขององค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

**Opportunities** คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

**Threats** คือ ภัยคุกคาม หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม



### ก. กรอบการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงเพราะว่า การกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใดๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้นๆ ในวงการธุรกิจเอกชนมีการคิดค้นกรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ วิธีการวิเคราะห์สถานการณ์หรือวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม โดยนำเสนอตารางที่เรียกว่า TOWS ซึ่งจะสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้ 4 แบบ (Wehrich, 1982) คือ

1. ยุทธศาสตร์ SO: Maxi – Maxi หมายถึง การพยายามให้ จุดแข็ง และโอกาสมีมากที่สุดซึ่งสภาพ SO หมายถึงองค์กรมีสภาพแวดล้อมภายในที่มีจุดแข็งหรือปัจจัยส่งเสริมการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดีและมีโอกาสที่จะดำเนินงานนั้นได้ เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน สภาพเช่นนี้เป็นสภาพที่ดีที่สุด เพราะมีปัจจัยส่งเสริมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. ยุทธศาสตร์ WO: Mini – Maxi หมายถึง การพยายามให้จุดอ่อน น้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้มากที่สุด ซึ่งสภาพ WO หมายถึง องค์กรที่มีจุดอ่อน หรือสิ่งแวดล้อมภายในที่ไม่เอื้อให้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปิดโอกาสให้สามารถดำเนินงานได้ดี สภาพเช่นนี้ ผู้บริหารจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรที่จะส่งผลดีต่อการดำเนินงาน เพราะโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกเปิดให้

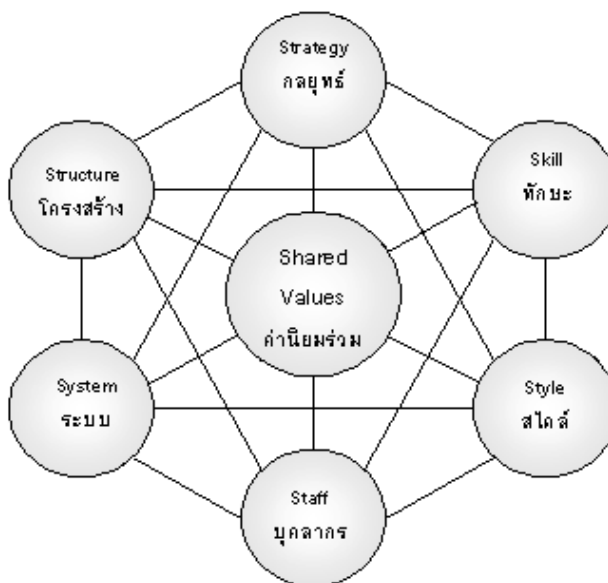
3. ยุทธศาสตร์ ST: Maxi – Mini หมายถึง การพยายามให้จุดแข็งมีมากที่สุดและภัยคุกคามมีน้อยที่สุด ซึ่งสภาพ ST หมายถึง องค์กรที่มี จุดแข็ง หรือสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งเสริมการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่มีข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินงาน ในสภาพเช่นนี้ถ้าผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนข้อจำกัด หรือภัยคุกคามนั้นให้เป็นโอกาสได้ก็จะสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างดี เนื่องจากองค์กรมีความพร้อมอยู่แล้ว

4. ยุทธศาสตร์ WT: Mini – Mini หมายถึง การพยายามให้ทั้ง จุดอ่อน และภัยคุกคามมีน้อยที่สุดซึ่งสภาพ WT หมายถึง องค์กรที่มีทั้งจุดอ่อนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจที่จะยุบหรือยกเลิก องค์กร หรืออาจหายุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนภารกิจขององค์กรใหม่

## ข. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (SW)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อการวิจัยครั้งนี้ใช้ทฤษฎี 7S's McKinsey ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้จากการผสมผสานทฤษฎีของประเทศตะวันตกเข้ากับทฤษฎีของประเทศตะวันออก เพื่อใช้ในการวิเคราะห์องค์การว่าปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนภาพที่ 2.3 องค์กรและองค์ประกอบที่สำคัญตามทฤษฎี 7 S's



ที่มา : ดัดแปลงมาจากหนังสือ *In search of Excellence, 1980* โดย ดร.โรนัลด์ เจ. ปีเตอร์ และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน

1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากจะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจ้างองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบ

ขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากร และผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ

ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

### ค. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (OT)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยการใช้ ทฤษฎีการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage Theory) คำว่าการได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) อาจให้ความหมายได้ว่าหมายถึง สิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากผู้อื่น นั่นคือข้อได้เปรียบที่เด่นชัด ข้อได้เปรียบในที่นี้อาจอยู่ในรูปของขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถทำได้ในขณะที่ผู้อื่นทำไม่ได้ หรือองค์กรสามารถทำได้ดีกว่า หรือข้อได้เปรียบอาจเกิดจากสินทรัพย์หรือทรัพยากรบางอย่างที่องค์กรมีซึ่งองค์กรอื่นไม่มีเป็นต้นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นแนวความคิดหลักสำคัญ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Robbins and Coulter, 1999)

ทฤษฎีการได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (external environment) เป็นสำคัญโดยเชื่อว่าการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (excellence) เป็นหนึ่งไม่เป็นสองรองใคร เป็นการบริหารเพื่อชนะใจลูกค้า (customer oriented) และการบริหารเพื่อฉีกคู่แข่ง (competitor oriented) ทฤษฎีการได้เปรียบทางการแข่งขันจึงถือว่าเป็นการบริหารองค์กรสมัยใหม่อย่างแท้จริงเป็นการบูรณาการทฤษฎีเพื่อนำมาใช้ในการแข่งขันสู่ความสำเร็จต่อไปทฤษฎีการได้เปรียบทางการแข่งขันแตกแขนงออกมาเป็นทฤษฎีการบริหารองค์กรสมัยใหม่อีกหลายทฤษฎี ในการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้รูปแบบ Scenario Analysis โดยการใช้ STEP รายละเอียด ดังนี้

ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันรุนแรงปัจจุบัน องค์กรจำเป็นที่จะต้องทราบถึงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจและทรัพยากรต่างๆที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ เพราะสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการในการจัดการธุรกิจ โดยปัจจัยต่างๆ มีศักยภาพและสัมพันธ์ต่อการกำหนดและพัฒนานวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ STEP จะทำให้เราทราบถึงสิ่งที่มากดดันหรือรุมเร้าองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรที่อยู่ในสังคมเดียวกันหรือประเทศเดียวกันจะได้รับผลกระทบทั้งหมด เพียงแต่ว่าผลกระทบนั้นอาจรุนแรงหรือแผ่วเบา หรือผลกระทบในเชิงบวกหรือเชิงลบ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักจะกล่าวว่า "สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญต่อการรักษาสภาพทางธุรกิจและมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจถึงสิ่งแวดล้อมนั้นๆเพื่อที่จะเอาชนะควบคุม กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือแสวงหาความเหมาะสมเพื่อการอยู่รอดทางธุรกิจอย่างยั่งยืน" สิ่งแวดล้อมภายนอกส่วนที่เรียกว่าสิ่งแวดล้อมทั่วไปเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกกิจการและไม่

สามารถที่จะควบคุมได้ ดังนั้นหนทางที่ดีที่สุดคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เหล่านั้นให้ถี่ถ้วน โดยพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ STEP ดังนี้

**1. Social Factors** คือ สังคม เป็นปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม โดยปัจจัยที่ว่าเป็นปัจจัยด้านมูลค่าทัศนคติ พฤติกรรม ใช้ในการบ่งชี้ลักษณะกลุ่มผู้บริโภคและกลุ่มที่คาดหวังว่าจะเป็น โดยอาจจะเน้นประเด็นและข้อเสนอแนะในการศึกษาสำหรับธุรกิจ ดังนี้

### 1.1 โครงสร้างและพลวัตทางสังคม (Social Structure and Dynamics)

ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ การสื่อสาร และกระแสสังคม เสมอๆ

**1.2 ธรรมชาติของมนุษย์ (Human Nature)** พิจารณาความคาดหวังของมนุษย์เกี่ยวกับพื้นฐานของความเป็นอยู่ที่ดีและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นๆ

**1.3 ช่องว่างและเวลาทางสังคม (Time and Space)** พิจารณาทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมหรือสมันิยม

**1.4 ศาสนา (Religion)** พิจารณาอิทธิพลทางด้านศาสนาของกลุ่มผู้บริโภค

### 1.5 ภาษา (Languages)

พิจาณาถึงภาษาท้องถิ่นของกลุ่มผู้บริโภค

**2. Technological Factors** คือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน ขณะที่สายงานการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการมักจะอิงกับการเปลี่ยนแปลงข้างต้น โดยการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาพัฒนาสินค้าและการบริการเดิม (Existing Products and Services) ให้มีศักยภาพในการแข่งขัน โดยในอนาคตของทุกธุรกิจจะต้องเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศไม่ทางใดก็ทางหนึ่งในเรื่อง การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการการบริหารวัตถุดิบ การจัดการด้านการดำเนินงาน การจัดการด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ การวิจัยเพื่อการพัฒนา สินค้าและการบริการเดิม ให้มีศักยภาพมากขึ้นเพื่อตอบสนองการแข่งขันที่รุนแรงตามกระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศมักจะกระทบทั้งโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ โดยมากแล้วอุปสรรคทางธุรกิจมักจะเกิดจากความเสี่ยงในการลงทุนด้านการทำวิจัยเพื่อการพัฒนาเพราะเป็นการลงทุนที่ต้องอาศัยงบประมาณที่สูงกับผลตอบแทนที่คาดเดาลำบากหรืออาจจะกล่าวได้ว่าไม่มีการรับประกันว่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศแล้วกิจการจะสามารถทำยอดขายได้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ แต่การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศก็สามารถสร้างโอกาสให้แก่กิจการได้เช่นกัน ถ้ากิจการสามารถจัดการตนเองให้เหมาะสมและถูกต้องกับการเปลี่ยนแปลง เพราะจะสามารถนำตนเองไปสู่ "การบริหารที่ยั่งยืนในระยะยาว" ดังนั้น ในการวางแผนธุรกิจที่อาศัยปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าผลในการลงทุนใดก่อให้เกิดประโยชน์และผลการลงทุนใดชักนำให้องค์กรไปสู่ความเสี่ยง

### 3. Economic Factors คือปัจจัยทางเศรษฐกิจ โดยปัจจัยของสิ่งแวดล้อม

และเสถียรภาพทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจนั้นประกอบไปด้วย ความมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ อัตราภาษี อัตราการกระจาย รายได้และรายได้รวมต่อครัวเรือน อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญ อัตราการ แลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ อัตราการเติบโตของประชากร ตลาดแรงงานและอัตราการว่างงาน นโยบายการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ นโยบายรัฐบาลในการสร้างเสถียรภาพทาง เศรษฐกิจ (รวมถึงนโยบายสนับสนุนการส่งออกและนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ตามลำดับ) และ ที่ผู้องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญคือ ผลิตภัณฑ์ในประเทศเบื้องต้น (Gross Domestic Product, GDP) เพราะ GDP จะเป็นปัจจัยในการชี้ว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นอย่างไรและจะส่งผล กระทบต่ออำนาจในการบริโภคของประชากรโดยรวมในทิศทางใด องค์กรต้องทำความเข้าใจก่อน ว่าสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจมีศักยภาพที่จะเป็นทั้งปัจจัยบวก (Helper) และลบ (Hinder) ต่อการที่ บริษัทจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ และยังส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความ ล้มเหลวทางยุทธศาสตร์ (Success or Failure of a Strategy) ของกิจการอีกด้วย หรือเป็นปัจจัย สำคัญที่ใช้ในการฟันธงว่ามันเป็นโอกาสทางธุรกิจหรืออุปสรรค

### 4. Political Factors คือ การเมือง ในปัจจุบันผู้องค์กรต้องศึกษาหาข้อมูล

เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางการเมืองเช่นลักษณะทางการเมือง (Political Characteristics) นโยบาย การพัฒนาเศรษฐกิจ (Economic Development) และการเติบโตทางเศรษฐกิจ เพราะล้วนแต่ ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจ มากไปกว่านั้น ผู้ประกอบการยังต้องศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของ รัฐบาลและกฎหมายต่างๆที่จะใช้เป็นตัวควบคุมดูแลธุรกิจรวมทั้งรูปแบบในการปกครอง เพราะ เป็นปัจจัยบ่งชี้ถึงลักษณะเศรษฐกิจของประเทศ ในบางกรณีอำนาจการควบคุมดูแลธุรกิจของ รัฐบาลในบางประเทศสามารถที่จะเอื้ออำนวยกลุ่มการเมืองของตนในการประกอบธุรกิจมากกว่า นักธุรกิจทั่วไปซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นการได้เปรียบการทำธุรกิจเหนือสังคม โดยเฉพาะรัฐบาลและ กลุ่มการเมืองในประเทศกำลังพัฒนาและด้อยพัฒนามักจะมีความผันแปรตามลักษณะของ ชาตินิยมมากกว่ากลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาแล้ว เพราะผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ อาทิเช่น ประสิทธิภาพ การเมืองและเศรษฐกิจภายในประเทศที่ยังพึ่งพาต่อการเมืองและเศรษฐกิจของ ประเทศอื่น ความไม่แน่นอนทางการเมือง เป็นต้น สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านชาตินิยมและรูปแบบ ทางการเมืองการปกครองมีศักยภาพที่จะเป็นปัจจัยสำคัญของสิ่งแวดล้อมทั่วไปทางธุรกิจได้และ ในประเทศที่สถาบันทางการเมืองและพรรคการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยและไม่มีเสถียรภาพที่ มันคงมักจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแบบไม่มีหลักเกณฑ์ และส่วนมากการเปลี่ยนแปลงมักจะ ส่งผลกระทบต่อความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองการปกครองด้านการให้การสนับสนุนและ ผลักดันดำเนินนโยบายของภาครัฐบาลต่อช่องทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่นในช่วง

20 ปีที่ผ่านมาของประเทศไทยนั้นมีการเปลี่ยนแปลงนายกรัฐมนตรีนับที่มาจากพรรคการเมืองที่แตกต่างกันและมีนโยบายพรรคในการบริหารประเทศที่แตกต่างกันดังนั้นธุรกิจของไทยจำเป็นต้องพิจารณาและวิเคราะห์ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและสิ่งที่จะตามมาในนโยบายนั้นๆ อันส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อธุรกิจและองค์การของตนอย่างบ่อยครั้ง

### ง. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction)

การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นขั้นตอนที่นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรมาใช้ในการกำหนดภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) โดยเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการกำหนดปัจจัยที่จะผลักดันให้องค์กรเคลื่อนไป ด้วยเหตุผลที่ว่าทำอย่างไร องค์กรจึงจะสามารถอยู่รอดต่อไปภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย

1. **สาระของภารกิจองค์กร (Mission Statements)** การกำหนดภารกิจองค์กรจะต้องกำหนดให้มีสาระครอบคลุมในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์/บริการ ตลาด เทคโนโลยี เป้าประสงค์ ปรัชญา แนวความคิดองค์กร และภาพลักษณ์

2. **คุณลักษณะที่ดีของเป้าประสงค์ขององค์กร (Quality Objectives)** การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรจะต้องกำหนดให้มีความจำเพาะเจาะจงที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวชี้วัดความสำเร็จ มีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ มีความมุ่งมั่น มีความเหมาะสมสอดคล้องทั้งระยะยาวและระยะสั้น และความพยายามที่จะทำให้สำเร็จตามที่ต้องการในระดับที่ยอมรับได้

#### 2.2.4 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนที่สืบเนื่องมาจากการวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยคุกคาม เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ต่อจากนั้นจึงกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยขั้นตอนในการกำหนดยุทธศาสตร์มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. **กำหนดยุทธศาสตร์โดยกำหนดทางเลือกของกลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้ (Practical Alternatives)** กำหนดทางเลือกไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น หรือกำหนดทางเลือกไปสู่วิสัยทัศน์

2. **ศึกษาอุปสรรคที่มีต่อทางเลือกของยุทธศาสตร์ที่ปฏิบัติได้** ทางเลือกไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น หรือทางเลือกไปสู่วิสัยทัศน์

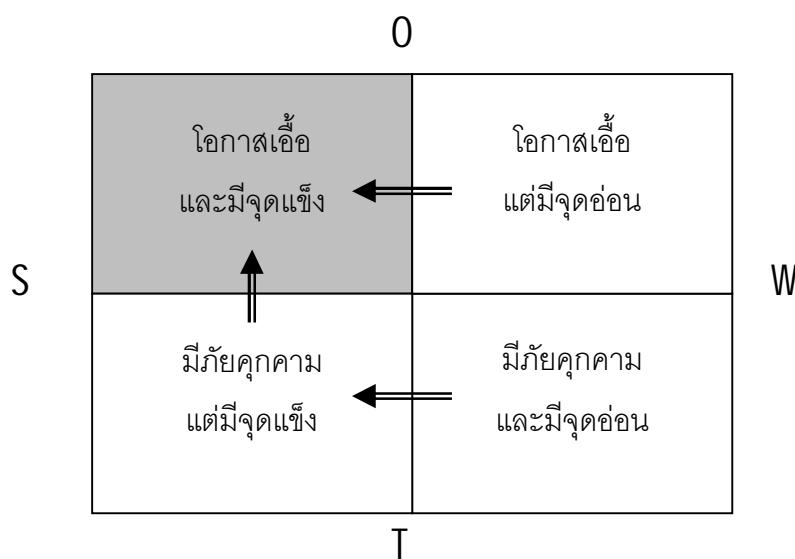
3. เสนอทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและขจัดอุปสรรคขององค์กร  
(Major proposals to achieve or to overcome the barriers)

4. เสนอแผนปฏิบัติการที่มีโครงการชัดเจน (Major actions)

5. เสนอขั้นตอนของกิจกรรม (Specific steps) ในแต่ละโครงการ

จากการวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนและผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยคุกคาม โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นหรือด้อยและกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยคุกคามว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเอื้อหรือไม่เอื้อ ซึ่งทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์มีกรณีโน้มเอียง (Wright et.al, 1992) ดังนี้

แผนภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ของการประเมิน SWOT และ ผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในนอกเพื่อกำหนดประเภทของประเด็นยุทธศาสตร์



ที่มา : ดัดแปลงจาก วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2549

การประเมินสถานภาพขององค์กรในแต่ละช่องสรุปได้ดังนี้

1. ตำแหน่ง "มีโอกาสเอื้อและมีจุดแข็ง" เป็นตำแหน่ง ดาวรุ่ง (Stars) แสดงถึงสถานภาพขององค์กรที่มีปัจจัยภายนอกเอื้อหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในที่มีความเข้มแข็งหรือมีศักยภาพ ยุทธศาสตร์ที่ใช้จะเน้นการเพิ่มหรือขยายแผนงาน/โครงการ

2. ตำแหน่ง "มีโอกาสเอื้อแต่มีจุดอ่อน" เป็นตำแหน่ง เครื่องหมายคำถาม (Question Marks) แสดงถึงสถานภาพขององค์กรที่มีปัจจัยภายนอกเอื้อหรือพร้อมให้การสนับสนุน แต่ปัจจัย



ภายในที่มีความอ่อนแอหรือไม่มีศักยภาพ ยุทธศาสตร์ที่ใช้เน้นการปรับปรุงแผนงาน/โครงการ โดยคาดหวังว่าเมื่อปรับปรุงจุดอ่อนต่างๆแล้ว ก็จะเข้าสู่ตำแหน่งที่สามารถสร้างความเจริญเติบโตไปสู่ระดับดาวรุ่งได้

### 3. ตำแหน่ง "มีภัยคุกคามแต่มีจุดแข็ง" เป็นตำแหน่ง วัวแม่ลูกอ่อน (Cash Cows)

แสดงถึงสถานภาพขององค์กรที่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้อหรือมีภัยคุกคาม แต่ปัจจัยภายในที่มีความเข้มแข็งหรือมีศักยภาพ ยุทธศาสตร์ที่ใช้เน้นการคงสภาพหรือชะลอตัวหรือพัฒนาตัวเพื่อคอยโอกาส โดยคาดหวังว่าเมื่อปัจจัยภายนอกที่เป็นภัยอุปสรรคหมดไปหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ก็จะเข้าสู่ตำแหน่งที่สามารถสร้างความเจริญเติบโตไปสู่ระดับดาวรุ่ง ได้

### 4. ตำแหน่ง "มีภัยคุกคามและมีจุดอ่อน" เป็นตำแหน่ง สุนัขจิ้งจอก (Dogs) แสดงถึง

สถานภาพขององค์กรที่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้อหรือมีภัยคุกคาม และปัจจัยภายในที่มีความอ่อนแอหรือไม่มีศักยภาพ ยุทธศาสตร์ที่ใช้จะเน้นการทบทวนโดยตัดทอนแผนงาน/โครงการที่อ่อนแอออกไปและปรับปรุงแผนงาน/โครงการที่เหลืออยู่ โดยคาดหวังว่าเมื่อปรับปรุงจุดอ่อนต่างๆแล้ว ก็จะเข้าสู่ตำแหน่งวัวแม่ลูกอ่อนที่จะระครองตัวต่อไปได้จนกว่าภัยคุกคามหมดไปหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ก็จะเข้าสู่ตำแหน่งที่สามารถสร้างความเจริญเติบโตไปสู่ระดับดาวรุ่ง ได้ในโอกาสต่อไป ยกเว้นกรณี ที่แต่ถ้าเป็นกรณีที่สถานภาพขององค์กรที่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้อเลยหรือมีภัยคุกคามมากอย่างรุนแรง และปัจจัยภายในที่มีความอ่อนแอมากหรือไม่มีศักยภาพเลย ยุทธศาสตร์ที่ใช้เน้นการเลิกกิจการหรือยุบรวมกับองค์กรอื่นสำหรับกรณีธุรกิจเอกชน (หรือถูกยุบรวม) แต่หน่วยงานในภาครัฐไม่สามารถดำเนินการเช่นนั้นได้ กลยุทธ์จึงเน้นการชะลอตัว ยุบรวมกับองค์กรอื่น และทบทวนการจัดทำกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากร

## 2.2.5 การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation)

การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ โดยมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรจากนั้นจึงเลือกยุทธศาสตร์และปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

## 2.2.6 การควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic Control)

การควบคุมยุทธศาสตร์เป็นวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลสำเร็จขององค์กร โดยการประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) เป็นคำที่ประกอบขึ้นจากคำว่า การประเมินผล (Evaluation) กับคำว่าโครงการ (Project) ซึ่งหมายความได้ว่าเป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์บางประการ โดยที่ผู้จัดทำโครงการมุ่งหวังว่าเมื่อทำกิจกรรมนั้นตามหลักเกณฑ์หรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้แล้ว จะบรรลุวัตถุประสงค์ในบางประการหรือหลายประการที่ตั้งไว้

หากมีกฎเกณฑ์หรือขั้นตอนหรือกระบวนการที่ดำเนินการแตกต่างกันก็อาจได้ผลลัพธ์ออกมาไม่เหมือนกัน ซึ่งการประเมินผลนับเป็นการตัดสินคุณค่า หรือความเหมาะสมในสิ่งที่ประเมิน ซึ่งหากจะขยายความการประเมินเป็นการแยกแยะวินิจฉัย (Identifications) เปิดเผยข้อเท็จจริง (Clarifications) และการใช้ประโยชน์ (Application) ของเกณฑ์ต่างๆ เพื่อตัดสินคุณค่าหรือความเหมาะสมของสิ่งนั้นในเรื่อง คุณภาพการใช้ประโยชน์การมีผลตามความเป็นจริง หรือ การได้รับผลที่สอดคล้องตามเกณฑ์นั้น ซึ่งการประเมินผลเป็นกระบวนการของการดูแลติดตามเพื่อที่จะดูว่าองค์กรหรือหน่วยงานได้รับและใช้ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด (Robbins, 1990)

### 2.2.6.1 ความสำคัญของการประเมินผล

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการนั้น โดยทั่วไปแล้วเป็นการวัดผลกระทบของโครงการเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในฐานะที่เป็นกรรมวิธีที่นำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการและการปรับปรุงโครงการในอนาคต โดยผลของการประเมินนั้นใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ได้ ดังต่อไปนี้

1. ควรให้มีโครงการนั้นต่อไปหรือยุติโครงการ การประเมินผลโครงการทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ รวมทั้งได้ทราบถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและผลกระทบจากการดำเนินโครงการ ข้อมูลดังกล่าวจะใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารที่จะตัดสินว่าควรจะมีการดำเนินโครงการต่อไปหรือไม่
2. เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า การประเมินผลโครงการจะมุ่งไปสู่การประเมินผลการทำงานของผู้บริหารโครงการและทีมงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการประเมินในลักษณะดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงระเบียบวิธีการปฏิบัติ และแนวทางการปฏิบัติด้วย
3. ควรเพิ่มหรือตัดออกซึ่งมาตรการหรือเทคนิคบางอย่างของโครงการ ในกรณีที่โครงการเกิดปัญหาหรือข้อขัดข้องอาจจำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือมาตรการใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้
4. เพื่อสร้างโครงการในลักษณะที่คล้ายคลึงกับในท้องถิ่นหรือพื้นที่อื่น ในกรณีที่โครงการประสบผลสำเร็จก็อาจจะนำมาเป็นแนวทางและข้อมูลสำหรับการดำเนินโครงการอื่นๆ ต่อไป
5. เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรระหว่างโครงการที่เลือกไว้ กรณีที่มีหลายโครงการแต่มีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด จำเป็นต้องมีการเลือกเฉพาะบางโครงการมาดำเนินการและตัดโครงการที่ไม่มีคุณค่าหรือมีความสำคัญลำดับท้ายออกไปก่อน

6. เพื่อประกอบการตัดสินใจในการยอมรับ หรือปฏิเสธเทคนิคหรือทฤษฎีที่นำมาใช้ในโครงการในกรณี que เทคนิคหรือทฤษฎีที่นำมาใช้มีข้อบกพร่องก็ไม่ต้องนำมาใช้

### 2.2.6.2 วัตถุประสงค์ในการประเมินผลโครงการ

การประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่สามารถทำได้เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของโครงการ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถใช้ในการพิจารณาการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพในทางตรงกันข้ามผลการประเมินจะไม่เกิดประโยชน์หากผลการดำเนินโครงการนั้นไม่สามารถนำไปใช้ในเวลาที่เหมาะสมเช่น การประเมินผลเมื่อโครงการสิ้นสุดลงผู้ประเมินจะได้เฉพาะสารสนเทศตอนสิ้นสุดโครงการเท่านั้นและถ้าผลการประเมินที่ได้แสดงว่าโครงการไม่ประสบความสำเร็จผู้ประเมินก็จะไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลย้อนหลังไปยังช่วงเวลา ที่ดำเนินงานจะได้ เพียงความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ซึ่งยากที่จะยืนยันความถูกต้องของข้อมูล นอกจากนี้ผู้ประเมินจะไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้นในระหว่างการทำงาน โครงการจึงไม่ประสบความสำเร็จทำให้ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าจะอะไรคือสาเหตุที่สำคัญ สิ่งเหล่านี้ไม่เป็นผลดีต่อการดำเนินงานในปัดต่อไป การประเมินผลโครงการเป็นกระบวนการที่จะบ่งชี้ถึงคุณค่าหรือประสิทธิภาพของสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

ซึ่งถือว่าการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อการบรรลุผลสำเร็จในการบริหารโครงการ สำหรับการประเมินผลโครงการโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายคือเพื่อศึกษาว่า วัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุนั้นยังเป็นวัตถุประสงค์ที่ยังมีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับสถานการณ์อยู่หรือไม่นอกจากนี้ยังเป็นการค้นหาวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพื่อพิจารณาหลักการและเหตุผลของแผนงานที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จและกำหนดแนวทางการแก้ไขความล้มเหลวของการปฏิบัติ รวมทั้งเพื่ออำนวยความสะดวกโดยใช้เทคนิคสำหรับการเพิ่มประสิทธิผลและเพื่อเป็นพื้นฐานในการวิจัยเพื่อแสวงหาข้อมูลสำหรับผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสมในการดำเนินโครงการยิ่งขึ้นในอนาคต ในด้านประโยชน์ของการประเมินผลโครงการนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายประการ เช่น เพื่อใช้ ผลจากการประเมินผลโครงการเพื่อการวางแผนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศจากผลการประเมินโครงการในการวางแผนและตัดสินใจดำเนินโครงการในอนาคตและสามารถเพิ่มความรอบคอบในการตัดสินใจดำเนินโครงการในอนาคตได้อีกด้วย ซึ่งผลการประเมินโครงการ สามารถนำผลสำเร็จมาสู่องค์การ และลดอุปสรรคจากการดำเนินโครงการนำไปปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป นอกจากนี้การประเมินผลโครงการยังสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติเนื่องจากการประเมินผลโครงการจะทำให้ผู้บริหารสามารถศึกษา

และวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงงานและแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและวิธีการปฏิบัติใหม่ๆ มาใช้ปฏิบัติในอนาคตเป็นต้น

### 2.2.6.3 ขั้นตอนในการประเมินผลโครงการ

การประเมินผลโครงการเป็นกระบวนการที่ต้องมีการดำเนินงานอย่างมีระบบ และขั้นตอนมีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของโครงการซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้อง และมีความสมเหตุสมผลกันและกัน เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล การวัดผล โครงการ การสรุปผลการประเมินผล เป็นต้น สำหรับขั้นตอนในการประเมินผลโครงการ มีขั้นตอนที่สอดคล้องกัน 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการประเมินผล ในการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการประเมินผลมีปัจจัยที่ผู้ประเมินผลจะต้องให้ความตระหนักคือ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลที่ไม่จำเป็นที่จะต้องเหมือนกับวัตถุประสงค์ของโครงการเสมอไป แต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม
2. การเลือกวัตถุประสงค์ของโครงการที่ต้องการจะวัด ในการเลือกวัตถุประสงค์ของโครงการที่ต้องการจะวัดหรือประเมินผล ผู้ประเมินผลจะต้องตระหนักว่า วัตถุประสงค์ของโครงการบางวัตถุประสงค์ยังอาจวัดไม่ได้ในช่วงเวลาที่ทำการประเมินผล เนื่องจากเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว ใช้งบประมาณการประเมินที่สูงเกินไปหรือมีความซับซ้อนของ วัตถุประสงค์ เป็นต้น
3. การเลือกอุปกรณ์ เครื่องมือและกระบวนการ ผู้ประเมินผลโครงการ จะต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ และกระบวนการในการกำหนดเนื้อหาสาระของสิ่งที่ ต้องการจะวัด เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสุ่มตัวอย่าง เป็นต้น
4. การเลือกตัวอย่าง เป็นการกำหนดตัวแทนของประชากรเป้าหมาย เพื่อการสุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา ผู้ประเมินผลจะต้องมั่นใจว่ากลุ่มที่ใช้ควบคุมหรือเปรียบเทียบ นั้นมีความเหมาะสมแล้ว
5. การกำหนดการวัด และตารางเวลาการสังเกต เป็นการกำหนดการวัดผลทั้งในช่วงก่อน ดำเนินโครงการเพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินเบื้องต้นและทำการวัดหลังจากที่ดำเนินโครงการแล้วเสร็จเพื่อสามารถนำผลที่เกิดขึ้นมาเปรียบเทียบกันสิ่งสำคัญที่ผู้ประเมินผลตระหนัก คือ การเลือกเวลาที่เหมาะสมในการวัดผล จำนวนครั้งในการวัดผล เป็นต้น
6. การเลือกเทคนิควิเคราะห์ ในการเลือกเทคนิควิเคราะห์นี้ ผู้ประเมินผลจะทำการกำหนด สมมติฐานจากโครงการเพื่อการวัดขึ้นมาก่อน จากนั้นจึงทำการหาเทคนิค เพื่อนำมาใช้ ในการวิเคราะห์ที่มีความเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของข้อมูลที่มีอยู่

7. การหาข้อสรุปและเสนอแนะ ผู้ประเมินผลจะทำการสรุปและให้ข้อเสนอแนะหลังจาก การประเมินผลแล้ว ซึ่งผู้ประเมินควรมีให้การสรุปและให้ข้อเสนอแนะที่ระมัดระวังเพื่อป้องกัน ความเข้าใจผิดที่เกิดจากการที่ผู้อื่นตีความในทางที่เป็นประโยชน์ต่อเจ้าของโครงการ และอาจจะให้ข้อเสนอแนะให้มีการดำเนินโครงการที่ต้องใช้งบประมาณที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็น การตีความที่แตกต่าง ออกไปจากการให้ข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน

จากขั้นตอนในการประเมินผลโครงการข้างต้นนั้นสิ่งสำคัญคือโครงสร้างของการ ประเมินผลโครงการควรที่จะแสวงหาเพื่อให้บุคคลทั้งจากภายในและภายนอกโครงการได้เข้ามามี ส่วนร่วม ในการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลด้วยเพื่อให้เกิดความยุติธรรม ความเที่ยงตรงของ การประเมิน การได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆในการประเมิน เช่น เกณฑ์การวัดผล เทคนิค และขอบเขตในการวัดผล เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลจะต้องคำนึงถึง กระบวนการใน การประเมินผลกับระดับโครงสร้างทางบทบาท อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารใน องค์การ ปัญหาเกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินผลกับตำแหน่งหน้าที่ของผู้ใช้ผลการประเมินใน โครงสร้างทางอำนาจ หน้าที่ ขององค์การอีกด้วย ดังนั้นขั้นตอนในการประเมินผลจึงมีความสำคัญ ต่อการดำเนินโครงการนั่นเอง

#### 2.2.6.4 ประโยชน์ของการประเมินผล

ประโยชน์ของการประเมินผลโครงการสามารถกล่าวได้โดยสรุป 3 ประการ คือ (นวัตน์ สุวรรณผ่อง, 2542)

1. เพื่อช่วยการตัดสินใจเชิงนโยบาย โครงการที่เป็นโครงการนำร่องหลาย โครงการ ที่ได้รับการประเมินว่ามีประโยชน์ หลังจากนั้นอาจถูกเสนอเข้ามาเป็นนโยบายขององค์กร / หน่วยงานได้
2. เพื่อช่วยในการบริหารงานในการบริหารงานต้องใช้การตัดสินใจเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายทางการประเมินผลจะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ของ การดำเนินงาน เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการบริหารงานต่อไป
3. เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ ปฏิบัติเกิดการเรียนรู้ในกระบวนการทำงานตลอดจนกิจกรรมที่ดำเนินการว่าได้ผลดีผลเสียอย่างไร ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานเมื่อทำการสำรวจผลงานความคิดของนักวิชาการทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศเกี่ยวกับประโยชน์ของการประเมินผลโครงการแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การ ประเมินผลโครงการก่อให้เกิดประโยชน์นานาประการดังต่อไปนี้

3.1 เพื่อประโยชน์ในการวางแผนงานอย่างต่อเนื่อง

3.2 เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้

เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินโครงการ

3.3 เพื่อใช้เป็นสารสนเทศของผู้บริหารในการตัดสินใจดำเนินโครงการในระยะต่อไป

3.4 ข้อมูลจากการประเมินผลโครงการ ทำให้ผู้บริหารโครงการมีความรอบคอบในการปฏิบัติงานมากขึ้นโดยเฉพาะในโครงการที่มีมูลค่าของการลงทุนสูงหรือเป็นโครงการที่ส่งผลกระทบต่อสาธารณะ

3.5 การประเมินผลโครงการให้สารสนเทศเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคหรือข้อบกพร่อง ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

3.6 เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดหมายว่าอาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ

3.7 การประเมินผลโครงการเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานโครงการ เนื่องจากการประเมินผลเป็นการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานและวิธีการทำงานใหม่ดังที่ได้กล่าวถึงข้างต้น การประเมินผลโครงการจึงช่วยให้เกิดความพึงพอใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้มากขึ้น

## 2.3 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว

แนวคิดด้านการวางแผนการท่องเที่ยวมี 5 แนวคิดดังนี้ (พะยอม ธรรมบุตร, 2546)

1. การวางแผนการท่องเที่ยวที่เน้นการสร้างเงิน(Boostourism) นักพัฒนาคือผู้คิดสร้างกำไร โดยใช้ทรัพยากรท้องถิ่นโดยปราศจากความคิดเรื่องอนุรักษ์ชุมชนชาวบ้านไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนา นักพัฒนาต้องการสร้างโรงแรมเพื่อสนองความต้องการลูกค้าโดยไม่คำนึงถึงการทำลายสภาพแวดล้อมธรรมชาติและวัฒนธรรม

2. การวางแผนการท่องเที่ยวแนวเศรษฐกิจ(Economic Based) นักพัฒนาคือนักเศรษฐศาสตร์ ซึ่งพิจารณาว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นภาคหนึ่งของเศรษฐกิจใช้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือเพื่อการเติบโตและฟื้นฟูเศรษฐกิจของชาติเป็นการสร้างเงินสร้างงาน และการพัฒนาภูมิภาคต่างๆโดยยังไม่มีความคิดด้านการอนุรักษ์และการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น

3.การวางแผนการท่องเที่ยวแนวอนุรักษ์พื้นที่การท่องเที่ยว (Destination Based) นักพัฒนาคือนักวางแผนการใช้ที่ดินและนักวางแผนผังเมือง ซึ่งให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์พื้นที่ท่องเที่ยว การกำหนดขีดความสามารถในการรองรับของแหล่งท่องเที่ยว (Carrying Capacity) การกำหนดขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงที่ยอมรับได้ (Limit of Acceptable Charge) การจัดการ

ผลกระทบที่เกิดจากนักท่องเที่ยว (Visitor Impact management) การอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ ตลอดจนการกระจายการท่องเที่ยวเพื่อลดผลกระทบต่อพื้นที่

4. การวางแผนการท่องเที่ยวแนวยึดชุมชนเป็นศูนย์กลาง (Community Based) นักพัฒนาคือผู้ประกอบการ การพัฒนาการท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือพัฒนาชุมชนโดยให้ชุมชนมีบทบาทในการเป็นเจ้าของกิจการการท่องเที่ยวแทนการเป็นแรงงานราคาถูก มีการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวควบคู่กับการวางแผนพัฒนาชุมชน การประเมินผลกระทบด้านเศรษฐกิจและสังคม การกระจายรายได้จากการท่องเที่ยวสู่ชุมชนอย่างเป็นธรรม การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือพัฒนาชุมชนและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆกัน อันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

5. การวางแผนท่องเที่ยวเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) นักพัฒนาคือนักวางแผนท่องเที่ยวบูรณาการเข้ากับการวางแผนพัฒนาด้านจิตสำนึกไปในแผนพัฒนาที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ตั้งไว้ แนวคิดในแนวนี้อาจเป็นแนวคิดด้านการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนนั่นเอง

การวางแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเป็นกระบวนการที่เป็นวงจร ดังนี้

- การตรวจสอบทรัพยากร
- การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก
- การวิเคราะห์ SWOT
- การกำหนดวิสัยทัศน์
- การกำหนดพันธกิจ
- การกำหนดหลักการนำทาง
- การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- การกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติการ
- การประเมินและปรับยุทธศาสตร์

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

การให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นหลัก บนพื้นฐานการใช้ทุนทรัพยากรธรรมชาติอย่างฟุ่มเฟือยและขาดการบริหารจัดการอย่างรอบคอบทำให้นำไปสู่ความเสื่อมโทรมและร่อยหรอของทรัพยากรอย่างรวดเร็ว รวมทั้งนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมอันเกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรและเชื่อมโยงไปถึงความไม่เท่าเทียมกันในการครอบครองทรัพยากรระหว่างคนในสังคม ขณะเดียวกันการสะสมพฤติกรรมกรรมกรผลิตและการบริโภคที่ไม่เหมาะสม ทำให้วิถีการดำเนินชีวิตของคนไทยขาดความสมดุลกับสิ่งแวดล้อมที่มีคุณค่าทั้งทางธรรมชาติ ศิลปะวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีที่ดีงาม เกิดการสะสมของปัญหา ทั้งปัญหาความยากจนและ

ความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้และนำไปสู่ข้อสรุปที่ว่า ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจไม่อาจดำรงอยู่อย่างยั่งยืนได้ หากไม่ปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสม ตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ทั้งการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีสมดุล โดยจะต้องพยายามฟื้นฟูธรรมชาติให้คืนกลับมาได้มากที่สุด

จากกระแสความคิดในการที่จะปรับกระบวนการและวิสัยทัศน์ของการท่องเที่ยวเสียใหม่ และกระแสเรียกร้องให้มีการอนุรักษ์ทรัพยากรการท่องเที่ยวได้ทวีความรุนแรงและต่อเนื่อง มีการโจมตีการท่องเที่ยวมากขึ้นว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ก่อผลเสียต่อสภาพแวดล้อมทั้งของแหล่งท่องเที่ยว วัฒนธรรมและชุมชน เป็นเหตุให้มีการจัดประชุมนานาชาติด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้น ณ เมืองแวนคูเวอร์ ประเทศแคนาดา หรือที่เรียกกันว่า **GLOBE '90 Conference** การประชุมในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนที่จะเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (**Sustainable Tourism Development**) จากผลการประชุมในครั้งนี้ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนไว้ว่า “เป็นการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวและผู้ที่เป็นเจ้าของท้องถิ่นในปัจจุบัน ในขณะที่เดียวกันก็ปกป้องและสงวนรักษาโอกาสต่างๆของอนุชนรุ่นหลัง จึงมีความหมายรวมถึงการจัดการทรัพยากรเพื่อตอบสนองความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคมและสุนทรียภาพพร้อมกับรักษาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและระบบนิเวศได้ด้วย” จากคำจำกัดความดังกล่าวสามารถนำมาแปลเป็นหลักการเบื้องต้นและแนวทางปฏิบัติของการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนได้ **10** ประการ คือ

1. มุ่งพัฒนาการท่องเที่ยวภายในประเทศอย่างจริงจังก่อน แล้วจึงพัฒนาการท่องเที่ยวระหว่างประเทศอย่างค่อยเป็นค่อยไปภายหลัง เพื่อให้เหมาะสมกับระบบสาธารณสุขปกติที่รองรับเป็นสำคัญ
2. มุ่งให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโครงการท่องเที่ยวต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนส่วนใหญ่ในพื้นที่
3. มุ่งพิจารณาอย่างรอบคอบถึงขอบเขตที่เหมาะสมของการพัฒนาการท่องเที่ยว โดยคำนึงถึงขีดความสามารถในการรองรับของทุกๆด้าน ทั้งนี้ควรพยายามผลักดันให้การพัฒนาการท่องเที่ยวเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจของพื้นที่นั้นๆ
4. มุ่งให้ข้อมูลทางการท่องเที่ยวอย่างเพียงพอพร้อมแก่นักท่องเที่ยว เพื่อให้ให้นักท่องเที่ยวเข้าใจและเคารพในสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งช่วยยกระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวด้วย
5. มุ่งใช้วัสดุและผลผลิตในท้องถิ่น เพื่อช่วยลดดุลการค้ากับต่างประเทศได้ทางหนึ่งและเป็นการเพิ่มรายได้กับคนในท้องถิ่นนั้นๆ ด้วย
6. มุ่งกระจายรายได้สู่ท้องถิ่นเพื่อนำรายได้เข้าท้องถิ่นนั้นให้มากที่สุด อันจะเป็นประโยชน์ในระยะยาวของชุมชนท้องถิ่น



7. มุ่งจ้างงานในท้องถิ่น โดยส่งเสริมรูปแบบของงานที่น่าสนใจ และมีผลตอบแทนสูงให้แก่ชุมชนท้องถิ่นนั้น
8. มุ่งพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่นให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น อันจะช่วยยกระดับการบริการท่องเที่ยวให้สูงขึ้น
9. มุ่งรักษาคุณค่าของสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมในท้องถิ่นให้อยู่รอดในระยะยาว เพื่อเป็นแหล่งรองรับการท่องเที่ยวตลอดไป
10. มุ่งทำงานร่วมกันอย่างเสมอภาคระหว่างภาคธุรกิจการท่องเที่ยว องค์กรท้องถิ่น องค์กรด้านสิ่งแวดล้อม และรัฐบาล บนหลักการพื้นฐานที่กล่าวมาข้างต้น

การพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน คือ การท่องเที่ยวที่มีการจัดการทรัพยากรทั้งหมด ในลักษณะที่สามารถตอบสนองของความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคม และสุนทรียภาพ ในขณะเดียวกันก็สามารถรักษาความสมบูรณ์ทางวัฒนธรรม กระบวนการที่จำเป็นในเชิงนิเวศวิทยา ความหลากหลายทางชีวภาพ และระบบสนับสนุนชีวิต (Tourism Canada, 1990 อ้างถึงใน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2541)

คำจำกัดความข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงมิติต่างๆ ถึง 7 มิติ ได้แก่ มิติแรก คือการจัดการทรัพยากร เนื่องจากในโลกปัจจุบันซึ่งมีทรัพยากรเหลือน้อยลงเรื่อยๆ จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี และการจัดการนั้นจำเป็นต้องตอบสนองต่อมิติที่สอง คือ ความต้องการทางเศรษฐกิจ โดยคำนึงว่าการท่องเที่ยวเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจชนิดหนึ่ง ที่จำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างกำไรเพื่อความอยู่รอดและผลประโยชน์ของชุมชน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การกำหนดระเบียบหรือกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมจะต้องไม่เข้มงวดจนเกินไปจนทำให้การท่องเที่ยวไม่อาจดำรงอยู่ต่อไปได้ มิติที่สาม คือการตอบสนองของความต้องการหรือพันธะทางสังคม หมายถึงการให้ความเคารพต่อวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชนต่างๆ ความหลากหลายและมรดกเชิงวัฒนธรรม คือทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการท่องเที่ยวในยามที่โลกในปัจจุบันกำลังก้าวสู่ภาวะไร้พรมแดน มิติที่สี่ คือ สุนทรียภาพ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมต่างๆ ไม่ว่าจะสถานที่แห่งนั้น จะมีความยิ่งใหญ่ระดับโลก หรือไม่ค่อยมีชื่อเสียงมากนัก การธำรงรักษาไว้ซึ่งสุนทรียภาพของสถานที่เหล่านั้น คือ ภารกิจที่สำคัญของการพัฒนาการท่องเที่ยว มิติที่ห้า คือการคำนึงถึงกระบวนการและขอบเขตทางนิเวศวิทยา เพื่อให้การพัฒนาสามารถดำรงสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งกายภาพและชีวภาพ อาทิ การท่องเที่ยวในเขตที่อ่อนไหวต่อผลกระทบทางลบ เช่น ภูเขา ป่าดงดิบ หรือ ชายหาด เป็นต้น มิติที่หก คือการรักษาไว้ซึ่งความหลากหลายทางชีวภาพของพืชพรรณและสัตว์ต่างๆ เพราะสิ่งเหล่านี้คือทรัพยากรที่สำคัญของการท่องเที่ยว มิติสุดท้าย คือ การดำรงไว้ซึ่งระบบสนับสนุนชีวิต ซึ่งจะช่วยให้มนุษย์และสิ่งมีชีวิตทั้งหมดในโลกมีชีวิตอยู่ได้ต่อไป (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2541)

### 2.4.1 แนวทางในการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน

องค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization: WTO) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ดังนี้

1. มีการดำเนินการจัดการภายใต้ขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ (Carrying Capacity) ในการทดแทนฟื้นฟู ให้สามารถผลิตและให้บริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตลอดไป โดยไม่ลดถอยหรือเสื่อมโทรมลง ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน (Local Participation) และความต้องการของชุมชน (Local Needs)
2. มีการกระจายประโยชน์อย่างเป็นธรรมสู่ท้องถิ่น (Equity)
3. ให้ประสบการณ์ที่มีคุณค่าแก่นักท่องเที่ยว (Quality of Experience)
4. ให้ผู้มาเยือนหรือนักท่องเที่ยวได้เรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับพื้นที่ทรัพยากรและวิถีชีวิต (Education and Understanding)
5. เน้นการออกแบบที่กลมกลืนกับสถาปัตยกรรมท้องถิ่นและใช้วัสดุในท้องถิ่น (Local Architecture and Local Material)
6. เน้นการผสมผสานการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนสู่แผนพัฒนาในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และระดับประเทศ (Integration of Sustainable Tourism to Local, Regional and National Plans)
7. เน้นข้อมูลพื้นฐานเพื่อเป็นฐานการตัดสินใจ และการติดตามตรวจสอบ (Information and Monitoring)

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้นำหลักการขององค์การการท่องเที่ยวโลก (WTO) มากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้เหมาะสมกับสภาพของแหล่งท่องเที่ยว ดังนี้ (จุลสารการท่องเที่ยว, 2538)

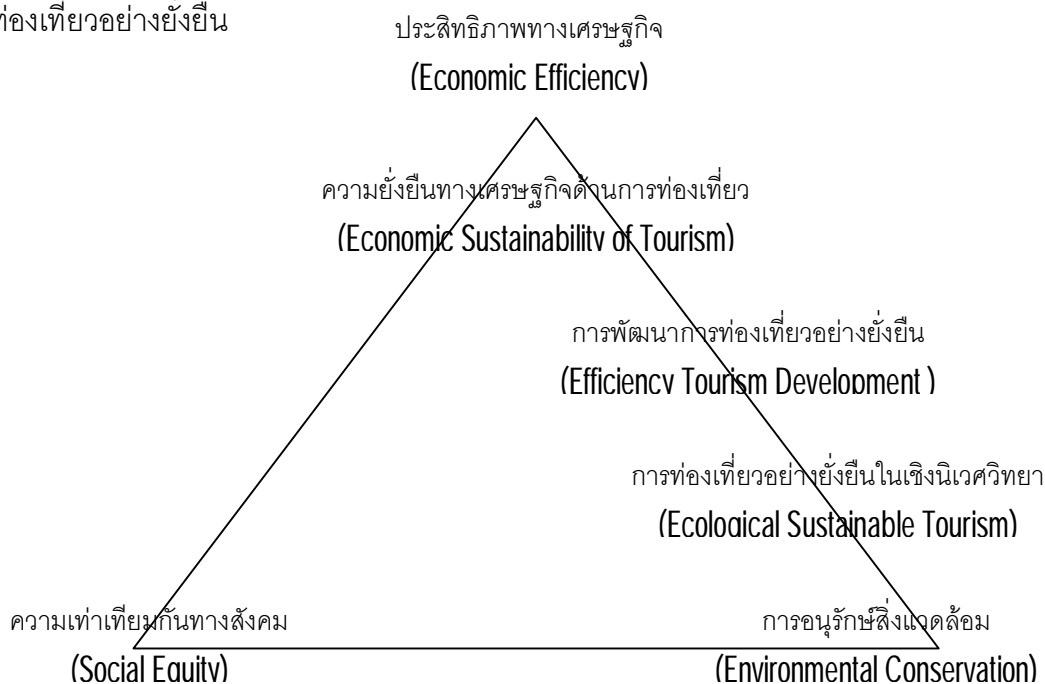
1. คำนึงถึงขีดความสามารถในการรองรับสภาพทางกายภาพ ชุมชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมและวิถีชีวิต
2. ต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการแหล่งท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องกับชุมชน วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวิถีชีวิต
3. ต้องก่อให้เกิดการกระจายรายได้ (ผลประโยชน์) อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ได้เกิดจากการกระจุกตัวเฉพาะผลประโยชน์ที่เป็นรายได้เพียงแค่งุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเท่านั้น
4. การจัดการพื้นที่ต้องเป็นไปด้วยความยินดีของประชาชนในชุมชนที่อยู่อาศัยในพื้นที่นั้น

เป้าหมายโดยรวมของการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ตามทฤษฎีของ GLOBE '90 การท่องเที่ยวที่ยั่งยืนมีเป้าหมายโดยรวม ดังนี้

1. เพื่อสร้างจิตสำนึกและความเข้าใจว่า การท่องเที่ยวมีความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจ
2. เพื่อสร้างดุลยภาพในการพัฒนา
3. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนท้องถิ่น
4. เพื่อให้ประสบการณ์ที่มีคุณภาพแก่นักท่องเที่ยว
5. เพื่อรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมอันเป็นสิ่งซึ่งทั้ง 4 วัตถุประสงค์ข้างต้นต้องพึ่งพาอย่างยิ่ง

การท่องเที่ยวจะส่งผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมเป็นหลัก การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนถือเป็นการเพิ่มผลกระทบทางบวกให้เกิดขึ้นมากที่สุด ขณะเดียวกันก็ลดผลกระทบให้น้อยที่สุด (Maximizing the impacts which are positive and minimizing the negative ones) ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงในแผนภาพที่ 2.5

แผนภาพที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคม ในประเด็นของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

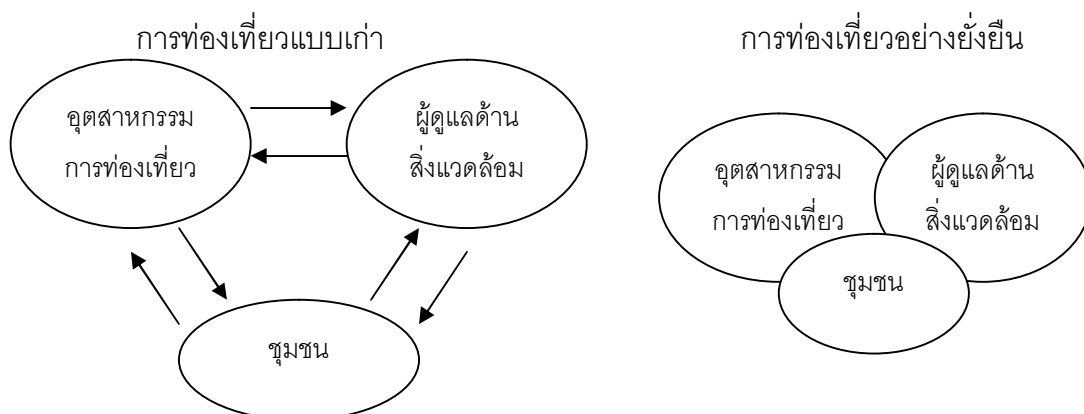


ที่มา : ดัดแปลงมาจาก John Swarbrook, 2000

นอกจากนี้ในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับประเด็นเรื่องการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน มีความเปลี่ยนแปลงในเรื่องความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้องหลัก คือ ทุกฝ่ายจะต้องเข้ามา

มีส่วนร่วมสนับสนุน และเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวมากขึ้น จึงจะช่วยจัดซื้อจัดแย้ง และทำให้การท่องเที่ยวพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ ต่างจากรูปแบบเดิมที่ทุกฝ่ายไม่ได้ร่วมมือกันอย่างเป็นรูปธรรม เพียงแต่รู้ว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (John Swarbrook, 2000)

แผนภาพที่ 2.6 แสดงรูปแบบการท่องเที่ยวเดิม และรูปแบบการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก John Swarbrook, 2000

#### 2.4.2 หลักการการพัฒนาท่องเที่ยวที่ยั่งยืน

Tourism Concern ได้กล่าวถึงหลักการการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (Principles of Sustainable Tourism) ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

##### 1. การอนุรักษ์และใช้ทรัพยากรอย่างพอดี (Using Resource Sustainably)

ควรคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรทางสังคม และทรัพยากรทางวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญ และเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจระยะยาว

##### 2. การลดการบริโภคที่มากเกินไปและความจำเป็นและการลดของเสีย (Reducing Over-Consumption and Waste)

ทำให้มีทรัพยากรเหลือเก็บไว้ใช้ได้อย่างยาวนานขึ้น และเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการกำจัดของเสีย หรือฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมที่ถูกทำลาย

##### 3. การรักษาและส่งเสริมความหลากหลายทางธรรมชาติ สังคม และวัฒนธรรม (Maintaining Diversity)

สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อการท่องเที่ยวในระยะยาว และยังช่วยขยายฐานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้อีกด้วย

##### 4. การประสานการท่องเที่ยวเข้ากับกรอบการวางแผนพัฒนา (Integrating Tourism into Planning)

ทั้งในระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น รวมทั้งการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพของการท่องเที่ยวในระยะยาว

##### 5. การสนับสนุนเศรษฐกิจท้องถิ่น (Supporting Local Economies) โดยการ

สนับสนุนการซื้อขายสินค้าที่ผลิตโดยชุมชนในท้องถิ่นและใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดรายได้หมุนเวียนอยู่ในท้องถิ่นนั้น

#### 6. การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น (Involving Local Communities)

การมีส่วนร่วมของคนในท้องถิ่นจะทำให้เกิดคุณภาพด้านการจัดการการท่องเที่ยวของท้องถิ่น และเป็นการลดความขัดแย้งของประชาชนในท้องถิ่นด้วย

#### 7. การปรึกษากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนในท้องถิ่น (Consulting Stakeholders and the Public)

ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมแก้ปัญหาและลดข้อขัดแย้งของประชาชนในผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน

#### 8. การฝึกอบรมบุคลากร (Training Staff)

โดยสอดแทรกแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อบุคลากรในท้องถิ่นทุกระดับ ซึ่งจะช่วยยกระดับการบริการการท่องเที่ยวได้

#### 9. การทำการตลาดด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Marketing Tourism Responsibility)

การตลาดเป็นการตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการก็ต้องทำการตลาดให้ลูกค้าทราบถึงจริยธรรมของบริษัท ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการตลาดนี้ผู้ประกอบการจะต้องสร้างจิตสำนึกในการท่องเที่ยวให้เกิดกับนักท่องเที่ยวด้วยการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์

#### 10. การดำเนินการวิจัย (Undertaking Research)

เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการช่วยแก้ไขปัญหาและเพิ่มผลประโยชน์ต่อแหล่งท่องเที่ยว นักท่องเที่ยว และนักลงทุน

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีเป้าหมายการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยสูงสุดเป็น การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน อันหมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยว เพื่อตอบสนองความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และสุนทรีย์ภาพ โดยการใช้ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอันมีคุณค่าอย่างรอบคอบ และชาญฉลาด สามารถรักษาเอกลักษณ์ดั้งเดิมได้ ในระยะยาวนานที่สุด เกิดปัญหา และผลกระทบน้อยที่สุด ขณะเดียวกันคุณภาพของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมจะต้องดีขึ้น แม้ว่ามีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นก็ตาม

จะเห็นได้ว่าแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในปัจจุบันของกระแสโลกถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งที่ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับกระบวนการวางแผนและการพัฒนาประเทศใหม่ให้มุ่งสู่ความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาที่มีดุลยภาพระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชนตลอดไป ทั้งนี้การพัฒนาทั้ง 3 มิติดังกล่าว จะต้องเกื้อกูลและไม่เกิดความขัดแย้งซึ่งกันและกัน ซึ่งหากเศรษฐกิจมีการขยายตัวอย่างมีคุณภาพ ก็จะสามารถพัฒนาศักยภาพคนและคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น ส่งผลให้สังคมเข้มแข็งเป็นทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ที่จะสะท้อนกลับในการพัฒนาเศรษฐกิจ

ต่อไป ทั้งยังจะส่งผลให้คนในสังคมมีจิตสำนึกที่ดีในการอนุรักษ์ และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้คืนความอุดมสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็นทุนทางกายภาพให้แก่การพัฒนาเศรษฐกิจที่ประเทศไทยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## 2.5 ทฤษฎีระบบ

คำว่าระบบ (System) ตามรากศัพท์เดิมนั้นมาจากคำว่า "Synistanai" หรือ SYN ร่วมกับ Histanai เพราะฉะนั้น System หรือ Synistanai จึงแปลว่าการนำหรือเอาส่วนต่างๆมารวมกันแต่ในทางทฤษฎีองค์การนั้นคำว่า "ระบบ" หมายถึง ปฏิบัติการโต้ตอบระหว่างส่วนปลีกย่อย (Partsa) ขององค์การและส่วนรวมขององค์การ (Whole) และระหว่างส่วนรวมขององค์การกับสภาพแวดล้อม (ติน ปรัชญพฤทธิ, 2542) ในทัศนะของจิตวิทยาสังคมซึ่งพิจารณาองค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิดที่นำพลังงาน (Energy) เข้าและออกระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม องค์การทุกองค์การเป็นที่ยอมรับของพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของหลายคนซึ่งเป็นการสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องและซ้ำซากติดต่อกันเป็นเวลาช่วงหนึ่ง ดังนั้นพฤติกรรมของในองค์การจึงมีลักษณะที่มีเสถียรภาพคือเป็นกระบวนการนำเอาพลังเข้าระบบกระบวนการเปลี่ยนพลังงานต่างๆภายในระบบให้เป็นผลผลิตหรือพลังงานนำออก (Katz and Kahn, 1966)

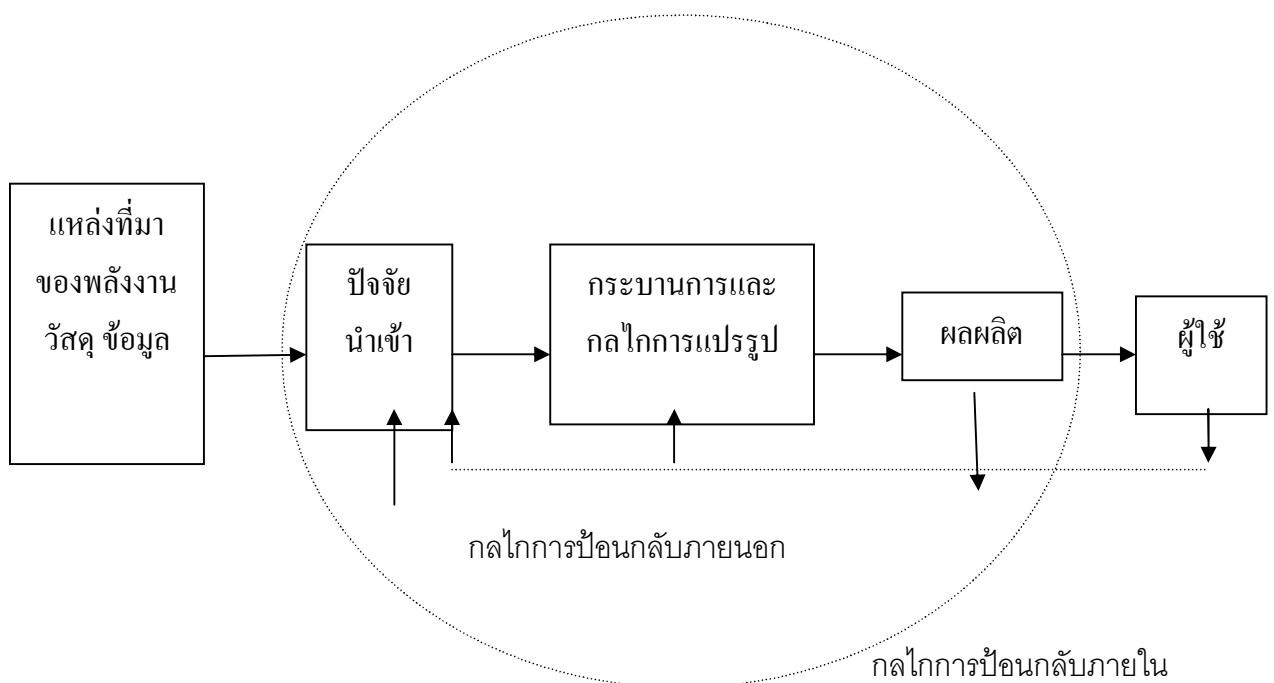
กระบวนการตัดสินใจในองค์การเป็นกระบวนการระบบ เนื่องจากองค์การเป็นระบบที่รวมระบบย่อย ซึ่งทำหน้าที่ผลิตปัจจัยออกไปสู่สภาพแวดล้อม โดยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การซึ่งมีพื้นฐานมาจากมนุษย์จะตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเพื่อตอบโต้กับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา ดังนั้นการตัดสินใจในองค์การจึงเป็นผลมาจากปฏิกริยาตอบโต้ของคนที่อยู่ในองค์การและสภาพแวดล้อม (Simon and March, 1959) ส่วนพฤติกรรมขององค์การในการปรับตัวต่อความไม่แน่นอน (Uncertainly) อันเกิดจากเทคโนโลยี (Technology) และสภาพแวดล้อม (Environment) ใดๆเพื่อความอยู่รอด และขณะที่องค์การพยายามดำเนินกิจการโดยใช้หลักความมีเหตุผลในการหาความแน่นอนในการทำงาน องค์การก็จะทำหน้าที่ตัดสินใจแก้ไขปัญหามีเหตุผลที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ภายใต้ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ (boundedrationality) ทั้งในด้านเทคนิคการจัดการและสถาบัน (Jame Thomson, 1967) นอกจากนี้องค์การประกอบด้วยระบบย่อยตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไปและระบบย่อยเหล่านี้ต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีความสำคัญต่อระบบใหญ่ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งต่างก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆเสมอ (Fremont Kast and James Rosenzweig, 1979)

### แนวคิดองค์การในฐานะเป็นระบบเปิด

แนวคิดทฤษฎีระบบได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการศึกษาองค์การและเป็นพื้นฐานเทคนิคในการบริการโดยมองว่า องค์การคือระบบหรือกลุ่มของระบบย่อย ซึ่งประกอบองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดและแยกตัวจากสภาพแวดล้อมให้กลายเป็นปัจจัยนำออกกลับไปสู่สภาพแวดล้อมอีกทีหนึ่ง ดังนั้นองค์การจึงต้องพยายามปรับตัวและวิธีการดำเนินงานต่างๆ ให้ทันกับสภาพแวดล้อม ซึ่งมีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากองค์การที่สามารถปรับตัวเพื่อรับกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เท่านั้น จึงจะมีชีวิตรอดและยืนหยัดต่อไปได้ ส่วนองค์การที่ไม่สามารถปรับตัวได้นั้น ก็จะต้องถูกยุบเลิกกิจการไปในที่สุด

ดังนั้นองค์การที่เป็นระบบเปิด (Open System) จะมีความสัมพันธ์โต้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อม จึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอก กระบวนการและกลไกการแปรรูป (Transforming mechanism) และผลผลิตที่ได้รับ (Outputs) เพื่อส่งต่อไปยังผู้ใช้ (Users) ในขณะเดียวกันก็จะมีกลไกป้อนกลับของข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การ ดังแสดงให้เห็นในแผนภาพที่ 2.7

แผนภาพที่ 2.7 แสดงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อม



ที่มา: Fremont E. Kast James E. Rosenzweig, 1979.

ปัจจัยนำเข้ามักจะ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ ข้อมูล วัตถุดิบ และพนักงาน เป็นต้น ปัจจัยนำเข้าจะถูกแปลงเปลี่ยนโดยกระบวนการและกลไกการแปรรูปขององค์การ กลายเป็นผลผลิตที่ได้รับ ดังนั้นผลผลิตของแต่ละองค์การจึงแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น สถาบันการศึกษาให้การฝึกอบรมคนให้มีความรู้และทักษะ แต่โรงพยาบาลรักษาสุขภาพคนไข้ เป็นต้น องค์การแต่ละแห่งจะเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าที่ได้รับจากภายนอกองค์การเป็นผลที่ได้รับเรื่อยๆ ซ้ำแล้วซ้ำเล่าเพื่อส่งต่อไปยังผู้ใช้ระบบองค์การนอกจากจะเป็นระบบเปิดแล้ว ยังเป็นวงจรของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้รับด้วย

ถ้าจะเปรียบเทียบองค์การกับสิ่งมีชีวิต ซึ่งจะต้องอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปแล้วความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การจะอยู่ที่สัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้รับขององค์การจะต้องได้รับผลลัพธ์อย่างน้อยที่สุดเท่ากับจำนวนปัจจัยนำเข้าที่ป้อนเข้าไป ในกระบวนการแปรรูปองค์การจึงจะดำรงอยู่ได้ แต่ถ้าจะให้ดีผลผลิตที่ได้รับจะต้องมากกว่าปัจจัยนำเข้า นอกจากนี้องค์การยังมีระบบย่อยซึ่งทำหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต โดยองค์การจะประกอบด้วยระบบย่อยอย่างน้อย 6 ระบบ ได้แก่

1. ระบบย่อยด้านเป้าหมาย เนื่องจากองค์การถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะ แต่ละองค์การจึงมีเป้าหมายของตนเอง และอาจมีการแบ่งแยกเป็นหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงานซึ่งแต่ละหน่วยงานย่อยก็จะมีเป้าหมายเฉพาะแยกย่อยลงไปอีก แต่ระบบย่อยด้านเป้าหมายดังกล่าวนี้จะต้องมีระดับความสำคัญของเป้าหมายที่แตกต่าง มีความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของระดับต่างๆ ในองค์การและมีลักษณะพลวัตของเป้าหมายด้วย

2. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยเครื่องมือ เครื่องจักรวิธีและกระบวนการทำงาน รวมถึงความรู้หรือวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งองค์การนำมาใช้เพื่อแปลทรัพยากรต่างๆ ให้ออกมาเป็นผลผลิตหรือบริการต่างๆ ตามความต้องการของระบบย่อยด้านเป้าหมาย

3. ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยงานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่องค์การต้องดำเนินการ ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เนื่องจากมีการใช้เครื่องมือและเครื่องจักรในการปฏิบัติงาน

4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยนี้หมายถึง แผนผังการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งรวมถึงกฎระเบียบต่างๆ ระบบอำนาจหน้าที่ว่าใครรายงานต่อใคร การสื่อสารการวางแผน การประสานงาน การควบคุมและการตัดสินใจ ระบบย่อยนี้จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยีและด้านงาน

5. ระบบย่อยด้านคน ในระบบย่อยนี้ออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านทักษะและความสามารถของสมาชิกในองค์การ 2) ลักษณะปรัชญาของภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำองค์การ



3) องค์ประกอบอย่างเป็นทางการขององค์การ เช่น การบริหารงานบุคคล การให้รางวัล การประเมินผลและการสื่อสาร เป็นต้น 4) องค์ประกอบอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ปรากฏในโครงสร้างขององค์การ พฤติกรรมต่อต้านและการรวบรวมกลุ่ม ทักษะคติ ปทัสถาน ความรู้สึกค่านิยมและสถานภาพของสมาชิกในองค์การ

6. ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ระบบย่อยนี้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลกับสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมและวิทยาศาสตร์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์การต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

แผนภาพที่ 2.8 แสดงระบบย่อยที่สำคัญขององค์การ



ที่มา: ดัดแปลงมาจาก Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr, 1984

## 2.6 ระบบคุณภาพการบริหารจัดการ

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงและท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาประเทศทั้งมิติเศรษฐกิจสังคมและการเมือง เพื่อประโยชน์สุขของคนไทยทุกกลุ่มอย่างสมดุล โดยที่กลุ่มหลากหลายของประชากรมีทั้งผู้ด้อยโอกาสและผู้มีสถานภาพสูง แต่ละกลุ่มมีความต้องการ ความคาดหวัง มีขีดความสามารถแตกต่างกันมาก จึงเป็นหน้าที่ของภาคราชการที่ต้องดูแลและให้บริการอย่างเป็นธรรม ภารกิจเหล่านี้เป็นงานยาก ละเอียดอ่อนและซับซ้อน ภาคราชการจึงต้องมีสมรรถนะสูง ดังนั้น การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของระบบราชการให้อยู่ในระดับสูงจึงเป็นเป้าหมายสำคัญของงานพัฒนาระบบราชการ โดยเพิ่มขีดสมรรถนะและเสริมสร้างระบบราชการให้ทันโลกทันสมัย การเพิ่มขีดความสามารถของภาคราชการได้เน้นการปรับระบบราชการสู่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีประเทศชาติและประชาชนเป็นศูนย์กลาง การทำให้ราชการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล ในช่วงที่ผ่านมา ผลจากการยกระดับขีดความสามารถโดยการปรับระบบการปฏิบัติราชการที่เน้นผลสัมฤทธิ์สามารถวัดผลงานได้ โดยมีสิ่งจูงใจ ส่งผลให้หน่วยงานราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานข้าราชการมีขีดสมรรถนะสูง และมีการนำสื่ออิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในราชการมากขึ้น ทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวกและสามารถตอบสนองความต้องการประชาชนได้ดีขึ้นโดยลำดับ

การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) เป็นกระบวนการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) ในรูปของแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของส่วนราชการ โดยมีแผนปฏิบัติราชการประจำปี (Strategy Implementation) ที่มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี รวมทั้งการประเมินและบริหารความเสี่ยงตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องปรับแต่งองค์การให้พร้อมทำงานด้วยการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดกระบวนการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดโครงสร้างองค์การ การพัฒนากฎ ระเบียบ การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การ การจัดการองค์ความรู้ และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ยังมีการนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเป็นการตรวจสอบและรับรองคุณภาพการบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐ โดยวิธีสร้างแรงจูงใจทั้งในรูปของตัวเงินและมิใช่ตัวเงิน เพื่อจูงใจให้หน่วยงานคิดค้นวิธีการและวางเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนที่เป็นรูปธรรม เมื่อส่วน

ราชการแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการแล้ว กระบวนการและขั้นตอนในการกำกับและติดตามผล เพื่อแสดงผลการปฏิบัติว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการหรือไม่ จะต้องปรับปรุงสิ่งใดหรือมีสิ่งใดที่ทำได้ดี มีมาตรฐานมีคุณภาพ กลไกในหลาย ๆ ด้านก็จะเริ่มทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการประเมินการดำเนินงานขององค์กรว่าได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือประเมินว่า เมื่อยุทธศาสตร์เกิดขึ้นแล้วจะช่วยทำให้องค์การบริหารลุ่มวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งเป็นการประเมินว่า ได้มีปัญหา อุปสรรคใด ๆ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้ในการปรับปรุงแผน การบริหารราชการแผ่นดิน แผนงาน โครงการ รวมทั้งการดำเนินงานของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐต่อไป

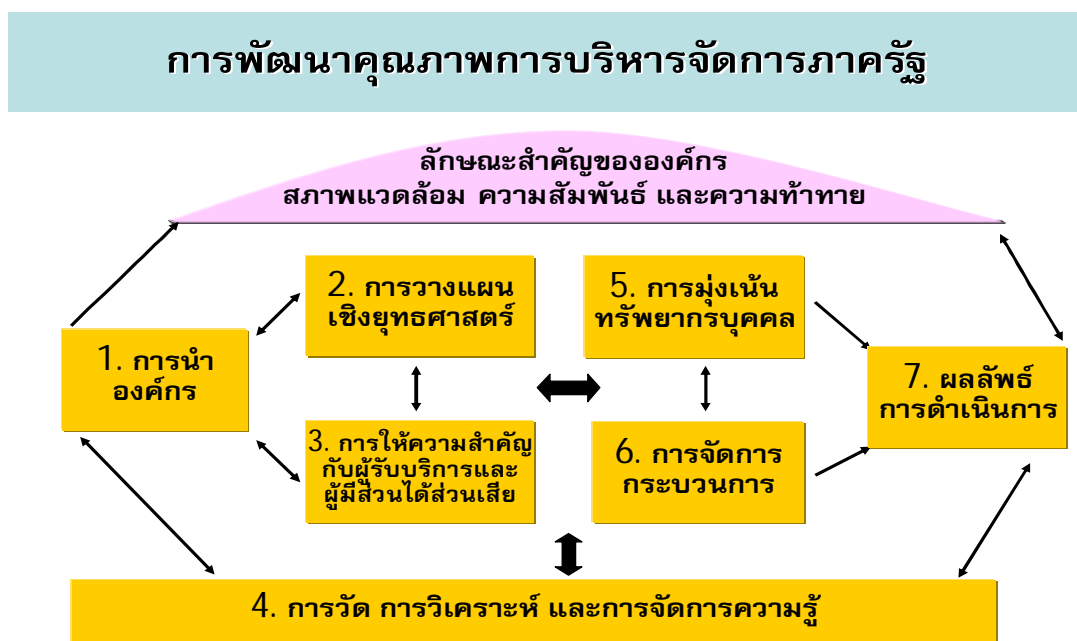
การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าสากลได้กำหนดเป้าหมายไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ดังนั้น รัฐบาลจึงได้มุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้นบริหารจัดการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีข้างต้น โดยนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาในภาคราชการ ภายใต้การประยุกต์ใช้จากหลักการบริหารของภาคธุรกิจ เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสนเทศ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยั่งยืน สามารถยกระดับมาตรฐานการทำงาน รองรับการพัฒนาพัฒนาระบบราชการ เป็นกรอบการประเมินตนเอง และสามารถติดตามการจัดการของภาครัฐได้อย่างต่อเนื่อง คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ เริ่มดำเนินการตามระบบคำรับรองการปฏิบัติราชการในปี พ.ศ.2549 โดยประยุกต์ใช้จากระบบคุณภาพการบริหารภาครัฐและเอกชนของต่างประเทศ เกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผ่านระบบการประเมินให้รางวัลคุณภาพ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : **Public Sector Management Quality Award** หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ง่าย ๆ ว่า **PMQA** เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรภาคราชการ โดยนำ "เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ที่ได้รับพัฒนาจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงาน ก.พ.ร. มาใช้กับระบบราชการ

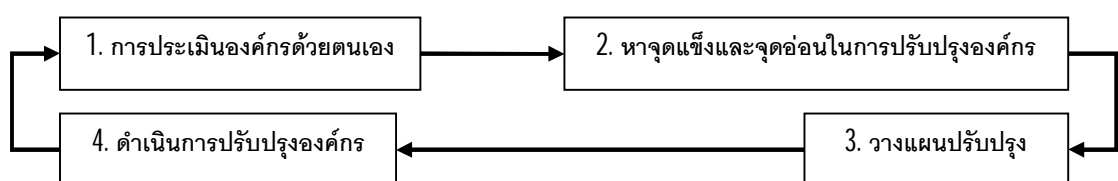
## 2.6.1 สาระสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นไปเพื่อให้องค์กรภาครัฐ มีความเข้าใจ เรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการตามหลักการ แนวคิด และวิธีการที่ดี สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานดั้งเดิมเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร องค์กรและการจัดการ หลักรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น แต่ได้ผ่านการพัฒนาทางวิชาการให้สอดคล้องกับยุคสมัยและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดย PMQA มีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว พัฒนาการบริหารคนและการพัฒนาคน มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญ (ประโยชน์สุขของประชาชน)

แผนภาพที่ 2.9 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



โดยจะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเป็นวงจร นั่นคือ



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

## 2.6.2 องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สาระสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก โดยจะขยายความผ่านคำถามที่กำหนดไว้ให้ส่วนราชการประเมินสถานภาพของตนเอง คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน) ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง (ประชาชน ส่วนราชการ หน่วยงานภายนอก) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ (15 คำถาม)

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีของส่วนราชการที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น เน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ (ที่ค่อนข้างเข้าใจยาก) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป ประกอบด้วย 7 หมวด (90 คำถาม) ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กร (วางวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทางการทำงาน)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (วางยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กรไปสู่หน่วยงาน/บุคคล (การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ))

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (การรับฟังความเห็นหรือมีส่วนร่วมจากประชาชน การปรับระบบให้บริการประชาชน การสำรวจความพึงพอใจ)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (การจัดการสารสนเทศ การจัดการความรู้)

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล: HRM และ HRD การปรับกระบวนการทัศน์ ค่านิยม ทัศนคติ คุณธรรมจริยธรรม กระบวนการสร้างคุณค่า)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (การลดขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการงาน)

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลการปฏิบัติงานตามมิติการประเมิน 4 ด้าน)

## 2.6.3 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือของการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมา

การบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะสัมพันธ์กับการดำเนินงานของภาครัฐหรือส่วนราชการที่ผ่านมาหลายเรื่องที่เราเรียกกันว่า

เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของคำรับรองการปฏิบัติราชการ (โดยเฉพาะในมิติด้านการพัฒนาองค์กร) ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและข้าราชการมีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการ ที่ผ่านได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยจะเห็นว่า PMQA จะเป็นเบื้องหลังหรือพื้นฐานของ กิจกรรมและกระบวนการบริหารจัดการที่รัฐบาลกำหนดให้ส่วนราชการได้ปฏิบัติในหลายปีที่ผ่านมา ดังนี้

1. หมวด 1 การนำองค์กร การดำเนินการที่ผ่านมามีส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (SWOT Analysis)

2. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นับตั้งแต่ปี 2548 รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหาร ราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

3. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันการดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และหน่วยงานราชการ เน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์ บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

4. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

5. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 และการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยม (I AM READY)

6. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการการดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

7. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

จากแนวคิดทางด้านระบบคุณภาพการบริหารจัดการ พบว่า ประเทศไทยได้ใช้ตัวอย่างเกณฑ์คุณภาพของต่างประเทศ โดยมีประเด็นการวางแผนยุทธศาสตร์ แสดงให้เห็นว่ากระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญอย่างสูง อย่างไรก็ตามระบบคุณภาพเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนภายในองค์กร รวมทั้งต้องส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดคุณภาพภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น

## 2.7 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549)

### 2.7.1. วิสัยทัศน์ประเทศไทย

มุ่งพัฒนาสู่ สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) คนไทยมีคุณธรรม นำความรอบรู้ รู้เท่าทันโลก ครอบคลุมอบอุ่น ชุมชน เข้มแข็ง สังคมสันติสุข เศรษฐกิจมีคุณภาพ เสถียรภาพ และเป็นธรรม สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพและทรัพยากรธรรมชาติที่ยั่งยืน อยู่ภายใต้ระบบบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาล ดำรงไว้ซึ่งระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี

### 2.7.2 พันธกิจ

เพื่อให้การพัฒนาประเทศไทยในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 มุ่งสู่ "สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน" ภายใต้แนวปฏิบัติของ "ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" เห็นควรกำหนดพันธกิจของการพัฒนาประเทศ ดังนี้ 1) พัฒนาคนให้มีคุณภาพ คุณธรรมนำความรอบรู้อย่างเท่าทัน 2) เสริมสร้างเศรษฐกิจให้มีคุณภาพ เสถียรภาพ และเป็นธรรม 3) ดำรงความหลากหลายทางชีวภาพ และสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อม 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการประเทศให้เกิดธรรมาภิบาลภายใต้ระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

### 2.7.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้คู่คุณธรรม
2. เพื่อเพิ่มศักยภาพของชุมชน
3. เพื่อปรับโครงสร้างการผลิตสู่การเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการบน

ฐานความรู้และนวัตกรรม

4. เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน และระบบบริหารความเสี่ยงให้กับภาคการเงิน การคลัง พลังงาน ตลาดปัจจัยการผลิต ตลาดแรงงาน และการลงทุน

5. เพื่อสร้างระบบการแข่งขันด้านการค้าและการลงทุนให้เป็นธรรม และคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศ

6. เพื่อเสริมสร้างความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและคุณค่าความหลากหลายทางชีวภาพ

7. เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศสู่ภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน

## 2.7.4 เป้าหมาย

1. เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพคนและความ เข้มแข็งของชุมชน

### 1.1 การพัฒนาคน

1) คนไทยทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม อารมณ์ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีทักษะในการประกอบอาชีพ มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี และอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

2) เพิ่มจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยเป็น 10 ปี พัฒนากำลังแรงงานระดับกลางที่มีคุณภาพเพิ่มเป็น 60% ของกำลังแรงงานทั้งหมด และเพิ่มสัดส่วนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาเป็น 10 คน ต่อประชากร 10,000 คน

3) อายุคาดหมายเฉลี่ยของคนไทยสูงขึ้นเป็น 80 ปี ควบคู่กับการลดอัตราเพิ่มของการเจ็บป่วยด้วยโรคที่ป้องกันได้ใน 5 อันดับแรก คือ หัวใจ ความดันโลหิตสูง เบาหวาน หลอดเลือดสมอง และมะเร็ง นำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพแรงงาน และลดรายจ่ายด้านสุขภาพของบุคคลลงในระยะยาว

1.2 การพัฒนาชุมชนและแก้ปัญหาความยากจน ทุกชุมชนมีแผนชุมชนแบบมีส่วนร่วม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำแผนชุมชนไปใช้ประกอบการจัดสรรงบประมาณเพิ่มกิจกรรมสร้างสรรค์สังคมและบรรเทาปัญหาอาชญากรรม ยาเสพติด และขยายโอกาสการเข้าถึงแหล่งทุน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และลดสัดส่วนผู้อยู่ใต้เส้นความยากจนลงเหลือร้อยละ 4 ภายในปี 2554

2. เป้าหมายด้านเศรษฐกิจ

2.1 โครงสร้างเศรษฐกิจ สัดส่วนภาคเศรษฐกิจ ในประเทศต่อภาคการค้าระหว่างประเทศ เพิ่มขึ้นเป็น 75% ภายในปี 2554 และสัดส่วนภาคการผลิตเกษตรและ



อุตสาหกรรมเกษตรเพิ่มขึ้นเป็น 15% ภายในปี 2554

2.2 เสถียรภาพเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ย 3.0-3.5% ต่อปี สัดส่วนหนี้สาธารณะต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไม่เกิน 50% และความยืดหยุ่นการใช้พลังงานเฉลี่ยไม่เกิน 1:1 ในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10

2.3 ความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจ สัดส่วนรายได้ของกลุ่มที่มีรายได้สูงสุด 20% แรก ต่อรายได้ของกลุ่มที่มีรายได้ต่ำสุด 20% ไม่เกิน 10 เท่าภายในปี 2554 และสัดส่วนผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไม่ต่ำกว่า 40% ในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10

3. เป้าหมายการสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

3.1 รักษาความสมบูรณ์ของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพ ให้มีพื้นที่ป่าไม้ไม่น้อยกว่า 33% และต้องเป็นพื้นที่ป่าอนุรักษ์ไม่น้อยกว่า 18% ของพื้นที่ประเทศ รวมทั้งรักษาพื้นที่ทำการเกษตรในเขตชลประทานไว้ไม่น้อยกว่า 31 ล้านไร่

3.2 รักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อการดำรงคุณภาพชีวิตที่ดีและไม่เป็นภัย คุกคามต่อระบบนิเวศ ตลอดจนคุณภาพชีวิตของคนไทย

4. เป้าหมายด้านธรรมาภิบาล

4.1 มุ่งให้ธรรมาภิบาลของประเทศดีขึ้น มีคะแนนภาพลักษณ์ของความโปร่งใสอยู่ที่ 5.0 ภายในปี 2554 ระบบราชการมีขนาดที่เหมาะสม และมีการดำเนินงาน ที่คุ้มค่าเพิ่มขึ้น ลดกำลังคนภาครัฐการให้ได้ 10% ภายในปี 2554

4.2 สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลในบริบทไทย ให้มีการศึกษาวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ในด้านวัฒนธรรมประชาธิปไตย วัฒนธรรมธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมสันติวิธีเพิ่มขึ้นในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10

2.7.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่ปรับเปลี่ยนเร็วและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่เหมาะสม ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสูงสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้
2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ
3. ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างการผลิตให้สมดุลและยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างเพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคการผลิตและบริการ บนฐานการเพิ่มคุณค่า

สินค้าและบริการจากองค์ความรู้สมัยใหม่ภูมิปัญญาท้องถิ่นและนวัตกรรม และการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งสร้างบรรยากาศการลงทุนที่ดีด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบความหลากหลายทางชีวภาพและการสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

5. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ มุ่งเสริมสร้างความเป็นธรรมในสังคมอย่างยั่งยืน

### 2.7.6 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 สู่การปฏิบัติ ต้องให้ภาคีพัฒนาทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน

1. เสริมสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคีพัฒนาจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ

2. กำหนดแนวทางการลงทุนที่สำคัญตามยุทธศาสตร์การพัฒนาในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10

3. เร่งปรับปรุงและพัฒนากฎหมายเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

4. ศึกษาวิจัยสร้างองค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้เพื่อหนุนเสริมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 สู่การปฏิบัติ

5. พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลและสร้างดัชนีความสำเร็จของการพัฒนาในทุกกระดับ

6. สนับสนุนการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในทุกระดับและการเชื่อมโยงโครงข่ายข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานกลางระดับนโยบาย ตลอดจนระดับพื้นที่และท้องถิ่น

## 2.8 แผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2546)

สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนากิจการท่องเที่ยวและกีฬาให้ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ด้วยการบริหารจัดการสร้างเครือข่ายที่บูรณาการเพื่อสร้างคน สร้างรายได้ และสร้างชาติให้เป็นผู้นำทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก

ภารกิจและอำนาจหน้าที่

การส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวการกีฬา การศึกษาด้านกีฬานันทนาการและราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็น

หน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 หมวด 5 มาตรา 14)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว  
วัตถุประสงค์

1. เพื่อกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยวประเทศไทยมากขึ้น
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย
3. เพื่อดำเนินการตลาดเชิงรุกที่เกิดผลได้ในระยะเวลารวดเร็วและเป็นผลดีต่อเศรษฐกิจ

ของประเทศในภาพรวม

โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ในภูมิภาคเอเชียมากกว่าร้อยละ 10 ในสิ้นปี 2551 ประกอบได้ด้วยกลยุทธ์ดังนี้ 1) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน ตลาดเชิงรุก ทั้งในและต่างประเทศ 2) ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็น Gateway ในภูมิภาคเอเชีย 3) พัฒนาระบบสารสนเทศ 4) ส่งเสริม World Event Marketing

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสินค้าและบริการด้านท่องเที่ยว  
วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นกลไกหลักในการกระจายรายได้และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน
2. เพื่อพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นเป้าหมายทางการตลาดและเป็น Magnet ดึงดูดนักท่องเที่ยว
3. เพื่อให้สินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวมีมาตรฐานสร้างความพึงพอใจแก่นักท่องเที่ยว
4. เพื่อให้นักท่องเที่ยวมีความมั่นใจในมาตรการรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว

โดยมีเป้าหมาย ดังนี้ 1) มีแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นเป้าหมายทางการตลาด และเป็น Magnet เพียงพอที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เพิ่มมากขึ้นมากกว่าร้อยละ 10 ต่อปี 2) รายได้ของประชาชนในพื้นที่เป้าหมายที่มาจากสาขาการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ร้อยละ 15 ต่อปี 3) มีแหล่งท่องเที่ยวไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรชุมชนดูแล อนุรักษ์และบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้ 1) สร้าง พัฒนา ฟื้นฟู และเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยว 2) ยกกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการ 3) เพิ่มมาตรฐานอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว 4) พัฒนามาตรฐานการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวที่มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว
3. เพื่อให้การบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวสอดคล้องกับเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ นโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์การพัฒนา 19 กลุ่มจังหวัด

โดยมีเป้าหมายคือ 1) องค์กรที่เกี่ยวข้องซึ่งด้านการท่องเที่ยวมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีจำนวนเพิ่มขึ้น 2) เพิ่มจำนวนบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี 3) มีการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการแบบบูรณาการด้านการท่องเที่ยว

ประกอบด้วย กลยุทธ์ดังนี้ 1) เพิ่มขีดความสามารถของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อให้เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว 2) ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการในทุกระดับทั้งภาครัฐ เอกชนและชุมชนในประเทศและต่างประเทศ 3) การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องด้านการท่องเที่ยว

นโยบายด้านการท่องเที่ยวโดยและภารกิจ

1. เร่งฟื้นฟูความสัมพันธ์และร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อให้ไทยเป็นประตูทางผ่านหลักของการท่องเที่ยวในภูมิภาคทั้งด้านการตลาดการขนส่ง การลงทุนการบริหารจัดการรวมถึงการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการท่องเที่ยว

2. บริหารจัดการท่องเที่ยวโดยใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกโดยสร้างกิจกรรมท่องเที่ยวทั้งระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศและยกระดับประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการประชุม การสัมมนา และการแสดงสินค้าของภูมิภาคเอเชีย

3. เร่งพัฒนา บุคลากร ฟื้นฟูมรดกและทรัพย์สินทางวัฒนธรรมทั้งในเขตเมืองและนอกเมือง เพื่อให้เกิดการท่องเที่ยวใหม่ สร้างแหล่งจำหน่ายซื้อสินค้าของนักท่องเที่ยว โดยจะส่งเสริมบทบาทเอกชนร่วมกับชุมชนในการรักษาแหล่งท่องเที่ยวและวิถีชีวิตให้เ้าในสภาพเดิมอย่างต่อเนื่อง

4. เพิ่มความหลากหลายของการท่องเที่ยวรูปแบบต่างๆทั้งการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์การท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพรวมทั้งการท่องเที่ยวเชิงเกษตรกรรม โดยส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวแห่งใหม่และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการท่องเที่ยวมากขึ้น ทั้งในรูปแบบการจัดสรรทรัพยากรท่องเที่ยว และการพัฒนาพื้นที่ชุมชนเป็นแหล่งท่องเที่ยว

5. เพิ่มมาตรการอำนวยความสะดวก สร้างความปลอดภัยและป้องกันการเอารัดเอาเปรียบนักท่องเที่ยว รวมทั้งเร่งรัดการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของนักท่องเที่ยวอย่างจริงจัง

## 2.9 แผนการตลาดการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2550)

### 2.9.1 กรอบแนวคิดของแผนการตลาดการท่องเที่ยว

แผนการตลาดการท่องเที่ยวปี 2552 ถูกจัดทำขึ้นจากกรอบนโยบายและแผนยุทธศาสตร์หลัก 3 กรอบ ได้แก่

1. กรอบนโยบายรัฐบาล โดย เน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เน้นส่งเสริมการท่องเที่ยวคุณภาพและยั่งยืน ทั้งในมิติ "มูลค่า" และ "คุณค่า" ด้วย "สะดวก สะอาด ปลอดภัย" และ ให้เอกลักษณ์ที่ชัดเจนง่ายต่อการรับรู้ กระจ่าในลักษณะกลุ่มพื้นที่ (Cluster)

2. กรอบนโยบายคณะกรรมการ ททท.: ส่งเสริมการท่องเที่ยวใหม่ๆ ที่เชื่อมโยงกลุ่มพื้นที่ (Cluster)

3. แผนวิสาหกิจ ททท. (ปี 2551 - 2554): ดำเนินการตลาดภายใต้แนวคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสร้างความแตกต่างในจุดขาย ประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านการตลาดใหม่ๆ และพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์

### 2.9.2 เป้าหมาย

1. เป้าหมายด้านตำแหน่งทางการตลาด แสดงดังแผนภาพที่ 2.10

แผนภาพที่ 2.10 แสดงเป้าหมายด้านตำแหน่งทางการตลาด



"แหล่งท่องเที่ยวคุณภาพที่หลากหลาย ให้ประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าและน่าประทับใจ"

ที่มา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

## 2. เป้าหมายด้านเศรษฐกิจ แสดงดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงเป้าหมายด้านเศรษฐกิจ

	ตลาดต่างประเทศ	ตลาดในประเทศ
เป้าหมายรายได้ ทางการท่องเที่ยว	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 (ประมาณการรายได้ 630,000 ล้านบาท)	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 (ประมาณการรายได้ 407,600 ล้านบาท)
ประมาณการ จำนวนนักท่องเที่ยว	16 ล้านคน	87.06 ล้านคน

ที่มา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

### 2.9.3 กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานในปี 2552

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ในปี 2552 ททท. จะเน้นการสร้างกระแสการเดินทางทั้งตลาดต่างประเทศและในประเทศให้เกิดขึ้นตลอดทั้งปี ภายใต้กลยุทธ์รณรงค์ส่งเสริม “ปีท่องเที่ยวไทย 2551-2552” ตามนโยบายของรัฐบาล ผันว่ร่วมกับกาณ์ดำเนินงานสานต่อกลยุทธ์การตลาดในปีที่ผ่านมา ซึ่งจะมีจุดเน้นที่แตกต่างกันไปตามสภาวะและแนวโน้มตลาดในแต่ละพื้นที่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ส่งเสริมปีท่องเที่ยวไทยทั้งในตลาดต่างประเทศและในประเทศ

##### แนวทางการดำเนินงาน

1.1 สร้างกระแสให้เกิดการรับรู้และความร่วมมือสนับสนุนปีท่องเที่ยวไทย โดยคงนำเสนอแคมเปญ “Amazing Thailand” และสินค้าหลัก 7 หมวด (7 Wonders of Amazing Thailand) ในตลาดต่างประเทศ ซึ่งได้แก่

##### 1.1.1 Thainess: The World’s Friendliness Culture – นำเสนอความ

เป็นตัวตนของคนไทย วิถีชีวิตที่เป็นรากเหง้า ที่มีความเรียบง่าย สงบ เป็นเสน่ห์ของไทย โดยนำเสนอสินค้าที่สะท้อนแนวคิดของสังคมไทย อาทิ วิถีชีวิตของชุมชน การทำอาหารไทย มวยไทย ประเพณีไทย ฯลฯ

**1.1.2 Treasures: Land of Heritage and History** - นำเสนอกลุ่มสินค้าด้านวัฒนธรรมไทย ที่สร้างความภูมิใจในความเป็นชาติ และพร้อมที่จะอดสู่อายุคนทั่วโลก กลุ่มสินค้าเหล่านี้ อาทิ สถานที่ซึ่งเป็นมรดกโลก แหล่งท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ สถานที่ท่องเที่ยวทางศาสนา รวมไปถึงพิพิธภัณฑ์ต่างๆ ฯลฯ

**1.1.3 Beaches : Sun Surf and Serenity** – นำเสนอความแตกต่างที่หลากหลายของทะเลไทยสามารถสร้างความสุข และตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้ทุกรูปแบบ อาทิ พักผ่อน หัวหิน-ชะอำ ฯลฯ

**1.1.4 Nature : The Beauty of Natural Wonders-** นำเสนอกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงนิเวศ **Green Tourism** การท่องเที่ยวแบบประหยัดพลังงาน สร้างความตระหนักและเกิดความเข้าใจคุณค่าของการเป็นผู้ห่วงใยสิ่งแวดล้อม อาทิ การเดินชมเส้นทางศึกษาธรรมชาติ และระบบนิเวศ ส่องสัตว์ ดูนก การล่องแก่ง ฯลฯ

**1.1.5 Health & Wellness : The Beauty of Wellness and Wellbeing** - นำเสนอสินค้าและบริการที่ให้ความสำคัญต่อการบำรุงและบำบัดสุขภาพกายและใจ อาทิ สปา สมาธิ การแพทย์ที่ทันสมัย ฯลฯ

**1.1.6 Trends: Your Senses with Unique Trends** - นำเสนอกลุ่มสินค้าบริการที่สอดคล้องตามกระแสนิยม หรือ **In Trend** ซึ่งเป็นจุดขายด้วยรูปแบบที่ทันสมัย แปลกตาในแนว **Chic, Hip, Modern** ทั้งร้านอาหาร แหล่งช้อปปิ้ง บูติกโฮเต็ล รวมถึงสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น อาทิ สวนสนุก ห้างสรรพสินค้าชั้นนำ ฯลฯ

**1.1.7 Festivities : The Land of Year Round Festivities-** กิจกรรมท่องเที่ยวที่ควบคู่ไปกับความสนุกสนาน รื่นเริง และความบันเทิง โดยนำเอางานเทศกาลระดับโลกและระดับนานาชาติต่างๆ เป็นตัวดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว และสื่อมวลชนต่างชาติ อาทิ **Pattaya Music Festival, The Royal Trophy Europe vs Asia Golf Championship** ฯลฯ

ผนวกกับการตอกย้ำจุดแข็งในด้านภาพลักษณ์มิตรไมตรี และสีสันของแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย ภายใต้การชูจุดขายภาพลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างของแต่ละพื้นที่ในแต่ละภาค ซึ่งได้แก่

- ภาคเหนือ: ชูภาพลักษณ์ “แหล่งวัฒนธรรมล้านนาผานความมีระดับ” (**Classy Lanna**) นำเสนอความโดดเด่นของเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมล้านนา ผสมผสานกับความมีสไตล์และมีระดับของสินค้าและบริการ

- กรุงเทพฯ: ชูภาพลักษณ์ “วิถีชีวิตเมืองกรุง” (**The Touch of Bangkok**) นำเสนอบรรยากาศของชุมชนชาวบางกอกดั้งเดิมที่แฝงอยู่ในชีวิตทันสมัยสไตล์ชาวกรุงปัจจุบัน

- ภาคกลาง: ชูภาพลักษณ์ “การท่องเที่ยวแบบวิถีลหาคดี” (Nostalgia Tourism) นำเสนอความสงบสบายตามรูปแบบการใช้ชีวิตของชาวไทยภาคกลางในอดีต

- ภาคตะวันออก: ชูภาพลักษณ์ “เที่ยวสนุก ทุกระดับ” (Affordable Active Beach) นำเสนอความสนุกสนานของกิจกรรมชายหาด ที่ทุกคนสามารถสัมผัสได้

- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: ชูภาพลักษณ์ “แหล่งเรียนรู้ คู่อารยธรรม” (The Cradle of Learning and Civilization) นำเสนอความลึกซึ้งของอารยธรรมอีสาน ที่สืบสว่ ย้อนไปได้ถึงยุคดึกดำบรรพ์

- ภาคใต้ : ชูภาพลักษณ์ “ปาสวย ทะเลใส” (Blue and Green : Clean and Clear) นำเสนอความบริสุทธิ์ สดใสของผืนป่าและท้องทะเล ที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก

นอกจากนี้ ททท. ได้ย้ำเจตนารมณ์อย่างต่อเนื่องที่จะรณรงค์ให้เกิดการรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นผลงานในอดีตที่ทำต่อเนื่องถึงปัจจุบัน อาทิ การให้รางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวดีเด่นด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม (Tourism Awards) การสนับสนุนการให้มาตรฐานโรงแรมสีเขียว (Green Leaf Hotel) การสนับสนุนกิจกรรมด้านรักษาสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ประกอบกับแนวโน้มโลกที่นักท่องเที่ยวหันมาให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับสภาวะวิกฤต “โลกร้อน” ททท.จึงจะใช้โอกาสนี้ ตอกย้ำภารกิจของการท่องเที่ยวที่มีต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยนำเสนอขายสินค้าการท่องเที่ยวและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสินค้าการท่องเที่ยว ภายใต้แนวคิด “7 Greens” ซึ่งประกอบด้วย

- Green Hearts: การสร้างความรู้สึกให้นักท่องเที่ยวและชุมชนมีหัวใจที่เปี่ยมไปด้วยรัก ความศรัทธา ใส่ใจ และให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม

- Green Logistics: การปรับเปลี่ยนวิธีการเดินทางหรือรูปแบบการให้บริการด้านการคมนาคมขนส่ง เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และเน้นการเสนอขายกิจกรรมท่องเที่ยวที่ใช้ยานพาหนะเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การขี่จักรยาน การเดินทางด้วยขนส่งมวลชน (รถไฟ รถประจำทาง)

- Green Attractions: สนับสนุนการเสนอขายแหล่งท่องเที่ยวที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี ที่ตระหนักถึงคุณค่าของสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เป็นหลัก

- Green Communities: สนับสนุนการเสนอขายแหล่งท่องเที่ยวชุมชน ทั้งชุมชนเมืองและชนบท ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการท่องเที่ยวควบคู่ไปกับการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมและวิถีชีวิตดั้งเดิมของชุมชน

- Green Activities: สนับสนุนการเสนอขายกิจกรรมการท่องเที่ยวที่มี



ความเหมาะสมกับพื้นที่ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งอยู่ภายใต้ขอบเขตความเหมาะสมของจำนวนนักท่องเที่ยวในพื้นที่/ครั้ง

- **Green Services:** สนับสนุนการเสนอขายรูปแบบการให้บริการของธุรกิจท่องเที่ยวต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ที่พัก ร้านอาหาร ร้านขายของที่ระลึก ที่สามารถสร้างความประทับใจแก่นักท่องเที่ยว ด้วยมาตรฐานและคุณภาพที่ดี ภายใต้การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีการดูแลอย่างเหมาะสม

- **Green Plus:** เน้นกิจกรรมการท่องเที่ยวที่ตอบแทนสู่สังคม ด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยการลด ละ เลิก พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างสิ่งแวดล้อมใหม่ที่ดียิ่งขึ้น เช่น การปลูกป่า เป็นต้น

ซึ่ง ททท. จะสื่อ "สาร" ข้างต้นไปยังนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและทั่วโลก เพื่อตอกย้ำภาพลักษณ์ "คุณค่า" ของแบรนด์ "ประเทศไทย" ให้นักท่องเที่ยวรู้สึกและเกิดความเชื่อว่าปี 2552 เป็นปีที่คุ้มค่าที่จะท่องเที่ยวไทย

1.2 ส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยในตลาดต่างประเทศ: เน้นการดำเนินงานให้เกิดกระแสการเดินทางมาไทยตลอดทั้งปี ซึ่งเป็นการขยายผลโครงการจากเฉพาะบางพื้นที่ตลาด ไปสู่การดำเนินงานพร้อมๆ กันในหลายตลาดหลักทั่วโลก โดยมีโครงการหลักใน 12 เดือน

1.3 กระตุ้นการเดินทางท่องเที่ยวในกลุ่มคนไทย: จัดให้มีกิจกรรมเพื่อกระตุ้นการเดินทาง อาทิ โครงการ "ท่องเที่ยวประทับใจ เพื่อไทยทุกคน" ส่งเสริมให้คนไทย 12 กลุ่มเป้าหมาย อาทิ กลุ่มคนท้อง กลุ่มเยาวชน กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มผู้พิการ กลุ่มท่องเที่ยวพร้อมสัตว์เลี้ยงแสนรัก กลุ่มท่องเที่ยวทางบุญ เป็นต้น โดยจัดทำคู่มือและร่วมกับพันธมิตรจัดทำรายการท่องเที่ยวพิเศษเสนอขาย และการจัดงานเทศกาลเที่ยวเมืองไทย

รวมทั้งสร้างกระแสการเดินทางท่องเที่ยวไปยังพื้นที่ท่องเที่ยวรองคือ ภาคอีสาน ต่อจากปี 2551 ภายใต้การประกาศเป็น "ปีท่องเที่ยวอีสาน 2551-2553" โดยจะจัดงานส่งเสริมการขาย Amazing I-san Fair นำผู้ประกอบการในภาคอีสานมาออกบูธเจรจาธุรกิจกับผู้ประกอบการในกรุงเทพฯ และจัดทำโครงการ Check in I-san ร่วมกับสื่อต่างๆ จัดกิจกรรมร่วมสนุกเสนอรางวัลรายการนำเที่ยวภาคอีสานและร่วมกับพันธมิตรเสนอรายการนำเที่ยวราคาพิเศษ

## 2. การส่งเสริมตลาดต่างประเทศ

### แนวทางการดำเนินงาน

นอกเหนือจากการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ปีท่องเที่ยวไทย ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น ในตลาดต่างประเทศ จะยังมุ่งสานต่อการดำเนินงานต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมาอีก 4 ยุทธศาสตร์ คือ

2.1 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งให้กับแบรนด์ "ประเทศไทย": ดำเนินการโดยนำเสนอ "สาร" ที่เน้นย้ำความมีมิตรไมตรีของคนไทยผ่าน "รอยยิ้ม" และสร้างความรู้สึกให้นักท่องเที่ยวสามารถยิ้มได้ เมื่อมาเที่ยวเมืองไทย โดยประเทศไทยมีสินค้าแห่งความสุขที่จะนำเสนอได้ตลอดทั้งปี ภายใต้แคมเปญ "Amazing Thailand" ซึ่งจะเป็นการต่อยอดภาพลักษณ์ "คุณค่า" ของแบรนด์ประเทศไทย ผ่านสื่อต่างๆ เข้าถึงนักท่องเที่ยวทั่วโลก ทั้งสื่อระดับโลก (Worldwide) เช่น ทางโทรทัศน์ ผ่านช่อง National Geographic และสื่อระดับท้องถิ่น (in market) เช่น ป้ายโฆษณาในสนามบิน ท่าอากาศยาน/รถแท็กซี่ บิลบอร์ด ฯลฯ รวมทั้งเชิญสมาคมนักเขียนระดับโลกให้เดินทางมาประชุมประจำปีในประเทศไทย เพื่อให้มีการเขียนบทความเกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยวของไทยไปเผยแพร่ในต่างประเทศ

2.2 ยุทธศาสตร์ขยายตลาดกลุ่มคุณภาพ: เพื่อเพิ่มค่าใช้จ่ายต่อครั้งของนักท่องเที่ยว จะเน้นเจาะตลาดระดับบน ซึ่งมีกำลังซื้อสูง และสามารถที่จะเดินทางท่องเที่ยวได้ภายใต้ภาวะวิกฤตพลังงานโลก โดยเฉพาะการเข้าถึงกลุ่มผู้มีรายได้สูงและกลุ่มตลาดความสนใจพิเศษ ซึ่งจะดำเนินการโดยเน้นสร้างความร่วมมือด้านการตลาดกับพันธมิตรทั้งในและนอกอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อเสนอขายสินค้าคุณภาพที่สนับสนุนแบรนด์ในลักษณะการนำเสนอสินค้าที่มีแนวคิด เน้นเรื่องราวสู่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เช่น จัดงานแต่งงานแบบวิถีล้านนาในประเทศไทย จัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ (มาราธอน/กอล์ฟ) จัดการแข่งขันช้อปปิ้งในห้างระดับหรู จัดการแข่งขันผจญภัยในแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ เป็นต้น และเข้าร่วมงานเสนอขายเฉพาะกลุ่ม อาทิ Luxury Mart, Golf Mart ฯลฯ

2.3 ยุทธศาสตร์ปกป้องฐานตลาดนักท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนทั่วไป (Leisure): เพื่อรักษาฐานตลาดลูกค้าเก่า (Revisitors) ควบคู่ไปกับการขยายฐานตลาดใหม่ (First Visitors) ทั้งในพื้นที่ตลาดเดิมและพื้นที่ตลาดใหม่ที่มีศักยภาพ ทั้งนี้ ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำจากวิกฤตพลังงานโลก จะมุ่งสร้างความภักดีและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า รวมถึงการกระตุ้นตลาดโดยชูจุดแข็งด้านความคุ้มค่าเงิน ผ่านการนำเสนอบัตร "Amazing Thailand Card" ซึ่งเป็น Value Card ให้เป็นส่วนลดสินค้า/บริการของไทยในราคาพิเศษ ทั้งในต่างประเทศและในประเทศ และสานสัมพันธ์ต่อเนื่องผ่านทาง Web Blog หรือส่งข่าว Update สินค้าของผ่านทาง E-mail Blast ไปสู่สมาชิก เป็นต้น

สำหรับตลาดระยะใกล้ เช่น เอเชียตะวันออกเฉียงเหนือ และอาเซียน จะพลิกวิกฤตพลังงานโลกเป็นโอกาสในการดึงดูดด้วยการสร้างภาพลักษณ์ให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อน (Holiday Breaks Destination) ภายใต้การนำเสนอกิจกรรมท่องเที่ยว 3 วัน 2 คืน ในโครงการ 72 Hours in Thailand ซึ่งจะเป็นเสมือน gimmick สร้างแรงจูงใจให้เกิดการ

เดินทางในระยะสั้น ก่อนที่จะขยายผลให้นักท่องเที่ยวขยายวันพักจากการนำเสนอกิจกรรมที่หลากหลายเพิ่มเติมต่อไป

นอกจากนี้ ยังคงส่งเสริมการท่องเที่ยวในช่วง **Green Season** อย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำ **Green Season Special Package** ร่วมกับสายการบินและพันธมิตร รวมถึงการจัด **Road Show** เข้าสู่เมืองใหม่ๆ ของตลาดที่มีศักยภาพ เช่น จีน รัสเซีย อินเดีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม ฯลฯ รวมประมาณ **14** ครั้ง เพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่ (**First visitors**)

**2.4** ยุทธศาสตร์เสริมสร้างศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน: โดยเน้นใช้ประโยชน์จากเทคนิคนำสมัยในการเข้าถึงนักท่องเที่ยวอย่างกว้างขวาง อาทิ ประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวของไทยผ่านทาง **Internet TV** ในออสเตรเลีย และเยอรมนี ในลักษณะข้อมูลภาพเคลื่อนไหวผ่านหน้าเว็บไซต์ รวมทั้งสร้างช่องทางในเวปไซต์ของ ททท. ให้เป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างนักท่องเที่ยวในสหรัฐอเมริกากับผู้ประกอบการในไทย (**E-Marketing**) เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังใช้สื่อร่วมสมัยดังกล่าว เพิ่มขีดความสามารถให้เครือข่าย โดยร่วมกับนิตยสารธุรกิจนำเที่ยวในอเมริกา จัดทำคู่มือ **Thailand Travel Planner** ให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์สำหรับการส่งเสริมการขายประเทศไทย โดยข้อมูลจะอยู่ในรูปของเอกสารและดิจิทัลที่บริษัทนำเที่ยวสามารถดาวน์โหลดเพื่อใช้ประโยชน์ได้ และเป็นช่องทางให้ผู้ประกอบการไทยได้ประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ ททท. ไปยังผู้ประกอบการในตลาดอเมริกาโดยตรง รวมถึงโครงการ **Thailand Ecademy (E-Learning)** ที่จะสร้างระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับประเทศไทยอย่างเป็นระบบให้แก่ผู้ประกอบการในต่างประเทศผ่านทางเว็บไซต์

ในขณะเดียวกัน จะมีการขยายการเปิดสำนักงานสาขา เพิ่มขึ้นอีก **3** แห่ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเข้าถึงตลาดเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง โดยเน้นตลาดระยะใกล้ ได้แก่ สำนักงานเชียงใหม่และสำนักงานคุนหมิง ในประเทศจีน และสำนักงานมุมไบในประเทศอินเดีย

### 3. การส่งเสริมตลาดในประเทศ

#### แนวทางการดำเนินงาน

สำหรับตลาดในประเทศ นอกเหนือจากการดำเนินงานในยุทธศาสตร์ปีท่องเที่ยวไทยแล้ว จะยังคงดำเนินการสานต่อยุทธศาสตร์ของปี **2551** เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อเนื่องในอีก **5** กลยุทธ์ คือ

**3.1** ยุทธศาสตร์สร้างกระแสให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต: จะใช้แนวคิดในการโฆษณาประชาสัมพันธ์เช่นเดียวกับกลยุทธ์ปีท่องเที่ยวไทย ในการสร้างกระแสให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต คือ “เที่ยวไทยครั้งครั้น เศรษฐกิจไทยคึกคัก” และเพื่อรองรับการสร้างกระแสให้มีการเดินทางท่องเที่ยว จะนำเสนอกิจกรรมท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยวทั่วไปและ

กิจกรรมท่องเที่ยวแปลกใหม่ในหลากหลายมิติ ตามความชอบและความสนใจของนักท่องเที่ยว อาทิ การงานเทศกาลท่องเที่ยวภาคใต้ เพื่อส่งเสริมให้มีการเดินทางไปยังภาคใต้มากขึ้น การจัดงาน **Northern Eco & Adventure Mart** ภาคเหนือ สำหรับกลุ่มผู้รักการผจญภัย การส่งเสริมการท่องเที่ยวในรูปแบบประหยัดพลังงาน โดยการเดินทางท่องเที่ยวโดยใช้รถตู้ (พลังงานหาร 10) รถบัส (พลังงานหาร 30) และรถไฟ (พลังงานหาร 100) รวมถึงการใช้จักรยานและสามล้อถีบในการเดินทางในแหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น

นอกจากนั้น ได้จัดตั้งสำนักงาน ททท. ในประเทศ เพิ่มขึ้นอีก 13 แห่ง พร้อมทั้งปรับพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานและการดูแลรับผิดชอบให้ครอบคลุมทุกพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวสำคัญ ได้อย่างใกล้ชิดและสามารถรองรับการเติบโตของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

**3.2 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเดินทางเชื่อมโยง:** จะเน้นการส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวระยะใกล้และภายในภูมิภาค โดยจะจัดทำเส้นทางและคู่มือท่องเที่ยว รวมทั้งเสนอขายแพคเกจภายใต้โครงการขับรถสุขใจเที่ยวเมืองไทยใกล้กรุงเทพฯ (ท่องเที่ยวภายในภาคกลาง) โครงการร้อยเรื่องเมืองใต้ (ท่องเที่ยวภายในภาคใต้) และมีการนำนวัตกรรมทางการตลาดมาใช้ในส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยว เช่น โครงการขับรถสุขใจไปกับ **Mobile Phone** โครงการขับรถสุขใจไปภาคกลางกับ **GPS**

ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้มีการเดินทางท่องเที่ยวข้ามภูมิภาค โดยการจัดงาน **Road Show** ข้ามภูมิภาค และกิจกรรมกระตุ้นการเดินทางท่องเที่ยวทั่วไทย เช่น โครงการบินไปบินกลับ ขับรถเที่ยว เป็นต้น

**3.3 ยุทธศาสตร์สร้างการรับรู้ความเป็นเอกลักษณ์ของพื้นที่:** จะนำเสนอจุดต่างภาพลักษณ์ของพื้นที่ เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้รู้ถึงความแตกต่างของแต่ละพื้นที่ โดยโฆษณาประชาสัมพันธ์และจัดกิจกรรมที่สะท้อนภาพลักษณ์ของพื้นที่ที่แตกต่างตามแนวคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

**3.4 ยุทธศาสตร์รณรงค์ให้เกิดการท่องเที่ยวอย่างรู้ค่า รักษาแหล่งท่องเที่ยว:** จะรณรงค์ให้เกิดการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทั้งในมุมของการเป็นนักท่องเที่ยวที่ดีและการเป็นเจ้าบ้านที่ดี ต่อเนื่องจากปี 2551 ภายใต้แคมเปญ “เก็บเมืองไทยให้สวยงาม” ผ่านสื่อต่างๆ และจัดกิจกรรมท่องเที่ยวที่ปลูกจิตสำนึกและสร้างความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น โครงการรู้รักษ์สิ่งแวดล้อม โครงการเที่ยวอีสานสุขใจตระหนักภัยโลกร้อน โครงการตามรอยกินรี (การส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยใช้แหล่งท่องเที่ยว กิจกรรมท่องเที่ยว ที่พัก ชุมชน และรายการนำเที่ยวที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยว) ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในระยะยาว

นอกจากนั้น ททท. ได้จัดทำโครงการปฏิญญารักษาสีสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างกระแสการรับรู้เรื่องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยรณรงค์และกระตุ้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้เกิดการตระหนักและเห็นความสำคัญในการร่วมมือดำเนินการเพื่อลดภาวะโลกร้อนที่เกิดขึ้น ภายใต้กิจกรรมหลัก 4 กิจกรรม คือ

1. การรณรงค์ เทียวไทย ต้านภัยโลกร้อน ตามแนวคิด "7 Greens"
2. การจัดทำฐานข้อมูลสินค้าการท่องเที่ยวที่มีการบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม
3. การส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวตัวอย่าง โดยคัดสรรสินค้าการท่องเที่ยวที่มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแนวคิดการต้านภัยโลกร้อน
4. การจัดประชุมสัมมนาเชิงวิชาการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวยุคใหม่ร่วมต้านภัยโลกร้อน

3.5 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการท่องเที่ยวในมิติของการเรียนรู้: จัดกิจกรรมการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นให้นักท่องเที่ยวได้รับความรู้เกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยวจากการเดินทางท่องเที่ยว เช่น จัดค่ายเยาวชนให้ความรู้ด้านต่างๆ ระบบนิเวศทางทะเล ระบบนิเวศทางบก จัดทำเส้นทางท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ เป็นต้น

## 2.10 แผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดอันดามัน

สืบเนื่องจากมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 28 เมษายน 2546 และ 6 พฤษภาคม 2546 เห็นชอบตามที่นายกรัฐมนตรีเสนอให้ทุกจังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) ใช้การบริหารงานแบบบูรณาการ เช่นเดียวกับจังหวัดตามโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา โดยให้ผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 เป็นต้นไป ทั้งนี้ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (Chief Executive Office: CEO) และได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด/จังหวัด รวมทั้งคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Public Service Agreement : PSA) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาหรือทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ระดมความคิดเห็นและข้อมูลให้เกิดฉันทามติ (Consensus) ร่วมกันทั้งต่อจุดมุ่งหมายในการพัฒนา (Ends) และดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายการพัฒนา (Means) โดยการนำแนวคิดการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic) และการบูรณาการเป็นกรอบแนวทางดำเนินการตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์จนถึงขั้นการวางแผนปฏิบัติการ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด (Strategic Plan for Provincial Development) หมายถึง แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดที่แสดงทิศทางหรือแนวทางการพัฒนากลุ่มจังหวัดในอนาคต เชิงนโยบาย

หรือเชิงยุทธศาสตร์ไว้ครอบคลุมทุกด้าน โดยต้องแสดงวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวทางหรือมาตรการการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพของพื้นที่และปัญหาความต้องการของประชาชน (คณะอนุกรรมการประสานการวางแผนพัฒนาจังหวัด, 2545)

ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดทิศทางการพัฒนาของกลุ่มจังหวัด โดยการบูรณาการนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายการทำงานของรัฐบาล ให้เข้ากับสภาพการณ์ ความจำเป็นศักยภาพในการพัฒนาของแต่ละกลุ่มจังหวัด และให้แต่ละจังหวัดนำสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่จัดทำขึ้น มาใช้เป็นข้อกำหนดในการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับรัฐบาล ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด จึงเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งที่กลุ่มจังหวัดสามารถนำมาปรับใช้ในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการที่นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนา กลุ่มจังหวัด รวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่างๆของกลุ่มจังหวัด โดยการนำความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารราชการกลุ่มจังหวัดทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกคือโอกาส ภัยคุกคาม และขีดสมรรถนะภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา

ในส่วนของยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดถือเป็นยุทธศาสตร์ของการบริหารการพัฒนาที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อบรรลุศักยภาพการพัฒนาของจังหวัดใกล้เคียงมาใช้ร่วมกันทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มของการพัฒนาร่วมกัน การใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกัน การใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมกัน การใช้เครื่องมือเครื่องมือร่วมกัน และที่สำคัญที่สุดเกิดประโยชน์ร่วมกันแก่ประชาชนที่อยู่ในกลุ่มจังหวัด และนอกกลุ่ม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนที่เกิดประโยชน์ร่วมกันกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดอันดามันที่ตกกับประชาชนในพื้นที่ทั้ง 3 จังหวัดคือจังหวัดภูเก็ต กระบี่ และพังงา ซึ่งมีทรัพยากรธรรมชาติที่มีความอุดมสมบูรณ์ใกล้เคียงกัน มีทรัพยากรการท่องเที่ยวที่เหมือนกัน และได้มีความเห็นไปในทางเดียวกันแล้วที่จะช่วยกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดอันดามันให้เดินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง โดยเฉพาะในการเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวถึงระดับแสนล้านในปี 2550 นั้น หมายความว่า การทำให้ประชาชนของทั้ง 3 จังหวัด มีคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความสุขเพิ่มขึ้น มีการกระจายรายได้ถึงประชาชนทุกภาคส่วนในระดับที่ใกล้เคียงกันทั้ง 3 จังหวัด อย่างนี้เป็นต้น โดยนโยบายรัฐบาลกับการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มีรายละเอียด ดังนี้

นโยบายรัฐบาล (นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี) ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ประกอบด้วย

- มาตรการการรองรับการว่างงาน
- เศรษฐกิจระดับฐานราก

- นโยบายการศึกษา
- ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจภาคเกษตร/Logistics/พืชพลังงาน/อาชีพส่งเสริมมูลค่า

เกษตร/พัฒนาเกษตรกรท่องเที่ยวและบริการ/ขยายฐานการผลิต/เพิ่มคุณภาพ/มูลค่า/ความหลากหลาย/การสร้างการแข่งขัน/HR/รวมกลุ่มสินค้า/ฐานภูมิปัญญา/วัฒนธรรมและ Technology/พัฒนาแหล่งท่องเที่ยว/เขตเศรษฐกิจพิเศษ/Product Positioning/เน้นจุดขาย/แหล่งท่องเที่ยวระดับโลก/มาตรฐานบริการ/Standard/Safety/ตลาดและประชาสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม/MICE/Health-Based Tourism/ความเข้มแข็งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/กฎหมายการท่องเที่ยว

กรอบแนวคิดในการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ศักยภาพของพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน คือ แหล่งท่องเที่ยวทางทะเลระดับนานาชาติ โดยมีเกาะภูเก็ตเป็นศูนย์กลาง มีแหล่งนิเวศน์ป่าชายเลนและนิเวศน์ธรรมชาติป่าเขาในจังหวัดพังงา-กระบี่-ตรัง และแหล่งน้ำแร่ธรรมชาติในจังหวัดระนองที่เป็นการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและสปา ส่วนการผลิตภาคการเกษตรมีจังหวัดกระบี่เป็นแหล่งปลูกปาล์มน้ำมันและอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

ดังนั้น การพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันต้องเชื่อมโยงภาคเกษตรและภาคบริการให้เป็นภาพกลุ่มจังหวัดอันดามันและทุกจังหวัดได้ประโยชน์ โดยพุ่งเป้าสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลระดับนานาชาติ

แนวคิดในการพัฒนาการท่องเที่ยวร่วมกัน คือ ร่วมกัน เกื้อหนุน และเชื่อมโยง “หัวใจการเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลระดับโลก World Class Beach Destination” คือ

1. การพัฒนาสิ่งดึงดูดใจและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวอันดามันให้เชื่อมโยงและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน (Product/Supply)
2. การพัฒนาการตลาดการท่องเที่ยวเชิงบูรณาการเพื่อรักษาฐานนักท่องเที่ยวเดิมและเพิ่มปริมาณนักท่องเที่ยวคุณภาพ (Marketing/Demand)
3. การพัฒนากลไกการจัดการการท่องเที่ยวกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันร่วมกัน (Product/Supply)

กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

การดำเนินการแก้ไขปัญหาและพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันต้องดำเนินการควบคู่ไปพร้อมกัน โดยการกำหนดกรอบของยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategies) เพื่อใช้ความเข้มแข็งของพื้นที่ดึงโอกาสจากภายนอกเข้ามาส่งเสริมศักยภาพที่มีให้เต็มที่

2. ยุทธศาสตร์เชิงแก้ปัญหา (W-O Strategies) เพื่อเป็นการแก้ไขจุดอ่อนของพื้นที่ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีจากปัจจัยภายนอกได้

3. ยุทธศาสตร์เชิงปรับเปลี่ยน (S-T Strategies) เพื่อเป็นการใช้ความเข้มแข็งของพื้นที่เปลี่ยนวิกฤติที่เกิดจากปัจจัยภายนอกให้เป็นโอกาสหรือเป็นช่องทางที่จะพัฒนาได้

วิสัยทัศน์ ศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางทะเลระดับโลก ประตูเชื่อมโยงเศรษฐกิจสู่นานาชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาสิ่งดึงดูดใจและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวอันดามันให้เชื่อมโยงและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน (Product/Supply)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาการตลาดการท่องเที่ยวเชิงบูรณาการเพื่อรักษานักท่องเที่ยวเดิมและเพิ่มปริมาณนักท่องเที่ยวคุณภาพ (Marketing/Demand)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนากลไกการจัดการการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันร่วมกัน (Product/Supply)

เป้าประสงค์

1. การบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามที่กำหนดไว้
2. การเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยว
3. การเพิ่มคุณภาพด้านการจัดการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
4. การสร้างมูลค่าเพิ่มของแหล่งท่องเที่ยวที่มีศักยภาพ

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตารางที่ 2.2 แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายของกลุ่มจังหวัดอันดามัน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2553- 2556
ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากการท่องเที่ยว	15
ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว	60

ที่มา : สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน



การพัฒนาจำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาสิ่งดึงดูดใจและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวอันดามันให้เชื่อมโยงและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน (Product/Supply)

1.1 พัฒนาและจัดการกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐานระดับสากล (Destination Development)

- 1) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงด้านวัฒนธรรม ธรรมชาติ และเกษตร
- 2) พัฒนามาตรฐานด้านความปลอดภัย
- 3) สร้างมาตรฐานด้านการท่องเที่ยวอันดามัน
- 4) พัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวอันดามัน
- 5) พัฒนาสุนทรียศาสตร์และความรู้สึกแตกต่างของการท่องเที่ยวอันดามันกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆ เช่น การสร้างเสน่ห์ของอันดามัน
- 6) เร่งสร้างมาตรการการควบคุมจำนวนนักท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน ตามความสามารถทางการรองรับของแหล่งท่องเที่ยว เช่น การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม
- 7) พัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีความสะดวกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)
- 8) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวใหม่ๆ ตามความต้องการของนักท่องเที่ยว เช่น แหล่งท่องเที่ยวแบบสปา การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การจัดประชุมและแสดงสินค้า น้ำพุร้อน กีฬา และมารีน่า
- 9) พัฒนาสินค้าของที่ระลึกที่สะท้อนความเป็นอันดามันให้ตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยว
- 10) สนับสนุนการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษด้านการท่องเที่ยวกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
- 11) เร่งสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน
- 12) สนับสนุนการพัฒนาจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันให้มีปัจจัยพื้นฐานและสังคมที่สงบสุข

1.2 การสร้างการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Tourism Cluster Linkage)

- 1) เร่งพัฒนาความเชื่อมโยงด้านระบบการคมนาคมขนส่งสำหรับการท่องเที่ยว
- 2) เร่งสร้างความเชื่อมโยงของแหล่งท่องเที่ยวภายในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่ง

อันดามัน

3) เร่งสร้างความเชื่อมโยงของโปรแกรมการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่ง

อันดามัน

1.3 การสนับสนุนฐานการผลิตสำหรับภาคการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Supporting Base for Tourism Cluster)

1) สนับสนุนมาตรฐานคุณภาพอาหาร เพื่อตอบสนองต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอันดามัน

2) เร่งพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตรและสมุนไพร เพื่อตอบสนองอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

3) สนับสนุนการพัฒนามาตรฐานสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ให้เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยใช้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นตลาดสินค้าหลัก

ยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนาการตลาดการท่องเที่ยวเชิงบูรณาการเพื่อรักษานักท่องเที่ยวเดิมและเพิ่มปริมาณนักท่องเที่ยวคุณภาพ (Marketing/Demand)

2.1 เร่งสร้างจุดยืนผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันร่วมกัน (Product Positioning)

2.2 เร่งสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกทางการท่องเที่ยวต่อประชาคมโลก (Re-Branding)

2.3 สนับสนุนการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อรักษานักท่องเที่ยวเดิม

2.4 พัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่สามารถเจาะกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ

2.5 สนับสนุนการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยการจัด Road show และเทศกาลส่งเสริมการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.6 สนับสนุนการดำเนินการท่องเที่ยวแบบพันธมิตรกับกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนากลไกการจัดการการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันร่วมกัน (Product/Supply)

3.1 เร่งพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้มีมาตรฐานเพื่อตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

3.2 เร่งพัฒนาศักยภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถวางแผนการจัดการอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่วางอยู่บนฐานทรัพยากรและภูมิปัญญาอันดามัน

3.3 พัฒนาชุมชนอันดามันสู่การเป็นเจ้าบ้านที่ดี

3.4 สนับสนุนการสร้างศูนย์พัฒนา จัดการ และตรวจสอบการพัฒนาการท่องเที่ยว

กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

3.5 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวอันดามัน เพื่อสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน

3.6 สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ทางการท่องเที่ยวเกี่ยวกับกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน และประเทศคู่ค้าสำคัญ

3.7 เร่งพัฒนาฐานเศรษฐกิจหลักของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน เพื่อสนับสนุนให้มีภาวะเศรษฐกิจที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านการท่องเที่ยว

## 2.11 การท่องเที่ยวระดับโลก

### ความหมายของการพัฒนาการท่องเที่ยวคุณภาพระดับโลก

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สืบเนื่องมาจากแผนการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการท่องเที่ยว ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนา จากวิสัยทัศน์ระยะกลาง ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ (Quality Destination) ไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลก (World Class Destination) และระยะยาวเป็น การท่องเที่ยวยั่งยืน (Sustainable Tourism)

ประเทศไทยได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการการท่องเที่ยวของชาติระยะยาว ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 “ให้การท่องเที่ยวไทย มีเอกลักษณ์ไทยในมาตรฐานสากล (World Class) ทั้งในด้านแหล่งท่องเที่ยว การให้บริการ และการรักษาสิ่งแวดล้อม ในปี พ.ศ. 2555” ในรายงาน โครงการศึกษาเพื่อจัดทำ แผนปฏิบัติการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ซึ่งจัดทำโดย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (กันยายน 2544) ได้เสนอว่ารัฐมีความจำเป็นจะต้องประกาศ “การท่องเที่ยวยั่งยืน” ให้เป็นวาระแห่งชาติ เพื่อให้ประชาชน ภาคธุรกิจเอกชนและหน่วยราชการต่างๆ รวมพลังกันอนุรักษ์ทรัพยากรท่องเที่ยวของชาติให้ยั่งยืนต่อไป

วาระแห่งชาติเพื่อการท่องเที่ยวยั่งยืนมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล ดังต่อไปนี้

1. ให้การท่องเที่ยวเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่คนไทยทุกคนมีโอกาสได้รับโดยไม่มีทางเลือกปฏิบัติ
2. ให้มีการจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีเอกภาพและบูรณาการ เพื่อให้มีการอนุรักษ์มรดกการท่องเที่ยวของชาติเพื่อถ่ายทอดไปยังลูกหลานตลอดไป
3. ให้การท่องเที่ยวเป็นวิธีการให้การศึกษาแก่เยาวชน เป็นโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของประชาชน และให้เป็นวิถีทางที่รักษา มิใช่ทำลายวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของชาติ
4. ให้การท่องเที่ยวเป็นวิธีการกระจายโอกาสการจ้างงาน การสร้างรายได้ และกระบวน

การสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

5. รักษาขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ ยกกระดับมาตรฐานคุณภาพการจัดการในภาครัฐและภาคเอกชน และสร้างทักษะบุคลากรให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพบริการได้มาตรฐานสากล เป้าหมายในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่ยั่งยืน

รายงานของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ได้เสนอพันธกิจภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

1. ร่วมกับประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยราชการอื่นๆ และภาคเอกชน พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงและทำนุบำรุงให้ยั่งยืน

2. ยกกระดับมาตรฐานคุณภาพและบริการทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน และเน้นการสร้างสมรรถนะของผู้ประกอบการขนาดกลาง ขนาดย่อมและชุมชนท้องถิ่น รวมทั้งพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้สอดคล้องกับความต้องการ ภารกิจและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. เตรียมความพร้อมให้การปกครองส่วนท้องถิ่นในการถ่ายโอนการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การท่องเที่ยวยั่งยืน

4. ประชาสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานราชการและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอภาพลักษณ์ของประเทศไทยไปนานาประเทศในฐานะ "Quality Destination"

5. พัฒนาร่วมกับภาคเอกชนให้เกิด E-tourism อย่างสมบูรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 5Es ได้แก่ E-tourinfo, E-trust, E-commerce capacity, E-tourism mall และ E-market place

6. ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวให้สอดคล้องและอำนวยความสะดวกต่อการบริหารจัดการท่องเที่ยวทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ข้อเสนอของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ได้ระบุชัดเจนถึงการพัฒนา "การท่องเที่ยวยั่งยืน" เป็นวาระแห่งชาติ และได้ขยายความวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ว่าเป็นความยั่งยืนที่ระดับคุณภาพการท่องเที่ยวที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และให้ความหมายการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐานสากล (World Class destination) มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. มีแหล่งท่องเที่ยวที่งดงาม ไม่อยู่ในสภาพเสื่อมโทรมหรือถูกทำลาย
2. คงประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงาม ดำรงเอกลักษณ์ของไทยไว้ให้ลือชื่อไปทั่วโลก
3. สิ่งแวดล้อมปลอดภัย
4. มีความปลอดภัยจากอาชญากรรม อุบัติเหตุและโรคภัยไข้เจ็บ
5. มีระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกในปริมาณที่เหมาะสม สะดวก และบริการที่มีคุณภาพ

6. มีการคมนาคมที่ติดต่อถึงกันได้ทุกระบบ

7. มีระบบโทรคมนาคมสาธารณะที่ติดต่อกับทั่วโลกได้ในทุกเมืองท่องเที่ยวหลัก

ฉะนั้น การวิเคราะห์ทิศทางการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ จึงเป็นการหาทิศทางการพัฒนาไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ที่เป็นข้อเสนอของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย เพราะความหมายของการการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐานสากล หรือแหล่งท่องเที่ยวระดับโลก ไม่ได้มีความหมายที่ครอบคลุมการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนทั้งหมด อีกทั้งความหมายของการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐานสากล หรือระดับโลกนั้นเป็นการมองในรูปแบบของคุณภาพของการบริการมากกว่าความมุ่งหมายของการพัฒนาที่จะส่งผลต่อคนท้องถิ่นที่เป็นเจ้าของทรัพยากรทางการท่องเที่ยว

การพัฒนาที่ยั่งยืน ควรจะรวมความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจเข้าด้วยกัน และควรใช้ทั้ง 4 มิติเป็นหนทางในการบรรลุความเป็นไปได้ เนื้อหาของการพัฒนาที่ยั่งยืน คือการจัดการเศรษฐกิจโลกเพื่อบรรลุความเท่าเทียมกันระหว่างคนรุ่นปัจจุบันและอนาคต ซึ่งหมายความว่าความจำเป็นต้องการในปัจจุบันได้รับการสนองตอบโดยไม่ทำให้ขีดความสามารถที่จะสนองตอบต่อความจำเป็นต้องการในอนาคตเสียไป แต่อย่างไรก็ตามมีวิธีการที่แปลความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนอาจแตกต่างออกไป (Sinclair & Stabler, 1994)

ความหมายอย่างอ่อน (weak) ของการพัฒนาที่ยั่งยืนยอมรับว่าทราบเท่าที่กองทุน ซึ่งหมายถึง ยอดรวมสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติรวมทั้งทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น ไม่หมดสิ้นไป โดยยอมให้สิ่งแรก (สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ) สามารถทดแทนได้ด้วยทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งมีความหมายว่าสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติอาจเสื่อมโทรมลงได้ ความหมายอย่างเข้ม (strong) ตรงกันข้ามกับความหมายอย่างแรกที่ไม่ยอมรับให้มีการทดแทนกันได้ วิธีการพัฒนาในความหมายหลังนี้มีความหมายมากไปกว่านั้น โดยยืนยันว่าความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติไม่อาจยอมรับได้ และนั่นมีความหมายว่าขั้นตอนต่อไปต้องปรับปรุงคุณภาพของสิ่งแวดล้อม

สำหรับการท่องเที่ยว ความยั่งยืนควรเป็นฐานรากของการพัฒนา เพราะว่าสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติเป็นส่วนประกอบที่ใหญ่ที่สุดของฐานทรัพยากรการท่องเที่ยวปกติแล้ว จะมี 4 มิติที่แตกต่างกันของความยั่งยืน คือ ทางนิเวศวิทยา ทางสังคม ทางวัฒนธรรมและทางเศรษฐกิจ มิติทางนิเวศวิทยาที่จะหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากกิจกรรมการท่องเที่ยวให้น้อยที่สุด การคำนวณขีดความสามารถของการรองรับ (Carrying capacity) ของนิเวศวิทยาเป็นวิธีการที่สำคัญที่สุดที่จะประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน ส่วนมากแล้วขีดความสามารถของการรองรับทางนิเวศวิทยาจะต่ำกว่าขีดการรองรับทางกายภาพ ขีดการรองรับ

ทางกายภาพกำหนดโดยพื้นที่ที่มีอยู่ รูปร่างของภูมิทัศน์ และขีดการรองรับของที่ดิน (Saleem, 1994)

ความยั่งยืนทางสังคมหมายถึงความสามารถของชุมชน ไม่ว่าจะของท้องถิ่นหรือระดับชาติ ที่จะดูดซับปัจจัยนำเข้า เช่นประชาชนที่เพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะในช่วงเวลาสั้นหรือยาว และชุมชนยังคงทำหน้าที่ต่อไปโดยไม่ก่อให้เกิดความไม่กลมกลืนกันในสังคม (Disharmony) ที่เป็นผลจากปัจจัยนำเข้าเหล่านั้น หรือมีการปรับการทำหน้าที่และความสัมพันธ์ของชุมชนเพื่อบรรเทาหรือลดความไม่กลมกลืนให้มันน้อยที่สุด

แหล่งที่มาของความไม่กลมกลืนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งอาจมาในรูปแบบความแตกต่างที่เพิ่มขึ้นของผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวที่มีต่อ คนที่ด้อยโอกาส คนกลุ่มน้อย ไม่ว่าจะ เป็นนักท่องเที่ยวเอง หรือผู้ที่ไม่ได้อยู่ในธุรกิจท่องเที่ยว ความยั่งยืนทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้ เมื่อสังคมยังคงสามารถทำหน้าที่ต่อไปได้ในสังคมที่มี ความสมานฉันท์ ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากการมีปัจจัยนำเข้าใหม่คือการท่องเที่ยว แต่ความสัมพันธ์ภายในสังคมนั้น เช่น การปฏิสัมพันธ์แบบแผนชีวิต วัฒนธรรมและประเพณี ล้วนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีนักท่องเที่ยวที่มีความแตกต่างในวิถีชีวิต ความเคยชิน วัฒนธรรมและวิถีการแลกเปลี่ยน เดินทางเข้ามา แม้ว่าสังคมยังอยู่รอดต่อไปได้ แต่วัฒนธรรมก็ไม่สามารถที่จะหวนคืนไปเป็นแบบเดิมได้แน่นอนวัฒนธรรมมีลักษณะเป็นพลวัตรที่แสดงถึงวิถีชีวิตของมนุษย์หรือเศรษฐกิจ ดังนั้นกระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรม จึงถือได้ว่าไม่ได้มีผลทางลบไปทั้งหมด แต่ความยั่งยืนทางวัฒนธรรมมีความหมายถึงความสามารถของคนที่จะรักษาหรือปรับองค์ประกอบทางวัฒนธรรมของตนให้คงมีความแตกต่างจากคนอื่น

ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจไม่ได้มีความสำคัญไปน้อยกว่าองค์ประกอบอื่นในการพัฒนาการท่องเที่ยว ความยั่งยืนในความหมายนี้หมายถึงระดับผลได้ทางเศรษฐกิจจากกิจกรรมท่องเที่ยวที่ไม่เพียงแต่คุ้มกับต้นทุนของการนำนักท่องเที่ยวเข้ามาเท่านั้นแต่ต้องมีเหลือเพียงพอสำหรับการบรรเทาความไม่สะดวกสบายต่างๆ ที่ชุมชนได้รับผลกระทบ รวมทั้งไม่เป็นการขัดแย้งกับเงื่อนไขอย่างอื่น หรือทั้งสองส่วน

โดยสรุปการวิเคราะห์เพื่อหาทิศทางการพัฒนาการท่องเที่ยวของพื้นที่กลุ่มจังหวัด อันดามันไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลกนั้น การศึกษานี้จะทำการประเมินในความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน และความยั่งยืน จะดูใน 4 มิติที่กล่าวแล้ว คือมิติความยั่งยืนทางนิเวศวิทยา ความยั่งยืนทางสังคม ความยั่งยืนทางวัฒนธรรม และความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ

## 2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**นันทภัทร บุรขจรกุล (2551)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนในจังหวัดจันทบุรี โดยศึกษาสภาพแวดล้อมและความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่า วิสัยทัศน์ของจังหวัดจันทบุรี จะมุ่งพัฒนาการท่องเที่ยวเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรท้องถิ่นอย่างยั่งยืน เป็นแหล่งการค้าอันทันสมัยระดับโลก พัฒนาการท่องเที่ยวเพื่อพัฒนาจิตใจและปลูกจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรวัฒนธรรมและธรรมชาติ และพัฒนาการท่องเที่ยวเพื่อพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ คือ การวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการวางแผนพัฒนาด้านสังคม วัฒนธรรม จิตใจ และการปลูกจิตสำนึก รวมทั้งการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวเพื่อเศรษฐกิจท้องถิ่นและพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

**ธีราพร ถนอมกลิ่น (2548)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนและการมีส่วนร่วมของประชาชนท้องถิ่น เกาะล้าน เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่าเกาะล้านมีรูปแบบการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน เนื่องจากยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการอยู่ระหว่างการดำเนินงาน โดยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ทำให้ระดับการมีส่วนร่วมและการรับรู้ข่าวสารของประชาชนอยู่ในระดับต่ำ ตระหนักในเรื่องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต่อการท่องเที่ยวอยู่ในระดับปานกลาง ความรู้ในเรื่องท้องถิ่นและการอนุรักษ์อยู่ในระดับสูง ความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมคือ การรับรู้ข่าวสารของประชาชน

**มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2540)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างผสมผสาน แบบยึดพื้นที่ กรณีศึกษาจังหวัดภูเก็ต กระบี่ และพื้นที่ลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา พบว่าการวางแผนและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ระบบการวางแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในระดับจังหวัด สามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ในขณะที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดในพื้นที่ลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลาในปัจจุบันมีจุดอ่อนหลายประการ แต่ก็สามารถปรับปรุงให้มีจุดแข็งเพิ่มขึ้นได้ภายใต้โครงสร้างเดิมและโครงสร้างใหม่ แม้ว่าเงื่อนไข ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับบางอย่างเป็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการปรับปรุงรูปแบบและกลไกการบริหารจัดการแต่ไม่ใช่เงื่อนไขที่แก้ไขไม่ได้

**รัฐทิติยา หิรัญยหาด (2544)** ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพหมู่บ้านวัฒนธรรมเพื่อการท่องเที่ยว กรณีศึกษาบ้านหนองขาว อำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี ศึกษาถึงวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ และประเพณีพื้นบ้านซึ่งชุมชนบ้านหนองขาวที่สืบทอดต่อกันมาพร้อมหาแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบ้านหนองขาวให้เป็นหมู่บ้านวัฒนธรรมเพื่อการ

ท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน จากการศึกษาพบว่า บ้านหนองขาวเป็นชุมชนโบราณที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์ จึงมีการผสมผสานกันทางวัฒนธรรมของชนหลายชาติพันธุ์ได้อย่างกลมกลืน นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาเที่ยวชมบ้านหนองขาว ส่วนมากเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มาเพื่อศึกษา และดูงานทางด้านวัฒนธรรมโดยมาเป็นหมู่คณะ นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศมีจำนวนเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับนักท่องเที่ยวชาวไทย นักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเที่ยวด้วยตนเอง ไม่ได้ให้ความสนใจที่จะแวะชม บ้านหนองขาวเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมที่มีศักยภาพในด้านคุณค่าทางการศึกษา ความปลอดภัย สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน การประชาสัมพันธ์ในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวและมีศักยภาพของพื้นที่ในการรองรับการพัฒนาทางการท่องเที่ยวอยู่ในระดับสูง แต่ศักยภาพในด้านความพร้อมของบุคลากรควรมีการปรับปรุงและยังต้องมีการเพิ่มเติมศักยภาพทางด้านสาธารณูปโภคขั้นสูงในสิ่งต่างๆ ส่วนแนวทางการพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพของบ้านหนองขาวให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวแบบยั่งยืน เลือกรูปแบบของชุมชนบริหารจัดการเอง โดยมีองค์ประกอบสนับสนุนให้คำปรึกษาและได้มีการวางแนวทางการพัฒนาในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ นอกจากนี้ยังมีการวางแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการท่องเที่ยวและกำหนดแนวทางการบริหารจัดการในลักษณะของการเลือกตั้งคณะกรรมการเพื่อดูแลการท่องเที่ยวโดยเฉพาะ

**วรรณิ ศิรมานะพงษ์ (2549)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของจังหวัดสมุทรปราการ เพื่อศึกษาสภาพพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่าแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการท่องเที่ยวที่สำคัญในจังหวัดสมุทรปราการ คือ เป็นแหล่งรองรับการขยายตัวของสนามบินสุวรรณภูมิ เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมต่อเนื่องและเชื่อมโยงสู่ตลาดโลก เป็นศูนย์กลางลوجิสติกส์ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การแก้ปัญหาความยากจนและการกระจายรายได้ การพัฒนาจังหวัดให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ แพทย์แผนไทยและการเกษตรสู่ตลาดโลก การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**วันดี สีสงษ์ (2549)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางเพื่อการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์อย่างยั่งยืนของจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวแบบบูรณาการอย่างยั่งยืน คือเป็นศูนย์กลางและแหล่งความรู้ทางการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในภูมิภาค เป็นเมืองปลอดภัยพิช มีการบริหารทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้สู่ปัญญาในระดับภูมิภาค และพัฒนาเป็นเมืองการค้าต่างแดนกับประเทศเพื่อนบ้านและเป็นเมืองปลอดภัยคนจน มีสังคมที่มีคุณภาพและเป็นคนดีมีศีลธรรม

**วิภา ชุ่มบัณฑิต (2549)** ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์แบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์อย่างยั่งยืน: กรณีศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ศึกษาเพื่อสร้างแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์อย่างยั่งยืนของจังหวัดสมุทรสาคร ผลการศึกษาทำให้เกิดแนวทางในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ โดยมีทิศทางคือ การ



พัฒนาสู่การเป็นเมืองประมง ศูนย์กลางแห่งการผลิตอาหารทะเลเพื่อความเป็นหนึ่งในฐานะครัวโลก พัฒนาเป็นศูนย์วิจัยและศึกษาระบบประมงและสัตว์น้ำ พัฒนาสภาพแวดล้อมเมืองให้เป็นเมืองที่น่าอยู่ และพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรกรรมทางเลือกใหม่ที่ไม่ไกลจากกรุงเทพมหานครนอกเหนือจากการเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางโบราณสถาน ศิลปวัฒนธรรม และประเพณี

**วิจารณ์ วัลย์วัฒน์ (2549)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์และเสนอแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวอนุรักษ์อย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาจังหวัดนครศรีธรรมราช คือ เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ที่สำคัญของภาคใต้ และเป็นศูนย์กลางการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและชุมชนเข้มแข็ง

**วอลเตอร์ เจมีสัน และแอนเดรีย ซาเนคกี (2542)** ได้กล่าวไว้ในเอกสารที่อธิบายประสบการณ์ของ CUC-AIT UEM ในแผนงานฝึกอบรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี (TTTP) เรื่อง การจัดการเมืองท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน กรณีศึกษาคลองขวางและพิมาย ประเทศไทย ทั้งนี้ กรณีศึกษาคลองขวางและพิมาย ได้วางบริบทสำหรับการหารือในเรื่องของปัญหาเครื่องมือและทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม รวมถึงการแปลโหวตการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในรูปของการวางแผนและการจัดการท่องเที่ยวท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความท้าทายของการหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืน ไปพร้อมกับผลกระทบที่มีต่อสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม เป้าหมายของงานนี้ได้มุ่งเน้นเพื่อเพิ่มโอกาสแก่โรงแรมและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว แต่เพื่อให้ตระหนักว่าการท่องเที่ยวเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาชุมชนที่จะต้องมีการวางแผนและการจัดการอย่างรอบคอบ หากต้องการให้ชุมชนได้รับผลประโยชน์จากการท่องเที่ยว พร้อมกับรักษาบูรณาการทางสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมไว้ได้อย่างดี ผลจากการศึกษา พบว่าวัตถุประสงค์ของชุมชนที่พิมายและคลองขวางมีความสัมพันธ์กัน ทั้งในการพัฒนาเศรษฐกิจและการเพิ่มทรัพยากรสำหรับการอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม และมีเป้าหมายที่จะบอกเล่าเรื่องราวของสถานที่ และชุมชนใหญ่ หลักการของความยั่งยืนทำให้การบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้เป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ขั้นตอนใหม่ของโครงการพร้อมกับคำถามหลักเกี่ยวกับการจัดการแหล่งท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับวัฒนธรรม

**สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2539)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการส่งเสริมให้จังหวัดภูเก็ตเป็นศูนย์กลางของการท่องเที่ยวโลกอย่างยั่งยืน เป็นการศึกษาวิจัย 2 ส่วนใหญ่ๆ คือการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยที่การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาแบบเจาะลึก ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐและเอกชนจำนวน 9 คน สำหรับการ

วิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ประชากรกลุ่มตัวอย่างคือประชากรชาวภูเก็ต นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศ บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว นักการเมืองท้องถิ่น จำนวน 450 คน ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า การส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ผ่านมา ทำให้เกิด การสร้างงาน สร้างอาชีพ และสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนชาวภูเก็ตเป็นจำนวนมากแต่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาอย่างมากมาย สำหรับทิศทางและความต้องการของประชาชนและนักท่องเที่ยว ส่วนใหญ่มีความต้องการให้จังหวัดภูเก็ตเป็นเมืองที่ปลอดจากอาชญากรรมและมลพิษ สำหรับผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าจังหวัดภูเก็ตมีทรัพยากรธรรมชาติที่โดดเด่น โดยเฉพาะ ทะเล หาดทราย ประชาชนมีคุณภาพและจิตสำนึกที่ดี นโยบาย แผนงาน โครงการรองรับ ค่อนข้างสอดคล้องและเหมาะสม การนำนโยบายไปปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดี แต่สภาวะทางการเมืองและการบริหารเอื้อต่อการท่องเที่ยวค่อนข้างน้อย แต่ผลที่เกิดจากการท่องเที่ยวที่เด่นชัดคือ การสร้างรายได้ให้แก่จังหวัดอย่างมหาศาล อย่างไรก็ตามในภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาแสดงความคิดเห็นว่า จังหวัดภูเก็ตเป็นไปได้ที่จะส่งเสริมให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวโลกอย่างยั่งยืน

**สายฝน ยวนแหล และคณะ (2548)** ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริโภคสินค้าทางการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ต กระบี่ และพังงา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยวและสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างเจ้าบ้านและผู้มาเยือน พบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศมีพฤติกรรมการบริโภคผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวไม่ต่างกัน แต่สิ่งที่นักท่องเที่ยวในแต่ละจังหวัดมีความแตกต่างกันคือ การเตรียมตัวเดินทางท่องเที่ยว ช่วงเดินทางท่องเที่ยว และช่วงหลังการท่องเที่ยว ทั้งนี้ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า สาเหตุความแตกต่างด้านพฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อม ประสพการณ์ วัฒนธรรม ประเพณีที่แตกต่าง

**อภิรมย์ พรหมจรรยา (2548)** ได้ศึกษาถึงศักยภาพอาหารและเครื่องดื่มท้องถิ่นเพื่อการท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ต กระบี่ และพังงา โดยศึกษาถึงพฤติกรรมการรับประทานอาหารของนักท่องเที่ยวไทย และนักท่องเที่ยวต่างประเทศ พบว่า กลุ่มของนักท่องเที่ยวที่เคยและไม่เคยรับประทานอาหารท้องถิ่น เหตุผลของนักท่องเที่ยวที่กล่าวเช่นนั้น อาจวิเคราะห์ได้ว่า ลักษณะของอาหารไทยและอาหารท้องถิ่น มีความคล้ายคลึงกันมาก และแสดงให้เห็นว่านักท่องเที่ยวในกลุ่มดังกล่าวอาจจะเคยรับประทานอาหารท้องถิ่นแต่ไม่แน่ใจ เพราะไม่สามารถจำแนกได้ว่าอาหารที่รับประทานไปแล้วนั้นเป็นอาหารประเภทใด

**อุตร วงษ์ทับทิม (2545)** ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในลุ่มแม่น้ำโขง สรุปว่า การพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในลุ่มแม่น้ำโขง ให้ดำเนินไปอย่างมี

ประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน ควรดำเนินการพัฒนาอย่างเหมาะสม ผสานสอดคล้องกับ ศักยภาพพื้นที่ มีการรักษาคุณภาพของระบบนิเวศแบบดั้งเดิม ควบคู่ไปกับการรักษาภูมิปัญญา ของบรรพบุรุษที่สืบทอดต่อเนื่องกันมา โดยพยายามธำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์และวิถีชีวิตของชุมชนให้ มากที่สุด สำหรับแนวทางการพัฒนาพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในลุ่มแม่น้ำโขง ควรมุ่งส่งเสริม ให้ชาวบ้านในชุมชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของผู้คนในลุ่มน้ำให้ดีขึ้น อีกทั้งกระตุ้นจิตวิญญาณให้เกิดความรัก ห่วงแหน ภาควุมิใจในมรดกทางภูมิปัญญา และเกิด ความตระหนักในคุณค่าแห่งศิลปวัฒนธรรม อันจะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจกันรักษาและพัฒนา ชุมชนท้องถิ่นของตนให้ยั่งยืนสืบไป

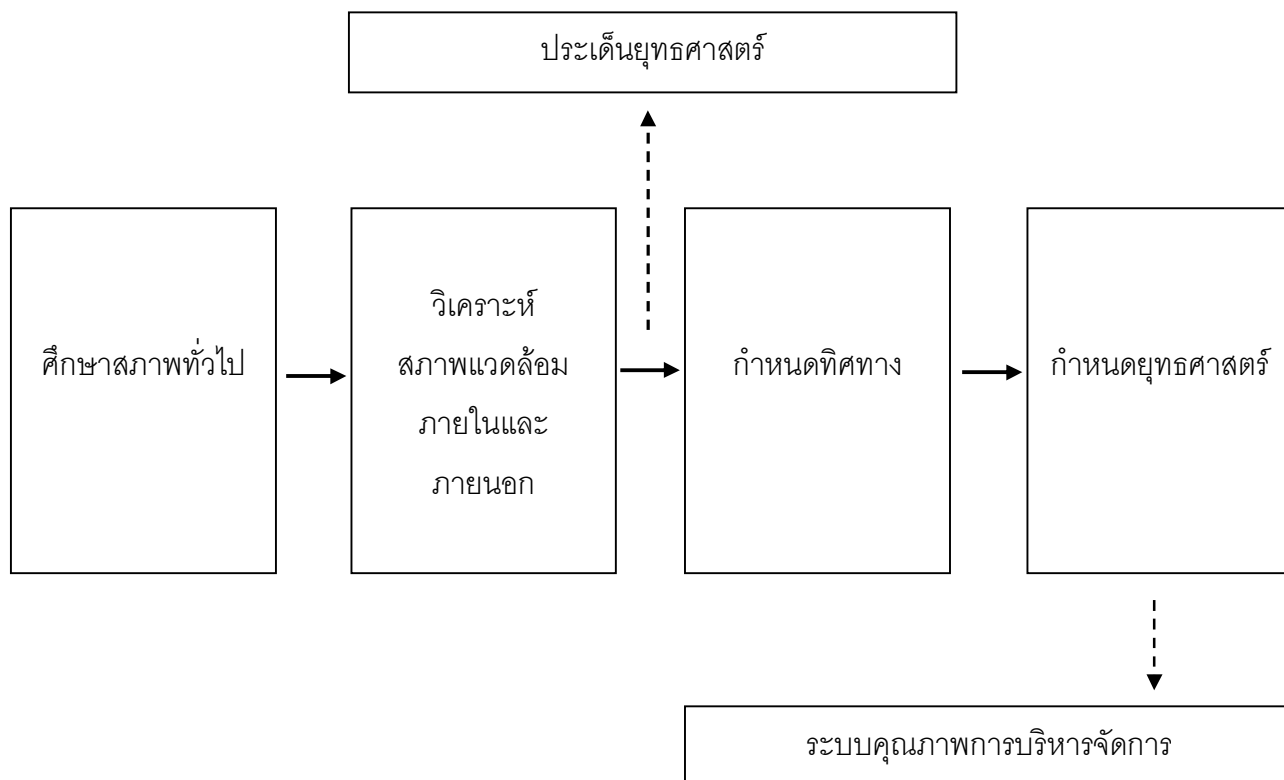
**Hall (2548)** ได้ศึกษาบทบาทและพัฒนาการของการท่องเที่ยวของประเทศในยุโรป ตะวันตกเฉียงใต้ ได้แก่โรมาเนีย บัลแกเรียและยูโกสลาเวีย ซึ่งมีสถานการณ์แวดล้อมภายใต้ ศูนย์กลางของการปกครองระบบคอมมิวนิสต์ จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นพื้นฐานของการ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงมีมากมายหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการของการพัฒนาอย่าง ยั่งยืนมีส่วนผลักดันให้กลุ่มประเทศดังกล่าวประสบความสำเร็จทางการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังพบว่าสถานการณ์แวดล้อมดั่งแบบคอมมิวนิสต์มีผลกระทบต่อการขยายตัว ทางด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในภูมิภาคนั้นอย่างมากในปีคริสต์ศักราช 2004 ทั้งทางด้านการ ตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตามที่สำคัญคือการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในชนบท ได้รับการตอบรับจากนักท่องเที่ยวเป็นอย่างดี

**Kenneth et al. (2504)** ได้ศึกษาและจำแนกรอบงานและวิธีการจัดการปัจจัยต่างๆที่ เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนและการแสวงหาวิธีการในการจัดและบริหารงานเชิงบูรณา การทางด้านการท่องเที่ยวโดยอาศัยหลักการสากลที่ว่าสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ จำกัด จึงจำเป็นต้องจัดการทุกสิ่งทุกอย่างให้ก่อเกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องให้สิ่งต่างๆดังกล่าวเหล่านั้นยังคงอยู่กับท้องถิ่นตราบนานเท่านาน อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการจัดและบริหารงานดังกล่าวจะต้องขึ้นกับปัจจัยต่างๆมากมายหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องระดมสรรพกำลังจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้เป็น ผู้รับผิดชอบและแสดงบทบาทให้เด่นชัด ที่สำคัญคือการรวมพลังมุ่งมั่นเพื่อให้เห็นความก้าวหน้า ของการจัดการให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

จากแนวคิดต่างๆดังกล่าวมาข้างต้น ผสานกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา สรุปได้ว่า ใน การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวจำเป็นต้องคำนึงถึงความเป็นมาของสภาพพื้นที่ โดยการ รู้จักสภาพแวดล้อมทั่วไปของพื้นที่ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันจะทำ

ให้รู้สภาพจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถกำหนดทิศทางการ  
ท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอินทามันโดยอยู่ในรูปของกรอบแนวคิดดังแผนภาพที่ 2.10 ดังนี้

แผนภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดในการศึกษา



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน (ภูเก็ต กระบี่ และพังงา)" เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน และวิเคราะห์ระบบคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ การศึกษาวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผสมผสานกันดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณผสมผสานกัน ดังนี้

**3.1.1 การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ** อาศัยการวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) โดยรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ในด้านแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานต่างๆ เอกสารทางราชการ วารสาร บทความ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง จนกระทั่งได้ข้อมูลสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันแล้วนำมาระบุเป็น SWOT ได้แก่ สถิตินักท่องเที่ยว สภาพพื้นที่ทั่วไป ระบบบริหาร จำนวนประชากรของกลุ่มจังหวัดอันดามัน เป็นต้น จากนั้นได้ขยายผลการศึกษาออกไป โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการยุทธศาสตร์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ สภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน เพื่อใช้ในการกำหนดประเด็นของ SWOT ในขณะเดียวกัน ก็เพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจากเอกสารและการสัมภาษณ์ ว่าเหมือนหรือต่างกันหรือไม่ อย่างไร จากนั้นนำข้อมูลที่เหมือนกันมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม

**3.1.2 การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ** เป็นการเก็บข้อมูลจากภาคสนาม โดยการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ใช้แบบสอบถามที่มีโครงสร้างเป็นคำถาม

ปลายปิดเกี่ยวกับองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ สภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT และ แล้วย่นำมาหาค่าน้ำหนัก โดยใช้เทคนิคสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้คือเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากต้องการคัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง โดยกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

3.2.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการยุทธศาสตร์ ในกรรวางนโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจำนวน 9 คน ดังนี้

3.2.1.1 หน่วยงานภาครัฐ จำนวน 5 คน ได้แก่ 1) ตัวแทนผู้บริหารการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย 2) ผู้ว่าราชการจังหวัดภูเก็ต 3) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวไทย 4) ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว 5) รองผู้อำนวยการ รักษาการผู้อำนวยการ องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

3.2.1.2 หน่วยงานภาคเอกชน จำนวน 4 คน ได้แก่ 1) กรรมการสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย 2) นายกสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว 3) นายกสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ต 4) กรรมการผู้จัดการโรงแรมพีพี ไอซ์แลนด์ คาบานา จังหวัดกระบี่

3.2.2 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ทั้งหน่วยงานภาครัฐส่วนภูมิภาค หน่วยงานภาครัฐส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน ประชาชนทั่วไป และ หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 400 คน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากรใช้การคำนวณตามสูตรของ Taro Yamane (ปัญญา ธีรวิทย์เลิศ, 2545) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  แทน ขนาดของประชากร

$e$  แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง 0.05

ดังนั้น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ จำนวนประชากรในกลุ่มจังหวัดอันดามันเท่ากับ 1,945,738 คน (สำนักทะเบียนราษฎร ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2550) เมื่อนำมาคำนวณโดยใช้สูตรของ Yamane จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากร ดังนี้

$$n = \frac{1,945,738}{1 + 1,945,738 (0.05)^2}$$

$$\text{แทนค่า} = 400$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ 400 คน รายละเอียด ดังนี้

3.2.2.1 หน่วยงานภาครัฐส่วนภูมิภาค ได้แก่ ผู้แทน/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานฝ่ายที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการยุทธศาสตร์ของสำนักงานจังหวัด กรมศุลกากร สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา ศูนย์การท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการ จำนวน 80 คน

3.2.2.2 หน่วยงานภาครัฐส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ผู้แทน/ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด สำนักงานเทศบาลและผู้แทนในพื้นที่เป้าหมาย จำนวน 40 คน

3.2.2.3 หน่วยงานภาคเอกชน ได้แก่ ผู้แทน/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสมาคมธุรกิจท่องเที่ยว กลุ่มผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ธุรกิจการบิน ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจโรงแรม จำนวน 199 คน

3.2.2.4 ประชาชนทั่วไป จำนวน 45 คน

3.2.2.5 หน่วยงานอื่นๆที่สนับสนุนงานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร จำนวน 36 คน

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 เครื่องมือ ได้แก่

3.3.1 แบบสัมภาษณ์ ที่มีโครงสร้าง (Structured interview) โดยผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์โดยอาศัยแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการยุทธศาสตร์จำนวน 9 คน เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในการกำหนดประเด็นของ SWOT และองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์

3.3.2 แบบสอบถาม (Questionnaires) ใช้ในการสอบถามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 400 คน เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะคำถามปลายปิด (Closed-end Question) ผสมกับลักษณะคำถามปลายเปิด (Open Question) ที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยจำแนกเป็นรายข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และ อายุการทำงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) โดยให้เลือกตอบตามความคิดเห็นที่เป็นจริง

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT องค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ และ ระบบคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ สำหรับค่าน้ำหนักความคิดเห็นกำหนดไว้ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นเห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นเห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นเห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นเห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยข้อคำถามระบุเป็นประเด็นของ SWOT ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT

คำถาม	จำนวน (ข้อ)	ข้อคำถามที่ระบุในแบบสอบถาม
S - จุดแข็ง	11	1, 2, 3, 4, 5, 18, 19, 20, 39, 40, 41
W - จุดอ่อน	9	21, 24, 25, 26, 27, 28, 36, 37, 38
O - โอกาส	11	7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 32, 33, 34, 35
T - อุปสรรค	10	6, 9, 10, 13, 14, 22, 23, 29, 30, 31

ในการแปลผลความคิดเห็นจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 4 ระดับ โดยใช้ค่าเฉลี่ยจากข้อมูลเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งหาความกว้างของอันตรภาคชั้นได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าเฉลี่ยสูงสุด} - \text{ค่าเฉลี่ยต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับชั้นที่แบ่ง}} \\
 &= \frac{5 - 1}{3} \\
 &= 1.33
 \end{aligned}$$



จากเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแบ่งระดับความคิดเห็นได้ตามตาราง ดังนี้

### ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การแบ่งระดับความคิดเห็น

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1.00 - 2.33	ระดับต่ำ
2.34 - 3.66	ระดับปานกลาง
3.67 - 5.00	ระดับสูง

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามลักษณะปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน

### 3.4 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการศึกษาคั้งนี้ ไปทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ดังต่อไปนี้

**3.4.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity)** โดยนำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่มีประเด็นเกี่ยวกับการศึกษานาเสนอ นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยหรือไม่ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป

**3.4.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability)** โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง คือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการท่องเที่ยวในจังหวัดชลบุรี จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อดำเนินการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการวัดความคงที่ภายใน (Internal consistency) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Consistency) หรือที่เรียกว่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เนื่องจากเป็นวิธีการหาความเชื่อมั่นที่เหมาะสมสำหรับสร้างเครื่องมือที่มีการให้คะแนนแบบประมาณค่า โดยจากการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเป็นรายข้อของระดับความคิดเห็น ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.923

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้มีการทบทวนข้อมูลทุติยภูมิที่ได้รวบรวมมา และการสำรวจพื้นที่ภาคสนาม ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บข้อมูลเอง โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

**3.5.1** การสำรวจเอกสาร รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่ศึกษาทั้งทางกายภาพ เศรษฐกิจ การเมืองการปกครองและสังคม จากข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มจังหวัดอันดามัน รายงานข้อมูล ทางด้านการท่องเที่ยว รายงานผลการศึกษา เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มจังหวัดอันดามัน และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องรวมถึงแผนที่ภาพถ่ายทางอากาศ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานใน การวิเคราะห์

**3.5.2** การสำรวจเก็บข้อมูลภาคสนาม บันทึกข้อมูลต่างๆ การสัมภาษณ์จากกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการยุทธศาสตร์ และการจัดทำแบบสอบถาม ดังนี้

**3.5.2.1** ทำหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล จากภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ 1) ตัวแทน ผู้บริหาร การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย 2) ผู้ว่าราชการจังหวัดภูเก็ต 3) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวไทย 4) ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว 5) รองผู้อำนวยการ รักษาการผู้อำนวยการองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน 6) กรรมการสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย 7) นายกสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว 8) นายกสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ต 9) กรรมการผู้จัดการโรงแรมพีพี ไอซ์แลนด์ คาบานา จังหวัดกระบี่

**3.5.2.2** สัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด โดยนำ ข้อมูลที่ได้มาสรุปผล และนำไปสร้างแบบสอบถาม

**3.5.2.3** นำแบบสอบถามไปสอบถามยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ใน พื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน โดยการแจกและเก็บแบบสอบถามดำเนินการด้วยตัวผู้วิจัยเอง

**3.5.2.4** ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน

**3.5.2.5** นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ โดยแสดงผลการศึกษาออกมาในรูป ของการบรรยายสรุปผล ตาราง และแผนภูมิ

**3.5.2.6** นำผลจากการวิเคราะห์มาใช้เป็นหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์

## 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และจากแบบสอบถามอย่างครบถ้วน แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งข้อมูลเพื่อทำการ วิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยการนำผลจากการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ และการ นำผลจากการสัมภาษณ์มาระบุเป็นประเด็นของ SWOT

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลของแบบสอบถามจากภาคสนาม ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติเบื้องต้น รายละเอียดดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่ใช้ในการสรุปลักษณะทั่วไปของประชากรได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. การหาค่า F เพื่อใช้สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในประเด็นของ SWOT ระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวแปร 3 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ กลุ่มหน่วยงาน กลุ่มอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD
3. การทดสอบค่า T (t-test) ใช้เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของตัวแปร 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ การมีชื่อในทะเบียนบ้านของกลุ่มจังหวัดอันดามัน และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ในการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสำรวจแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรในประเด็น SWOT ที่มีความสำคัญที่สุดต่อการท่องเที่ยวของพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน เพื่อหาความสำคัญ โดยการหาจากค่าความถี่ของคำตอบ กล่าวคือข้อใดในประเด็น SWOT ที่กลุ่มตัวอย่างประชากรตอบเยอะที่สุด ถือว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญ จากนั้นนำมาถ่วงน้ำหนัก (Weighted) แล้วหาค่าเฉลี่ยรวม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการประเมินข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อทำการประเมินความสำคัญและหาค่าน้ำหนักในแต่ละประเด็นของ SWOT โดยใช้วิธีการถ่วงน้ำหนักของ SWOT เฉพาะประเด็นที่มีค่าน้ำหนักสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม 3.72 โดยผลที่ได้จะเป็นค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งหมดแยกเป็น SWOT วิธีการถ่วงน้ำหนักมีดังนี้

$$\text{ค่าเฉลี่ยโดยรวมของ S} = \frac{\text{ค่าเฉลี่ยรวมของ S} \times \text{จำนวนประเด็นของ S}}{\text{จำนวนประเด็นทั้งหมดของ SWOT}}$$

ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลที่ชัดเจนว่ากลุ่มจังหวัดอันดามันในปัจจุบันมีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งใด จึงจำเป็นต้องทำการทดสอบ 2 ครั้ง ว่าผลที่ออกมาเหมือนหรือต่างกัน แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางของกลุ่มจังหวัดอันดามันต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน (ภูเก็ต กระบี่ และพังงา)" เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน และวิเคราะห์ระบบคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ การศึกษาวิจัยใช้วิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการศึกษาเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องดังจะได้นำเสนอในผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

##### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน จำแนกตามจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT)

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน จำแนกตามจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT)

##### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 4 สถานภาพของกลุ่มจังหวัดอันดามัน

ส่วนที่ 5 ทิศทางและการกำหนดยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน

##### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระบบคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

##### ตอนที่ 4 สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐาน

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

### ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 400 คน โดยลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ จำแนกตามเพศ พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 219 คน (ร้อยละ 54.75) เพศหญิง จำนวน 181 คน (ร้อยละ 45.25) ผลการตอบแบบสอบถามพบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 177 คน (ร้อยละ 44.25) รองลงมาคือผู้ที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 142 คน (ร้อยละ 35.5) อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 75 คน (ร้อยละ 18.75) และอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป ซึ่งมีน้อยที่สุด จำนวน 6 คน (ร้อยละ 1.5) ตามลำดับ ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 200 คน (ร้อยละ 50) รองลงมาผู้ที่มีสถานภาพโสด จำนวน 196 (ร้อยละ 49) และผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 1) ส่วนระดับการศึกษาของประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดที่ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 190 คน (ร้อยละ 47.5) รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 131 คน (ร้อยละ 32.75) และจำนวน 79 คน (ร้อยละ 19.75) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีตามลำดับ ระยะเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงานของ ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 163 คน (ร้อยละ 40.75) รองลงมาคือปฏิบัติงานในหน่วยงาน 6-10 ปี จำนวน 140 คน (ร้อยละ 35) ส่วนปฏิบัติงานในหน่วยงาน 11-15 ปี จำนวน 79 คน (ร้อยละ 19.75) และจำนวน 18 คน (ร้อยละ 4.5) ปฏิบัติงานในหน่วยงาน 16 ปีขึ้นไป ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาคเอกชนมากที่สุดจำนวน 177 คน (ร้อยละ 44.25) รองลงมาคือปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐส่วนภูมิภาค จำนวน 97 คน (ร้อยละ 24.25) ส่วนประชาชนทั่วไป จำนวน 45 คน (ร้อยละ 11.25) หน่วยงานภาครัฐส่วนท้องถิ่น จำนวน 43 คน (ร้อยละ 10.75) และจำนวน 38 คน (ร้อยละ 9.5) เป็นประชากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นๆ เมื่อจำแนกประชากรกลุ่มตัวอย่างตามภูมิภาค พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 224 คน (ร้อยละ 56) ไม่มีทะเบียนบ้านอยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในขณะที่มีทะเบียนบ้านอยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน จำนวน 176 คน (ร้อยละ 44) ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 259 คน (ร้อยละ 64.75) มีส่วนร่วมทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ในขณะที่ไม่มีส่วนร่วม จำนวน 141 คน (ร้อยละ 35.25) ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตาราง 4.1 ลักษณะทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	219	54.75
หญิง	181	45.25
รวม	400	100
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	75	18.75
31 - 40 ปี	177	44.25
41-50 ปี	142	35.5
51 ปีขึ้นไป	6	1.5
รวม	400	100
<b>3. สถานภาพสมรส</b>		
โสด	196	49
สมรส	200	50
อื่นๆ	4	1
รวม	400	100
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	79	19.75
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	190	47.5
สูงกว่าปริญญาตรี	131	32.75
รวม	400	100
<b>5. อายุการทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	163	40.75
6-10 ปี	140	35
11-15 ปี	79	19.75
16 ปีขึ้นไป	18	4.5
รวม	400	100

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>6. หน่วยงาน</b>		
ภาครัฐส่วนภูมิภาค	97	24.25
ภาครัฐส่วนท้องถิ่น	43	10.75
ภาคเอกชน	177	44.25
ประชาชนทั่วไป	45	11.25
อื่นๆ	38	9.5
รวม	400	100
<b>7. ภูมิฐานะ</b>		
มีทะเบียนบ้านอยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน	176	44
ไม่มีทะเบียนบ้านอยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน	224	56
รวม	400	100
<b>8. การทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน</b>		
มีส่วนร่วม	259	64.75
ไม่มีส่วนร่วม	141	35.25
รวม	400	100

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

**ส่วนที่ 2** จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน จำแนกตามจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT)

เมื่อพิจารณาจากความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ และสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของสภาพแวดล้อมทั่วไป (SWOT) ในภาพรวม ตามผลการตอบแบบสอบถาม พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นโดยรวมเท่ากับ 3.72 ซึ่งจัดว่าอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่าประเด็นของจุดแข็ง (Strengths) สูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.82 รองลงมาคือประเด็นของจุดอ่อน (Weaknesses) มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.75 ส่วนประเด็นของโอกาส (Opportunities) มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.64 และน้อยที่สุดประเด็นของ ภัยคุกคาม (Threats) มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเท่ากับ 2.95 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง ดังแสดงในตารางที่ 4.2 – ตารางที่ 4.13

ตาราง 4.2 แสดงระดับความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน(SD.)	ระดับความคิดเห็น
ประเด็นของจุดแข็ง (Strengths)	3.82	.41	สูง
ประเด็นของจุดอ่อน (Weaknesses)	3.75	.48	สูง
ประเด็นของโอกาส (Opportunities)	3.64	.49	ปานกลาง
ประเด็นของอุปสรรค (Threats)	2.95	.23	ปานกลาง
ภาพรวม	3.72	.36	สูง

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน



ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วไป จำแนกเป็นรายชื่อในประเด็นของจุดแข็ง (Strengths)

ประเด็นสภาพแวดล้อม	จำนวนร้อยละของผู้ตอบ										ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วยมากที่สุด		เห็นด้วยมาก		เห็นด้วยปานกลาง		เห็นด้วยน้อย		เห็นด้วยน้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1) พื้นที่ ทำเลที่ตั้งเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงได้ ทั้งฝั่งอ่าวไทยและทะเลอันดามัน	100	25.00	184	46.00	87	21.75	28	7.00	1	0.25	3.89	0.87	สูง
2) มีทรัพยากรธรรมชาติที่งดงามโดดเด่น หลากหลายและมีชื่อเสียง	198	49.50	157	39.25	45	11.25	0	0.00	0	0.00	4.38	0.68	สูง
3) การคมนาคม มีความสะดวกเนื่องจากมีความ พร้อมทางด้านท่าอากาศยานนานาชาติ ท่าเรือ น้ำลึก และโครงข่ายถนน	115	28.75	211	52.75	74	18.50	0	0.00	0	0.00	4.10	0.68	สูง
4) การคมนาคมระหว่างพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดมี ความสะดวก	55	13.75	191	47.75	153	38.25	1	0.25	0	0.00	3.75	0.68	สูง
5) ระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวก เพียงพอ	47	11.75	202	50.50	145	36.25	6	1.50	0	0.00	3.73	0.68	สูง
18) กลุ่มจังหวัดอันดามันมีวัฒนธรรมประเพณีที่ เป็นเอกลักษณ์	69	17.25	184	46.00	141	35.25	6	1.50	0	0.00	3.79	0.74	สูง
19) ความเอื้ออาทรมีน้ำใจของคนในพื้นที่ที่มีต่อ นักท่องเที่ยว	108	27.00	172	43.00	94	23.50	26	6.50	0	0.00	3.91	0.87	สูง

ประเด็นสภาพแวดล้อม	จำนวนร้อยละของผู้ตอบ										ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วยมากที่สุด		เห็นด้วยมาก		เห็นด้วยปานกลาง		เห็นด้วยน้อย		เห็นด้วยน้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
20) คนในพื้นที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะการให้การต้อนรับนักท่องเที่ยว	88	22.00	229	57.25	76	19.00	7	1.75	0	0.00	4.00	0.69	สูง
39) มีหน่วยงานจากภาครัฐและเอกชน ดูแลรับผิดชอบเรื่องการท่องเที่ยวอย่างเพียงพอ	27	6.75	140	35.00	160	40.00	66	16.50	7	1.75	3.29	0.88	ปานกลาง
40) ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ ภายใต้การนำของว่าราชการจังหวัด CEO ทำให้มีการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	37	9.25	197	49.25	139	34.75	27	6.75	0	0.00	3.61	0.75	ปานกลาง
41) ยุทธศาสตร์พัฒนาอย่างบูรณาการ ภายใต้ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO มีความเหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานของกลุ่มจังหวัด	43	10.75	177	44.25	173	43.25	7	1.75	0	0.00	3.64	0.69	ปานกลาง
				ภาพรวม							3.82	0.41	สูง

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วไป จำแนกเป็นรายชื่อในประเด็นของจุดอ่อน (Weaknesses)

ประเด็นสภาพแวดล้อม	จำนวนร้อยละของผู้ตอบ										ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วยมากที่สุด		เห็นด้วยมาก		เห็นด้วยปานกลาง		เห็นด้วยน้อย		เห็นด้วยน้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
21) บุคลากรในด้านการท่องเที่ยวยังขาด ประสบการณ์ ขาดความเข้าใจในการ พัฒนาการท่องเที่ยว	41	10.25	138	34.50	214	53.50	7	1.75	0	0.00	3.53	0.70	ปาน กลาง
24) ปัจจุบันมีผู้มีอิทธิพลที่เข้ามาแสวงประโยชน์ จากทรัพยากรการท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดอัน ดามันเป็นจำนวนมาก	119	29.75	175	43.75	104	26.00	2	0.50	0	0.00	4.03	0.76	สูง
25) ผลประโยชน์ที่ทับซ้อนของภาคเอกชน เช่น สมาคม และชมรม ทำให้ไม่สามารถแก้ไข ปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการท่องเที่ยวได้	84	21.00	155	38.75	155	38.75	6	1.50	0	0.00	3.79	0.78	สูง
26) สมาคม/ชมรม เกี่ยวกับธุรกิจการท่องเที่ยว สาขาต่างๆไม่สามารถควบคุมสมาชิกที่มี พฤติกรรมขัดต่อจรรยาบรรณธุรกิจ	56	14.00	233	58.25	103	25.75	6	1.50	2	0.50	3.84	0.69	สูง
27) ปัญหาด้านการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังไม่ได้ รับการแก้ไขให้สำเร็จเนื่องจากขาดการ ประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	86	21.50	208	52.00	106	26.50	0	0.00	0	0.00	3.95	0.69	สูง

ประเด็นสภาพแวดล้อม	จำนวนร้อยละของผู้ตอบ										ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วยมากที่สุด		เห็นด้วยมาก		เห็นด้วยปานกลาง		เห็นด้วยน้อย		เห็นด้วยน้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
28) การจัดเก็บภาษีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการ ท่องเที่ยว มีความซ้ำซ้อน	42	10.50	164	41.00	176	44.00	18	4.50	0	0.00	3.58	0.74	ปาน กลาง
36) กลไกของรัฐเพื่อการจัดการท่องเที่ยวที่ยัง อ่อนแอ	50	12.50	194	48.50	122	30.50	30	7.50	4	1.00	3.64	0.83	ปาน กลาง
37) การบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวของรัฐ และเอกชนยังขาดความเป็นเอกภาพ	59	14.75	181	45.25	139	34.75	21	5.25	0	0.00	3.69	0.78	สูง
38) การพัฒนาการท่องเที่ยวขาดความต่อเนื่อง เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนตัวผู้บริหารบ่อยครั้ง	72	18.00	161	40.25	140	35.00	27	6.75	0	0.00	3.69	0.84	สูง
				ภาพรวม							3.75	.48	สูง

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วไป จำแนกเป็นรายชื่อในประเด็นของโอกาส (Opportunities)

ประเด็นสภาพแวดล้อม	จำนวนร้อยละของผู้ตอบ										ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วยมากที่สุด		เห็นด้วยมาก		เห็นด้วยปานกลาง		เห็นด้วยน้อย		เห็นด้วยน้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
7) นักท่องเที่ยวนิยมเลือกเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวเพราะมั่นใจว่าจะมีความปลอดภัยปราศจากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชนที่ต่างเชื้อชาติและต่างศาสนา	120	30.00	199	49.75	65	16.25	16	4.00	0	0.00	4.06	0.79	สูง
8) มีความปลอดภัยในด้านร่างกายและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยวสูง	58	14.50	117	29.25	182	45.50	43	10.75	0	0.00	3.48	0.87	ปานกลาง
11) การขยายสายการบินต้นทุนต่ำทำให้กระแสการท่องเที่ยวมีมากขึ้น	134	33.50	116	29.00	142	35.50	8	2.00	0	0.00	3.94	0.88	สูง
12) ระดับราคาในการท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีแนวโน้มลดลงทำให้นักท่องเที่ยวมีความสามารถในการเดินทางได้มากยิ่งขึ้น	109	27.25	195	48.75	69	17.25	27	6.75	0	0.00	3.97	0.85	สูง
15) การขยายตัวของกลุ่มนักท่องเที่ยวสูงอายุทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจและการลงทุนด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเพิ่มขึ้น	54	13.50	176	44.00	166	41.50	4	1.00	0	0.00	3.70	0.71	สูง
16) ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางด้าน	55	13.75	222	55.50	110	27.50	13	3.25	0	0.00	3.80	0.71	สูง

ประเด็นสภาพแวดล้อม	จำนวนร้อยละของผู้ตอบ										ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	
	เห็นด้วยมากที่สุด		เห็นด้วยมาก		เห็นด้วยปานกลาง		เห็นด้วยน้อย		เห็นด้วยน้อยที่สุด					
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ				
ประชากรและการบริโภคส่งผล ต่อการ เปลี่ยนแปลงรูปแบบของการท่องเที่ยว														
17) แนวโน้มการบริโภค กระแสโลกในเรื่อง สิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิตและการพัฒนาที่ยั่งยืน ทำให้ความต้องการด้านบริการสุขภาพวิถี ธรรมชาติเพิ่มสูงขึ้น	69	17.25	192	48.00	131	32.75	8	2.00	0	0.00	3.81	0.74	สูง	
32) ประวัติศาสตร์ของการเกิดสึนามิจะเป็น แหล่งดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและ ต่างประเทศ	35	8.75	140	35.00	151	37.75	74	18.50	0	0.00	3.34	0.88	ปาน กลาง	
33) ภาครัฐให้การสนับสนุนในด้านการจัดการ ท่องเที่ยวสูง	44	11.00	142	35.50	190	47.50	24	6.00	0	0.00	3.52	0.77	ปาน กลาง	
34) นโยบายของรัฐให้ความสำคัญกับการแก้ไข ปัญหาและพัฒนาพื้นที่เป็นพิเศษ	40	10.00	120	30.00	179	44.75	57	14.25	4	1.00	3.34	0.88	ปาน กลาง	
35) ได้รับงบประมาณจากภาครัฐอย่างเพียงพอ ต่อการบริหารจัดการ	28	7.00	81	20.25	195	48.75	96	24.00	0	0.00	3.10	0.84	ปาน กลาง	
				ภาพรวม							3.64	.49	ปาน กลาง	

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วไป จำแนกเป็นรายชื่อในประเด็นของภัยคุกคาม (Threats)

ประเด็นสภาพแวดล้อม	จำนวนร้อยละของผู้ตอบ										ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วยมากที่สุด		เห็นด้วยมาก		เห็นด้วยปานกลาง		เห็นด้วยน้อย		เห็นด้วยน้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
6) จำนวนของนักท่องเที่ยวที่เข้ามา มีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติทางทะเล และทรัพยากรด้านการท่องเที่ยว	129	32.25	177	44.25	87	21.75	7	1.75	0	0.00	4.07	0.78	สูง
9) ปัญหาการเมือง การเปลี่ยนรัฐบาล มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มนักท่องเที่ยว ที่จะเดินทางเข้ามา	100	25.00	186	46.50	98	24.50	16	4.00	0	0.00	3.93	0.81	สูง
10) ปัญหาการหลอกลวงนักท่องเที่ยวเกิดจากภาวะการแข่งขันของ ผู้ประกอบธุรกิจท่องเที่ยวที่สูงขึ้น	63	15.75	208	52.00	107	26.75	9	2.25	13	3.25	3.75	0.86	สูง
13) ความผันผวนของราคาน้ำมันทำให้ต้นทุนดำเนินการ ค่าประกันภัยเพิ่มขึ้น ทำให้นักท่องเที่ยวลดการเดินทางลง	98	24.50	189	47.25	100	25.00	13	3.25	0	0.00	3.93	0.79	สูง
14) การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้นักท่องเที่ยวลดการเดินทางลง	120	30.00	195	48.75	77	19.25	8	2.00	0	0.00	4.07	0.75	สูง
22) การลงทุนพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการ ของคนท้องถิ่นน้อยกว่าคนต่างถิ่น (รวมทั้ง	62	15.50	183	45.75	140	35.00	15	3.75	0	0.00	2.27	0.76	ต่ำ

ประเด็นสภาพแวดล้อม	จำนวนร้อยละของผู้ตอบ										ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	
	เห็นด้วยมากที่สุด		เห็นด้วยมาก		เห็นด้วยปานกลาง		เห็นด้วยน้อย		เห็นด้วยน้อยที่สุด					
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ				
คนต่างชาติ)														
23) คนท้องถิ่น ถูกแย่งโอกาส แย่งงาน แย่งอาชีพ จากคนต่างภาค	41	10.25	179	44.75	129	32.25	39	9.75	12	3.00	3.50	0.91	ปาน กลาง	
29) ภาวะโลกร้อน มีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรม ของแหล่งท่องเที่ยวและความแปรปรวนของสภาพ อากาศ	154	38.50	156	39.00	77	19.25	6	1.50	7	1.75	4.11	0.89	สูง	
30) นักท่องเที่ยวไม่อยากเดินทางท่องเที่ยวเพราะ ไม่แน่ใจในอากาศที่ เปลี่ยนแปลง อันจะเป็นผลให้ เกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติจากธรรมชาติ	28	7.00	135	33.75	185	46.25	45	11.25	7	1.75	3.33	0.83	ปาน กลาง	
31) การท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดอันดามันมี ลักษณะเป็นฤดูกาล เนื่องจากธรรมชาติ ลมมรสุม เป็นอุปสรรคให้กิจกรรมทางน้ำมีข้อจำกัด	84	21.00	179	44.75	119	29.75	18	4.50	0	0.00	3.82	0.81	สูง	
				<b>ภาพรวม</b>							2.95	.23	ปาน กลาง	

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน



**ส่วนที่ 3** การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน จำแนกตามจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT)

#### จำแนกตามตัวแปรเพศ

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็น โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ จากการหาค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT มากกว่า เพศชาย

เมื่อทดสอบรายด้านของจุดแข็ง (Strengths) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.046 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดแข็ง ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย เพศหญิง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ ด้านของจุดแข็ง มากกว่า เพศชาย

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.632 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดอ่อน ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านโอกาส (Opportunities) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.046 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของโอกาส ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย เพศหญิง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ ด้านของโอกาส มากกว่า เพศชาย

ด้านภัยคุกคาม (Threats) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของภัยคุกคาม ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย เพศชาย มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ

สภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นของภัยคุกคาม มากกว่า เพศหญิง ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตามเพศ

เพศ	จุดแข็ง		จุดอ่อน		โอกาส		อุปสรรค		ภาพรวม	
	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.
ชาย	3.79	.36	3.76	.34	3.60	.49	2.99	.23	3.68	.28
หญิง	3.87	.46	3.74	.61	3.69	.49	2.89	.21	3.77	.43
T-test	2.001		.480		2.003		4.687		2.374	
Sig	.046 *		.632		.046 *		.000 *		.018 *	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

#### จำแนกตามภูมิภาค

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็น โดยจำแนกตามตัวแปรภูมิภาค จากการหาค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม ที่มีภูมิภาคแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย ผู้ที่มีทะเบียนบ้านอยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT มากกว่าผู้ที่ไม่ใช่ทะเบียนบ้านอยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน

เมื่อทดสอบรายด้านของจุดแข็ง (Strengths) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดแข็ง ที่มีภูมิภาคแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย ผู้ที่มีทะเบียนบ้าน

อยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นของ ด้านของจุดแข็ง มากกว่า ผู้ที่ไม่มีทะเบียนบ้านอยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.888 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดอ่อน ที่มีภูมิลำเนาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านโอกาส (Opportunities) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของโอกาส ที่มีภูมิลำเนาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ที่มีทะเบียนบ้านอยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ ด้านของโอกาส มากกว่า ผู้ที่ไม่มีทะเบียนบ้านอยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน

ด้านภัยคุกคาม (Threats) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของภัยคุกคาม ที่มีภูมิลำเนาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย ผู้ที่ไม่มีทะเบียนบ้านอยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นของภัยคุกคาม มากกว่า ผู้ที่มีทะเบียนบ้านอยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตาม ภูมิลำเนา

ภูมิลำเนา	จุดแข็ง		จุดอ่อน		โอกาส		อุปสรรค		ภาพรวม	
	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.
มีทะเบียน	3.91	.41	3.75	.48	3.74	.49	2.89	.21	3.77	.35
ไม่มีทะเบียน	3.76	.40	3.75	.49	3.56	.48	2.99	.23	3.68	.36
T-test	3.726		-.141		3.556		-4.249		2.550	
Sig	0.000 *		0.888		0.000 *		0.000 *		0.011 *	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

### จำแนกตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็น โดยจำแนกตามตัวแปร ภูมิลำเนา จากการหาค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่าระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่ม จังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย ผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT มากกว่าผู้ที่มี ส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

เมื่อทดสอบรายด้านของจุดแข็ง (Strengths) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย ผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ ด้านของจุดแข็ง มากกว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมใน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้าน ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย ผู้ ที่ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่ม จังหวัดอันดามันในประเด็นของ ด้านของจุดอ่อน มากกว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์

ด้านโอกาส (Opportunities) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้าน ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย ผู้ ที่ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่ม จังหวัดอันดามันในประเด็นของ ด้านของโอกาส มากกว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์

ด้านภัยคุกคาม (Threats) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ ด้านของจุดภัยคุกคาม มากกว่า ผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ภูมิภาค	จุดแข็ง		จุดอ่อน		โอกาส		อุปสรรค		ภาพรวม	
	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.
มีทะเบียน	3.75	.35	3.65	.42	3.57	.44	2.98	.22	3.65	.28
ไม่มีทะเบียน	3.96	.48	3.93	.54	3.77	.55	2.88	.21	3.85	.44
T-test	-4.848		-5.725		-3.909		4.487		-5.363	
Sig	0.000 *		0.000 *		0.000 *		0.000 *		0.000 *	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

#### จำแนกตามอายุ

ผลการศึกษาความแตกต่างของอายุ ด้วยการทดสอบค่า F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวน (One Way Anova Analysis of Variance) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.165 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวมที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อทดสอบรายด้านของจุดแข็ง (Strengths) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.046 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดแข็ง ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่ม

จังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD ซึ่งแสดงในตารางที่ 4.10.1

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.177 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดอ่อน มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านโอกาส (Opportunities) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.281 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของโอกาส ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านภัยคุกคาม (Threats) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.097 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของ ภัยคุกคาม ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	จุดแข็ง		จุดอ่อน		โอกาส		อุปสรรค		ภาพรวม	
	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.
ต่ำกว่า 30	3.73	.40	3.68	.43	3.63	.45	2.91	.20	3.68	.35
31 - 40 ปี	3.81	.38	3.73	.46	3.65	.45	2.94	.21	3.70	.32
41 - 50 ปี	3.89	.46	3.81	.54	3.61	.55	2.98	.25	3.77	.40
51 ปีขึ้นไป	3.77	.15	3.94	.18	4.00	.10	3.05	.05	3.87	.09
F- Ratio	2.686		1.653		1.279		2.123		1.709	
sig	.046 *		.177		.281		.097		.165	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

ผลการทดสอบด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD (Fisher Least - Significant Difference) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปผลได้ คือ กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดแข็ง (Strengths) แตกต่างกับ กับกลุ่มอายุ 41 - 50 ปี ส่วนกลุ่มอายุอื่นๆ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดแข็ง (Strengths) ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.10.1

ตารางที่ 4.10.1 ผลต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในด้านจุดแข็ง (Strengths) ที่มีอายุต่างกัน จากการทดสอบด้วยวิธีของ LSD

ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference (I-J))					
อายุ	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า 30	31 - 40 ปี	41 - 50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 30	3.73	-	.0739	.1598 *	.0357
31 - 40 ปี	3.81			.0859	.0357
41 - 50 ปี	3.89				.1216
51 ปีขึ้นไป	3.77				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.05

ที่มา : จากการสำรวจประชากรในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

#### จำแนกตามระดับการศึกษา

ผลการศึกษาความแตกต่างของระดับการศึกษาด้วยการทดสอบค่า F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวน (One Way Anova Analysis of Variance) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.444 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม ที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อทดสอบรายด้านของจุดแข็ง (Strengths) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.327 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ

**SWOT** ในด้านของจุดแข็ง ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.446 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดอ่อน ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านโอกาส (Opportunities) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.556 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของโอกาส ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านภัยคุกคาม (Threats) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.077 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของด้านภัยคุกคาม ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จุดแข็ง		จุดอ่อน		โอกาส		อุปสรรค		ภาพรวม	
	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.79	.43	3.75	.35	3.61	.48	3.00	.25	3.68	.32
ปริญญาตรี	3.81	.47	3.78	.51	3.63	.56	2.94	.23	3.73	.43
สูงกว่าปริญญาตรี	3.87	.29	3.71	.51	3.68	.36	2.93	.20	3.74	.25
F- Ratio	1.121		.809		.587		2.576		.814	
sig	.327		.446		.556		.077		.444	

ที่มา : จากการสำรวจประชากรในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน



### จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ผลการศึกษาความแตกต่างของระยะเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงานด้วยการทดสอบค่า F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวน (One Way Anova Analysis of Variance) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.479 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงในตารางที่ 4.12

เมื่อทดสอบรายด้านของจุดแข็ง (Strengths) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.517 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดแข็ง (Strengths) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.274 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดอ่อน ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านโอกาส (Opportunities) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของโอกาส ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD ซึ่งแสดงในตารางที่ 4.12.1

ด้านภัยคุกคาม (Threats) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของภัยคุกคาม ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD ซึ่งแสดงในตารางที่ 4.12.2

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของ กลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตาม ระยะเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ระยะเวลาปฏิบัติงานใน หน่วยงาน	จุดแข็ง		จุดอ่อน		โอกาส		อุปสรรค		ภาพรวม	
	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.
ต่ำกว่า 5	3.82	.48	3.70	.53	3.66	.56	2.99	.24	3.74	.42
6-10 ปี	3.81	.35	3.77	.45	3.60	.38	2.91	.20	3.71	.29
11 - 15 ปี	3.88	.40	3.79	.50	3.73	.50	2.95	.25	3.75	.37
16 ปีขึ้นไป	3.76	.07	3.87	.04	3.30	.28	2.85	.12	3.62	.07
F- Ratio	.761		1.299		4.232		4.110		.828	
Sig	0.517		0.274		0.006 *		0.007 *		0.479	

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

ผลการทดสอบด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD (Fisher Least - Significant Difference) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปผลได้ คือ กลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี กลุ่มปฏิบัติงาน 6-10 ปี และกลุ่มปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของโอกาส (Opportunities) แตกต่างกับ กับกลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป ส่วนกลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงาน อื่นๆ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของ (Opportunities) ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.12.1

ตารางที่ 4.12.1 ผลต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในด้านโอกาส (Opportunities) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน จากการทดสอบด้วยวิธีของ LSD

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference(I-J))				
	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า 5	6-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 5	3.66	-	.0580	.0681	.3595 *
6-10 ปี	3.60			.1262	.3015 *
11-15 ปี	3.73				.4277 *
16 ปีขึ้นไป	3.30				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $< 0.05$

ที่มา : จากการสำรวจประชากรในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

ผลการทดสอบด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD (Fisher Least - Significant Difference) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปผลได้ดังนี้คือ กลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของภัยคุกคาม (Threats) แตกต่างกับ กับกลุ่มปฏิบัติงาน 6-10 ปี และกลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป ส่วนกลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงาน อื่นๆ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของภัยคุกคาม (Threats) ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.12.2

ตารางที่ 4.12.2 ผลต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านภัยคุกคาม (Threats) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน จากการทดสอบด้วยวิธีของ LSD

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference (I-J))				
	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า 5	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 5	2.99	-	.0755 *	.0402	.1383 *
6 - 10 ปี	2.91			.0352	.0629
11 - 15 ปี	2.95				.0981
16 ปีขึ้นไป	2.85				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $< 0.05$

ที่มา : จากการสำรวจประชากรในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

#### จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ผลการศึกษาความแตกต่างของหน่วยงานที่สังกัด ด้วยการทดสอบค่า F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวน (One Way Anova Analysis of Variance) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.846 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อทดสอบรายด้านของจุดแข็ง (Strengths) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.554 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดแข็ง ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดอ่อน ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD ซึ่งแสดงในตารางที่ 4.13.1

ด้านโอกาส (Opportunities) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของโอกาส ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD ซึ่งแสดงในตารางที่ 4.13.2

ด้านภัยคุกคาม (Threats) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.778 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของภัยคุกคาม ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) โดยจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จุดแข็ง		จุดอ่อน		โอกาส		อุปสรรค		ภาพรวม	
	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.
ภาครัฐส่วนภูมิภาค	3.86	.44	3.61	.50	3.75	.51	2.94	.19	3.74	.38
ภาครัฐส่วนท้องถิ่น	3.82	.35	3.70	.32	3.60	.39	2.94	.21	3.70	.27
ภาคเอกชน	3.79	.46	3.78	.51	3.62	.51	2.96	.25	3.71	.39
ประชาชนทั่วไป	3.88	.39	3.77	.53	3.69	.48	2.94	.19	3.77	.35
อื่นๆ	3.83	.16	3.98	.30	3.43	.38	2.92	.22	3.71	.19
F- Ratio	0.756		4.567		3.051		0.442		0.347	
sig	0.554		0.001 *		0.008 *		0.778		0.846	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

ผลการทดสอบด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD (Fisher Least - Significant Difference) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปผลได้ดังนี้คือ

กลุ่มที่สังกัดภาครัฐส่วนภูมิภาค มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดอ่อน (Weaknesses) แตกต่างกับ กับกลุ่มภาคเอกชน และกลุ่มที่สังกัดอื่นๆ นอกนั้น มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของจุดอ่อน (Weaknesses) ไม่แตกต่างกัน

กลุ่มที่สังกัด ภาครัฐส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาชนทั่วไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของ จุดอ่อน (Weaknesses) แตกต่างกัน กับกลุ่มที่สังกัด อื่นๆ ส่วนกลุ่มสังกัด อื่นๆ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของ จุดอ่อน (Weaknesses) ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13.1 ผลต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในด้านจุดอ่อน (Weaknesses) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน จากการทดสอบด้วยวิธีของ LSD

หน่วยงานที่สังกัด	ค่าเฉลี่ย	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference(I-J))				
		ส่วนภูมิภาค	ส่วนท้องถิ่น	ภาคเอกชน	ประชาชนทั่วไป	อื่นๆ
ภาครัฐส่วนภูมิภาค	3.61	-	.0860	.1717 *	.1587	.3649 *
ภาครัฐส่วนท้องถิ่น	3.70			.0858	.0727	.2789 *
ภาคเอกชน	3.78				.0131	.1932 *
ประชาชนทั่วไป	3.77					.2062 *
อื่นๆ	3.98					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.05

ที่มา : จากการสำรวจประชากรในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

ผลการทดสอบด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD (Fisher Least - Significant Difference) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปผลได้ดังนี้คือ

กลุ่มที่สังกัด ภาครัฐส่วนภูมิภาค มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของ โอกาส (Opportunities) แตกต่างกัน กับกลุ่มภาคเอกชน และกลุ่มที่สังกัด อื่นๆ ส่วนกลุ่มอื่นๆ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของ โอกาส (Opportunities) ไม่แตกต่างกัน

กลุ่มที่สังกัด ภาคเอกชน และภาคประชาชนทั่วไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านของโอกาส (Opportunities) แตกต่างกันกับกลุ่มที่สังกัด อื่นๆ ส่วนกลุ่มอื่นๆ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ

สภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัด อันดามันในประเด็นของ SWOT ในด้านโอกาส (Opportunities) ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13.2 ผลต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในด้าน โอกาส (Opportunities) ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน จากการทดสอบด้วยวิธีของ LSD

หน่วยงานที่สังกัด	ค่าเฉลี่ย	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference (I-J))				
		ส่วนภูมิภาค	ส่วนท้องถิ่น	เอกชน	ประชาชนทั่วไป	อื่นๆ
ภาครัฐส่วนภูมิภาค	3.75	-	.1516	.1340 *	.0676	.3286 *
ภาครัฐส่วนท้องถิ่น	3.60			.0221	.0886	.1725
ภาคเอกชน	3.62				.0664	.1946 *
ประชาชนทั่วไป	3.69					.2610 *
อื่นๆ	3.43					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $< 0.05$

ที่มา : จากการสำรวจประชากรในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 4 สถานภาพของกลุ่มจังหวัดอันดามัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มจังหวัดอันดามันคือสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม ซึ่งได้ข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร การสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการยุทธศาสตร์ และการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มจังหวัดอันดามัน จากนั้นทำการประเมินความสำคัญและน้ำหนักของประเด็น SWOT แต่ละประเด็น เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็น SWOT ที่มีผลต่อกลุ่มจังหวัดอันดามัน โดยวิธีการประเมิน คือ คัดเลือกประเด็นที่สำคัญ มีค่าน้ำหนักสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม 3.72 พบว่า กลุ่มจังหวัดอันดามันมีสภาพแวดล้อม และค่าน้ำหนัก เรียงตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.14 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน โดยเรียงลำดับตามค่าน้ำหนัก

จุดแข็ง	ค่าเฉลี่ย	จุดอ่อน	ค่าเฉลี่ย	โอกาส	ค่าเฉลี่ย	อุปสรรค	ค่าเฉลี่ย
2) มีทรัพยากรธรรมชาติที่งดงามโดดเด่น สวยงาม หลากหลายและมีชื่อเสียง	4.38	24) ปัจจุบันมีผู้มีโอกาสที่เข้ามาแสวงประโยชน์จากทรัพยากรการท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดอันดามันเป็นจำนวนมาก	4.03	7) นักท่องเที่ยวนิยมเลือกเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวเพราะมั่นใจว่าจะมีความปลอดภัย ปราศจากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชนที่ต่างเชื้อชาติและต่างศาสนา	4.06	29) ภาวะโลกร้อน มีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยวและความแปรปรวนของสภาพอากาศ	4.11
3) การคมนาคม มีความสะดวกเนื่องจากมีความพร้อมทางด้านท่าอากาศยานนานาชาติ ท่าเรือน้ำลึก และโครงข่ายถนน	4.10	27) ปัญหาด้านการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการแก้ไขให้สำเร็จเนื่องจากขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.95	12) ระดับราคาในการท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีแนวโน้มลดลงทำให้นักท่องเที่ยวมีความสามารถในการเดินทางได้มากยิ่งขึ้น	3.97	6) จำนวนของนักท่องเที่ยวที่เข้ามา มีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรด้านการท่องเที่ยว	4.07
20) คนในพื้นที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะการให้การต้อนรับนักท่องเที่ยว	4.00	26) สมาคม/ชมรม เกี่ยวกับธุรกิจการท่องเที่ยวไม่สามารถควบคุมสมาชิกที่มีพฤติกรรมขัดต่อจรรยาบรรณธุรกิจ	3.84	11) การขยายสายการบินต้นทุนต่ำทำให้กระแสการท่องเที่ยวมีมากขึ้น	3.94	14) การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้นักท่องเที่ยวลดการเดินทางลง	4.07
19) ความเอื้ออาทรมีน้ำใจของคนในพื้นที่ที่มีต่อนักท่องเที่ยว	3.91	25) ผลประโยชน์ที่ทับซ้อนของภาคเอกชน เช่น สมาคม และชมรม ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการท่องเที่ยวได้	3.79	17) แนวโน้มการบริโภค กระแสโลกในเรื่องสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิตและการพัฒนาที่ยั่งยืน ทำให้ความต้องการด้านบริการสุขภาพวิถีธรรมชาติเพิ่มสูงขึ้น	3.81	13) ความผันผวนของราคาน้ำมัน ทำให้ต้นทุนดำเนินการ ค่าประกันภัยเพิ่มขึ้น ทำให้นักท่องเที่ยวลดการเดินทางลง	3.93
1) พื้นที่ทำเลที่ตั้งเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงได้ทั้งฝั่งอ่าวไทยและทะเลอันดามัน	3.89			16) ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางด้านประชากรและการบริโภคส่งผล ต่อการ	3.80	9) ปัญหาการเมือง เปลี่ยนรัฐบาล มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม	3.93



จุดแข็ง	ค่าเฉลี่ย	จุดอ่อน	ค่าเฉลี่ย	โอกาส	ค่าเฉลี่ย	อุปสรรค	ค่าเฉลี่ย
				เปลี่ยนแปลงรูปแบบของการท่องเที่ยว		นักท่องเที่ยวที่จะเดินทางเข้ามา	
18) กลุ่มจังหวัดอันดามันมีวัฒนธรรมประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์และแสดงถึงภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.79					31) การท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดอันดามันมีลักษณะเป็นฤดูกาล เนื่องจากธรรมชาติ ดมมรสุมเป็นอุปสรรคให้กิจกรรมทางน้ำมีข้อจำกัด	3.82
4) การคมนาคมระหว่างพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดมีความสะดวก	3.75					10) ปัญหาการหลอกลวงนักท่องเที่ยวเกิดจากภาวะการแข่งขันของ ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่สูงขึ้น	3.75
5) ระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านการท่องเที่ยว เพียงพอ	3.73						
รวมค่าเฉลี่ยของจุดแข็ง	3.94	รวมค่าเฉลี่ยของจุดอ่อน	3.90	รวมค่าเฉลี่ยของโอกาส	3.92	รวมค่าเฉลี่ยของภัยคุกคาม	3.95
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	1.31	ค่าเฉลี่ยโดยรวม	0.65	ค่าเฉลี่ยโดยรวม	0.82	ค่าเฉลี่ยโดยรวม	1.15
คิดเป็นร้อยละ	33.33	คิดเป็นร้อยละ	16.67	คิดเป็นร้อยละ	20.83	คิดเป็นร้อยละ	29.17

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยโดยรวมได้มาจากการถ่วงน้ำหนักทั้งหมดของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จากตารางที่ 4.14 สรุปได้ว่า สถานภาพของกลุ่มจังหวัดอันดามันมีทิศทางโน้มเอียงไปทาง "มีภัยคุกคามแต่มีจุดแข็ง" ทั้งนี้เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็น "ภัยคุกคาม" มากกว่า "โอกาส" กล่าวคือ การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า น้ำหนักประเด็นที่เป็นภัยคุกคามมีน้ำหนักปัจจัยต่างๆ รวม สูงกว่าน้ำหนักประเด็นที่เป็นโอกาส (โดยคิดจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในแต่ละประเด็นที่สูงกว่า 3.72) ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญที่เป็นภัยคุกคามเรียงตามน้ำหนักได้ 7 ประเด็น ดังนี้

1. T1: ภาวะโลกร้อน มีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยวและความแปรปรวนของสภาพอากาศ สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.11
2. T2: จำนวนของนักท่องเที่ยวที่เข้ามา มีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลและทรัพยากรด้านการท่องเที่ยว สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.07
3. T3: การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้นักท่องเที่ยวลดการเดินทางลง สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.07
4. T4: ความผันผวนของราคาน้ำมันทำให้ต้นทุนดำเนินการ ค่าประกันภัยเพิ่มขึ้น ทำให้นักท่องเที่ยวลดการเดินทางลง สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.93
5. T5: ปัญหาการเมือง การเปลี่ยนรัฐบาล มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มนักท่องเที่ยว ที่จะเดินทางเข้ามา สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.93
6. T6: การท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดอันดามันมีลักษณะเป็นฤดูกาล เนื่องจากธรรมชาติ ลมมรสุมเป็นอุปสรรคให้กิจกรรมทางน้ำมีข้อจำกัด สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.82
7. T7: ปัญหาการหลอกลวงนักท่องเที่ยวเกิดจากภาวะการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่สูงขึ้น สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.75

ส่วนปัจจัยสำคัญที่เป็นโอกาส เรียงตามน้ำหนักได้ 5 ประเด็น ดังนี้

1. O1: นักท่องเที่ยวนิยมเลือกเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวเพราะมั่นใจว่าจะมีความปลอดภัย ปราศจากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชนที่ต่างเชื้อชาติและต่างศาสนา สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.06
2. O2: ระดับราคาในการท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีแนวโน้มลดลงทำให้นักท่องเที่ยวมีความสามารถในการเดินทางได้มากยิ่งขึ้น สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.97
3. O3: การขยายสายการบินต้นทุนต่ำทำให้กระแสการท่องเที่ยวมีมากขึ้น สัดส่วน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.94
4. O4: แนวโน้มการบริโภค กระแสโลกในเรื่องสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิตและการพัฒนาที่ยั่งยืน ทำให้ความต้องการด้านบริการสุขภาพวิถี สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.81

5. O5: ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางด้านประชากรและการบริโภคส่งผล ต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการท่องเที่ยว สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.80

นอกจากนี้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมีลักษณะเป็น "จุดแข็ง" มากกว่า "จุดอ่อน" กล่าวคือ การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า น้ำหนักประเด็นที่เป็นจุดแข็งมีน้ำหนักปัจจัยต่างๆ รวม สูงกว่าน้ำหนักประเด็นที่เป็นภัยจุดอ่อน ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญที่เป็นจุดแข็งเรียงตามน้ำหนักได้ 8 ประเด็น ดังนี้

1. S1: มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์หลากหลายและมีชื่อเสียง สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.38

2. S2: การคมนาคม มีความสะดวกเนื่องจากมีความพร้อมทางด้านท่าอากาศยานนานาชาติ ท่าเรือน้ำลึก และโครงข่ายถนน สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.10

3. S3: คนในพื้นที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะการให้การต้อนรับนักท่องเที่ยว สัดส่วนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.00

4. S4: ความเอื้ออาทรมีน้ำใจของคนในพื้นที่ต่อนักท่องเที่ยว สัดส่วนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

5. S5: พื้นที่ ท่าเลที่ตั้งเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงได้ทั้งฝั่งอ่าวไทยและทะเลอันดามัน สัดส่วน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.89

6. S6: กลุ่มจังหวัดอันดามันมีวัฒนธรรมประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์ สัดส่วน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.79

7. S7: การคมนาคมในพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดมีความสะดวก สัดส่วน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.75

8. S8: ระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เพียงพอ สัดส่วน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.73

ส่วนปัจจัยสำคัญที่เป็นจุดอ่อนเรียงตามน้ำหนักได้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. W1: ปัจจุบันมีผู้มีอิทธิพลที่เข้ามาแสวงประโยชน์จากทรัพยากรการท่องเที่ยวในกลุ่ม จังหวัดอันดามันเป็นจำนวนมาก สัดส่วน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.03

2. W2: ปัญหาด้านการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการแก้ไขให้สำเร็จเนื่องจากขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สัดส่วน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.95

3. W3: สมาคม/ชมรม เกี่ยวกับธุรกิจการท่องเที่ยวสาขาต่างๆ ไม่สามารถควบคุมสมาชิกที่มี พฤติกรรมขัดต่อจรรยาบรรณธุรกิจ สัดส่วน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.84

4. W4: ผลประโยชน์ที่ทับซ้อนของภาคเอกชน เช่น สมาคม และชมรม ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการท่องเที่ยวได้ สัดส่วน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.79

ดังนั้นสถานภาพของกลุ่มจังหวัดอันดามัน แสดงดังแผนภาพที่ 4.1

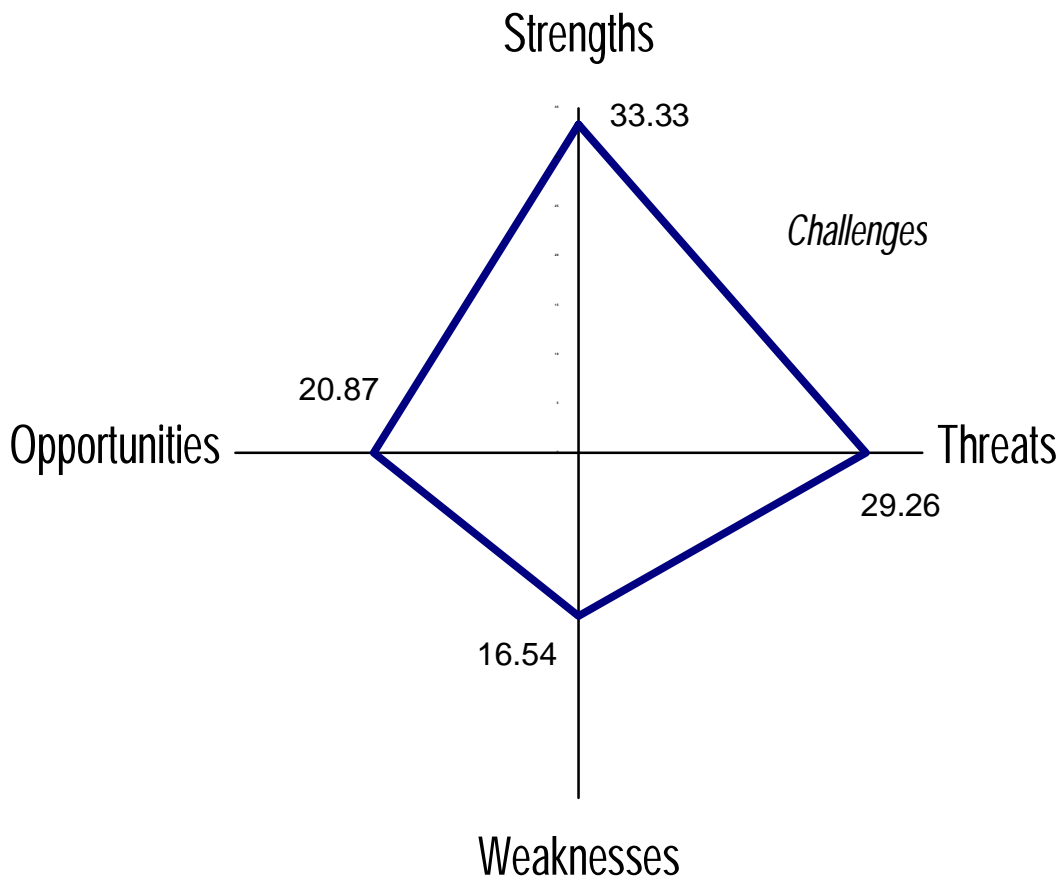
#### แผนภาพที่ 4.1 สถานภาพของกลุ่มจังหวัดอินทามัน

โอกาสเอื้อ และมีจุดแข็ง	มีภัยคุกคาม แต่มีจุดแข็ง
โอกาสเอื้อ แต่มีจุดอ่อน	มีภัยคุกคาม และมีจุดอ่อน

ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอินทามัน

จากการศึกษาสถานภาพของกลุ่มจังหวัดอินทามัน โดยการประเมินน้ำหนักและใช้การถ่วงน้ำหนักของประเด็น SWOT แล้ว ทำให้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดตำแหน่ง SWOT ซึ่งตำแหน่ง SWOT ที่ได้เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน หรือ เรียกว่า สถานภาพของตำแหน่งเส้นฐาน (Baseline) ซึ่งสภาพปัจจุบันของกลุ่มจังหวัดอินทามัน มีปัจจัยเอื้อที่เป็นจุดแข็งและโอกาสสูงโดยจุดแข็งมีค่าน้ำหนักมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนโอกาสมีค่าน้ำหนัก ร้อยละ 20.87 จึงอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มจังหวัดอินทามันมีความได้เปรียบและพร้อมทางการแข่งขันในระดับสูง แต่ก็อาจไม่สูงพอสำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจาก ยังมีปัจจัยที่อ่อนเป็นภัยอุปสรรค ซึ่งมีน้ำหนัก ร้อยละ 29.26 และจุดอ่อนที่มีค่าน้ำหนักร้อยละ 16.54 ซึ่งจะเห็นได้ว่าค่าน้ำหนักของภัยอุปสรรคสูงกว่าโอกาส ดังนั้น สถานภาพของตำแหน่งเส้นฐานของกลุ่มจังหวัดอินทามัน จัดได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความท้าทาย (Challenges) ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.2 ในการที่จะนำกลุ่มจังหวัดอินทามันให้มีความได้เปรียบและพร้อมในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น ต้องดำเนินการลดจุดอ่อนในประเด็นที่มีน้ำหนักสูง รวมทั้งการจัดการกับภัยคุกคามที่มีน้ำหนักมาก โดยการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส

แผนภาพที่ 4.2 สถานภาพของกลุ่มจังหวัดอันดามันในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์พื้นฐาน (Baseline) คิดเป็นร้อยละ



ที่มา : จากการสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน

#### ส่วนที่ 5 ทิศทางและการกำหนดยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน

การจัดวางทิศทางของการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่นำผลการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมมาใช้ กำหนดภารกิจ ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีการพัฒนาและกำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนา พร้อมทั้ง กำหนดยุทธศาสตร์ครอบคลุมถึงการพิจารณาออกแบบยุทธศาสตร์ และเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

จากการให้น้ำหนักประเด็น SWOT ทำให้สามารถเข้าใจสภาพปัจจุบัน และกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ อันจะนำไปเป็นฐานในการกำหนดประเด็นความท้าทาย (Challenges) สำหรับการสร้างอนาคตที่เหมาะสมของกลุ่มจังหวัดอันดามันได้ การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะทำให้กลุ่มจังหวัดอันดามันมีทิศทางและเป้าประสงค์ที่ชัดเจนกว้างไกล ดังนั้น จากการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวสามารถ

นำมากำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้ว่ากลุ่มจังหวัดอันดามัน มีภัยคุกคามแต่มีจุดแข็ง การที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้มีความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์ โดยการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เป็นความท้าทาย ดังนี้

1. การนำประเด็นภัยคุกคามที่มีน้ำหนักสูงมาพิจารณาจัดกลุ่มให้เป็นเรื่องเดียวกัน ดังนี้

1.1 ภาวะโลกร้อน มีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยวและความแปรปรวนของสภาพอากาศโดยเฉพาะอากาศร้อนที่พัดพามาเร็วขึ้นเป็นสาเหตุให้กิจกรรมทางน้ำมีข้อจำกัดส่งผลให้การจัดทัวร์ท่องเที่ยวทางทะเลได้รับความนิยมนลดลง

1.2 จำนวนของนักท่องเที่ยวที่เข้ามา มีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลและทรัพยากรด้านการท่องเที่ยว

1.3 นักท่องเที่ยวลดการเดินทางลงเนื่องจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกและความผันผวนของราคาน้ำมันทำให้ต้นทุนดำเนินการเพิ่มขึ้น

1.4 การเปลี่ยนรัฐบาล ความไม่มั่นใจในสถานการณ์การเมือง สภาวะความขัดแย้งในประเทศและการก่อการร้าย จะทำให้นักท่องเที่ยวชะลอการเดินทางลง

1.5 ภาวะการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่สูงขึ้นส่งผลให้ปัญหาการหลอกลวงนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

จากสถานการณ์ข้างต้นของภัยคุกคาม จำเป็นต้อง พลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส ซึ่งเป็นความท้าทาย เพื่อพลิกสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่กลุ่มจังหวัดอันดามันไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ โดยกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ว่า "การจัดการควบคุมคุณภาพ"

2. การนำประเด็นจุดอ่อนที่มีน้ำหนักสูงมาพิจารณาจัดกลุ่มให้เป็นเรื่องเดียวกัน ดังนี้

2.1 การสนับสนุนจากภาครัฐในการส่งเสริมการท่องเที่ยวไม่เพียงพอ ส่งผลให้มีผู้มีอิทธิพลเข้ามาแสวงประโยชน์จากทรัพยากรการท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากกว่าชาวบ้าน

2.2 ยังคงมีข้อขัดข้องและความไม่คล่องตัวในความร่วมมือและประสานงานระหว่างองค์กรภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างองค์กรภาครัฐกับเอกชน ทำให้ปัญหาด้านการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงได้

2.3 สมาคม/ชมรม เกี่ยวกับธุรกิจการท่องเที่ยวสาขาต่างๆ ไม่สามารถควบคุมสมาชิกที่มีพฤติกรรมขัดต่อจรรยาบรรณธุรกิจ เนื่องจากผลประโยชน์ที่ทับซ้อน

การขจัด ลด หรือแก้ปัญหาข้างต้น เป็นประเด็นท้าทายที่มีความสำคัญของกลุ่มจังหวัดอันดามัน และสามารถนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ได้ว่า "สร้างความเข้มแข็งทางการบริหาร"

จากตำแหน่งท่าท่ายดังกล่าวข้างต้น กลุ่มจังหวัดอันดามันสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติม โดยใช้จุดแข็งและโอกาสเป็นฐานในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เชิงรุก หรือเชิงแก้ปัญหา หรือเชิงควบคุม ในอนาคต หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง กลุ่มจังหวัดอันดามันควรมุ่งให้ความพยายามในการใช้จุดแข็งเพื่อช้อนโอกาสในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

### 3. การนำประเด็นจุดแข็งที่มีน้ำหนักสูงมาพิจารณาจัดกลุ่มให้เป็นเรื่องเดียวกัน ดังนี้

3.1 มีทรัพยากรธรรมชาติที่งดงามโดดเด่น หลากหลายและมีชื่อเสียง

3.2 พื้นที่ ท่าเลที่ตั้งเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงได้ทั้งฝั่งทะเลและพื้นดิน ทำให้การคมนาคม มีความสะดวกทั้งทางด้านท่าอากาศยานนานาชาติ ท่าเรือน้ำลึก และโครงข่ายถนนที่สามารถเข้าถึงสถานที่ท่องเที่ยวได้

3.3 ความเอื้ออาทรมีน้ำใจและการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีของคนในพื้นที่ที่มีต่อนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะการให้การต้อนรับนักท่องเที่ยว ส่งผลให้นักท่องเที่ยวประทับใจและกลับมาเที่ยวอีกครั้ง

3.4 กลุ่มจังหวัดอันดามันมีวัฒนธรรมชุมชนและประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้วิถีตะวันออกได้รับความนิยมขึ้น

3.5 ความพอเพียงของระบบโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลาย ทำให้นักท่องเที่ยวสามารถเลือกใช้บริการได้ตามความเหมาะสม

### 4. การนำประเด็นจุดแข็งที่มีน้ำหนักสูงมาพิจารณาจัดกลุ่มให้เป็นเรื่องเดียวกัน ดังนี้

4.1 นักท่องเที่ยวนิยมเลือกเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวเพราะมั่นใจว่าจะมีความปลอดภัย ปราศจากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชนที่ต่างเชื้อชาติและต่างศาสนา

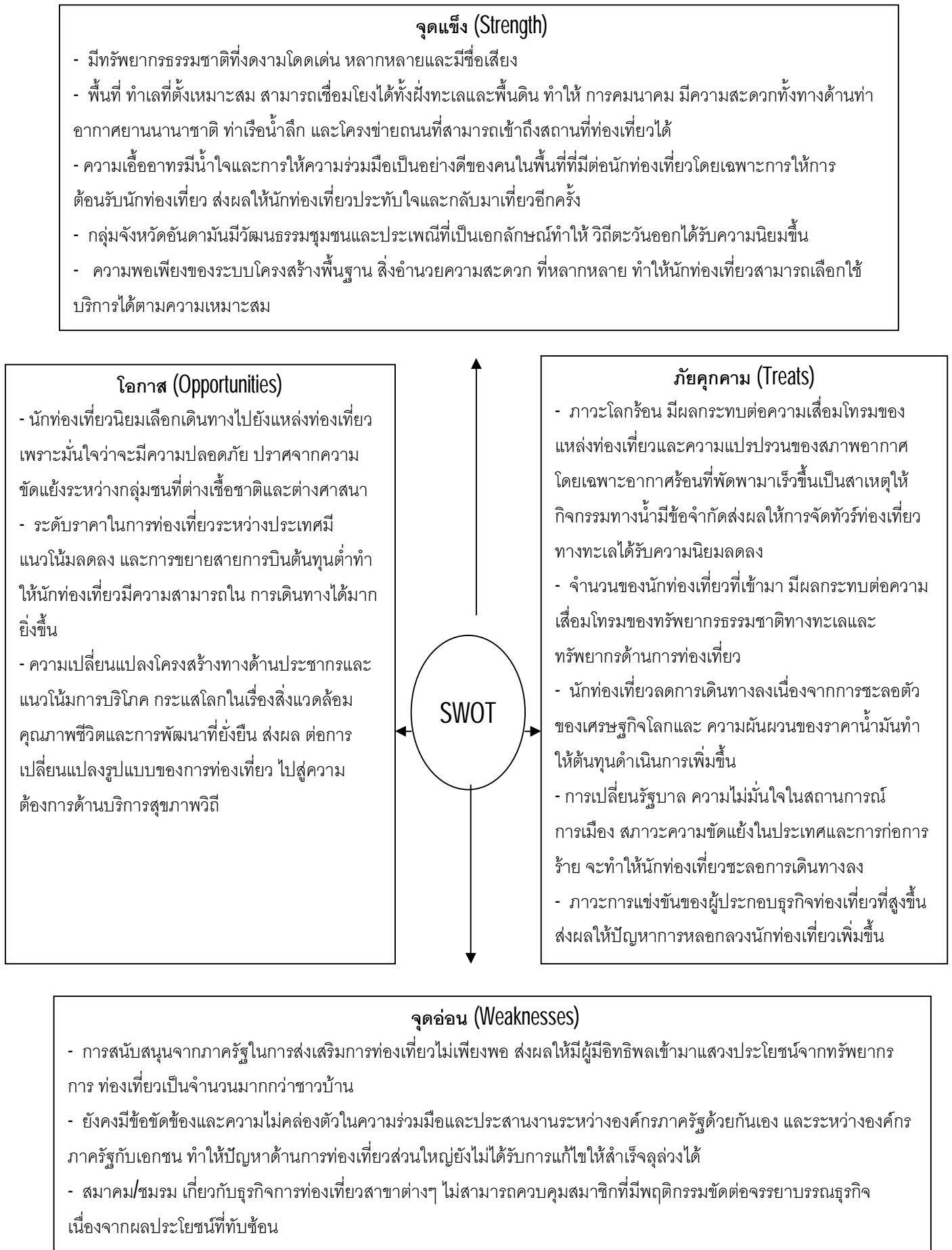
4.2 ระดับราคาในการท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีแนวโน้มลดลง และการขยายสายการบินต้นทุนต่ำทำให้นักท่องเที่ยวมีความสามารถในการเดินทางได้มากยิ่งขึ้น

4.3 ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางด้านประชากรและ แนวโน้มการบริโภคกระแสโลกในเรื่องสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิตและการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่งผล ต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการท่องเที่ยว ไปสู่ความต้องการด้านบริการสุขภาพวิถี

จากประเด็นข้างต้นสามารถใช้จุดแข็งมาช้อนโอกาส โดยการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ได้ว่า “การประชาสัมพันธ์เชิงรุก”

การนำประเด็น SWOT ที่มีน้ำหนักสูงมาพิจารณาจัดกลุ่มให้เป็นเรื่องเดียวกัน แสดงดังแผนภาพที่ 4.3

แผนภาพที่ 4.3 ประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ที่มีน้ำหนักสูง โดยการศึกษาจัดกลุ่มให้เป็นเรื่องเดียวกัน





การกำหนดทิศทางและการกำหนดยุทธศาสตร์ จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามันในปัจจุบัน พบว่ากลุ่มจังหวัดอันดามันมีปัจจัยที่เป็นโอกาสคือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม ส่วนปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ส่งผลทั้งในด้านโอกาสและภัยคุกคาม นอกจากนี้ กลุ่มจังหวัดอันดามัน มีจุดแข็งที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่โดดเด่น โดยเฉพาะ ทะเล หาดทราย วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ ประชาชนมีคุณภาพและให้ความร่วมมือเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี มีนโยบายแผนงานโครงการรองรับค่อนข้างสอดคล้องและเหมาะสม การนำนโยบาย ไปปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดี แต่สภาวะทางการเมือง การสนับสนุนจากภาครัฐและการบริหารเอื้อต่อการท่องเที่ยวค่อนข้างน้อย ดังนั้น ทิศทางและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืนได้ การกำหนดกรอบทิศทางของยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ จึงมีรายละเอียด ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategies) เพื่อใช้ความเข้มแข็งของพื้นที่ดึงโอกาสจากภายนอกเข้ามาส่งเสริมศักยภาพที่มีให้เต็มที่
2. ยุทธศาสตร์เชิงแก้ปัญหา (W-O Strategies) เพื่อเป็นการแก้ไขจุดอ่อนของพื้นที่ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีจากปัจจัยภายนอกได้
3. ยุทธศาสตร์เชิงปรับเปลี่ยน (S-T Strategies) เพื่อเป็นการใช้ความเข้มแข็งของพื้นที่เปลี่ยนวิกฤติที่เกิดจากปัจจัยภายนอกให้เป็นโอกาสหรือเป็นช่องทางที่จะพัฒนาได้
4. ยุทธศาสตร์เชิงควบคุม (Controlled growth development strategy) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนว่าควรจะมีการก่อสร้าง การจำกัดจำนวนนักท่องเที่ยว เนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจเกินขีดความสามารถของธรรมชาติที่จะรองรับได้

**วิสัยทัศน์** ศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางทะเลระดับโลกอย่างยั่งยืนภายในปี XX

#### **พันธกิจ**

1. ประสานเครือข่ายความร่วมมือกับภาคที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัด
2. สนับสนุนการบริหารงานในด้านการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพและมีผลสัมฤทธิ์สนองต่อนโยบายรัฐบาล
3. มุ่งเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางทะเลระดับโลก

### เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์

1. การเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ
2. การเพิ่มคุณภาพด้านการจัดการท่องเที่ยว
3. การเพิ่มขึ้นของรายได้
4. พัฒนาการที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว

นอกจากนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์พิจารณาเลือกจากการประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส - ภัยคุกคาม) และสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง - จุดอ่อน) โดยสามารถนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือก ที่มีความเหมาะสมและจำเป็นเพื่อการนำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาพร้อมตัวชี้วัดในการพัฒนาการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงการกำหนดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่เป็นทางเลือกจากการประเมินความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

การ Matching	กำหนดยุทธศาสตร์
ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน	
ปัจจัยทางด้านสังคม - ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม - ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี	<p>กลุ่มจังหวัดอันดามันมีทรัพยากรธรรมชาติที่งดงามโดดเด่น หลากหลายและมีชื่อเสียง ในแต่ละปีจะมีจำนวนของนักท่องเที่ยวที่เข้ามา มาก ซึ่งจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามา ล้วนมีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรม ของทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลและทรัพยากรด้านการท่องเที่ยว เนื่องจาก กลุ่มจังหวัดอันดามันมีพื้นที่ ทำเลที่ตั้งเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงได้ทั้งฝั่งทะเลและพื้นดิน ทำให้ การคมนาคม มีความสะดวกทั้งทางด้านท่าอากาศยานนานาชาติ ท่าเรือน้ำลึก และโครงข่ายถนนที่สามารถเข้าถึงสถานที่ท่องเที่ยวได้ จึงควรทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้เป็น <b>Conservative Tourism</b> เน้นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ โดยมีการพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวให้มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม เช่น สร้างรูปแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวใหม่และเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมการท่องเที่ยวรูปแบบต่างๆ และควรมีการจัดการควบคุมคุณภาพของสิ่งแวดล้อม</p>

## การ Matching

## กำหนดยุคศาสตร์

ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

ปัจจัยทางด้านสังคม - ปัจจัยทางด้าน  
สิ่งแวดล้อม

ภาวะโลกร้อน มีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยวและความแปรปรวนของสภาพอากาศ โดยเฉพาะอากาศร้อนที่พัดพามาเร็วขึ้นเป็นสาเหตุให้กิจกรรมทางน้ำมีข้อจำกัดส่งผลให้การจัดทัวร์ท่องเที่ยวทางทะเลได้รับความนิยมลดลง แต่กลุ่มจังหวัดอันดามันมีวัฒนธรรมชุมชนและประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์เป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยว ส่งผลให้ วิถีตะวันออกได้รับความนิยมขึ้น ประกอบกับความเอื้ออาทร ความมีน้ำใจและการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีของคนในพื้นที่ที่มีต่อนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะการให้การต้อนรับนักท่องเที่ยว ส่งผลให้นักท่องเที่ยวประทับใจและกลับมาเที่ยวอีกครั้ง จึงควรประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้กลุ่มจังหวัดเป็น **Green Tourism** และดำรงรักษาวัฒนธรรม วิถีชีวิตดั้งเดิมของชุมชน โดยการดึงให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการรักษาสภาพของชุมชนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ - ปัจจัยทางด้าน  
เทคโนโลยี

นักท่องเที่ยวลดการเดินทางลงเนื่องจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกและ ความผันผวนของราคาน้ำมันทำให้ต้นทุนดำเนินการเพิ่มขึ้น แต่เนื่องจากกลุ่มจังหวัดอันดามันมีความพอเพียงของระบบโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก ที่หลากหลาย ทำให้นักท่องเที่ยวสามารถเลือกใช้บริการได้ตามความเหมาะสม จึงควรส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยเน้นคนไทยหรือประเทศเพื่อนบ้าน และควรมีการสร้างมาตรฐานราคาสินค้าให้มีความเหมาะสมกับสินค้าและผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว

ปัจจัยทางด้านสังคม - ปัจจัยทางด้าน

นักท่องเที่ยวนิยมเลือกเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยว

## การ Matching

## กำหนดยุทธศาสตร์

ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

การเมือง - ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

เพราะมั่นใจว่าจะมีความปลอดภัย ปราศจากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชนที่ต่างเชื้อชาติและต่างศาสนา อีกทั้งการเปลี่ยนรัฐบาล ความไม่มั่นใจในสถานการณ์การเมือง สภาวะความขัดแย้งในประเทศและการก่อการร้าย จะทำให้นักท่องเที่ยวชะลอการเดินทางลง และพื้นที่ ท่าเลที่ตั้งเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงได้ทั้งฝั่งทะเลและพื้นดิน ทำให้ การคมนาคม มีความสะดวกทั้งทางด้านท่าอากาศยานนานาชาติ ท่าเรือน้ำลึก และโครงข่ายถนนที่สามารถเข้าถึงสถานที่ท่องเที่ยวได้ ควรมีการพัฒนามาตรฐานด้านความปลอดภัยและเน้นประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น โดยเน้นการท่องเที่ยวปลอดภัย

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ - ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

ระดับราคาในการท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีแนวโน้มลดลง และการขยายสายการบินต้นทุนต่ำทำให้นักท่องเที่ยวมีความสามารถในการเดินทางได้มากยิ่งขึ้น และพื้นที่ ท่าเลที่ตั้งเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงได้ทั้งฝั่งทะเลและพื้นดิน ทำให้ การคมนาคม มีความสะดวกทั้งทางด้านท่าอากาศยานนานาชาติ ท่าเรือน้ำลึก และโครงข่ายถนนที่สามารถเข้าถึงสถานที่ท่องเที่ยวได้ จึงควรสนับสนุนในด้านระบบคมนาคม เพื่อเชื่อมโยงเส้นทางการคมนาคมและระบบขนส่งมวลชนระหว่างแหล่งท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับกิจกรรมการท่องเที่ยว และควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลและศูนย์รวมของข้อมูลการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน โดยเน้นให้นักท่องเที่ยวสามารถเข้ามาใช้บริการได้ง่าย ได้รับความสะดวกสบาย และได้ข้อมูลที่ถูกต้อง

ปัจจัยทางด้านสังคม - ปัจจัยทางด้าน

ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางด้านประชากรและ

## การ Matching

## กำหนดยุทธศาสตร์

ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

เทคโนโลยี

แนวโน้มการบริโภค กระแสโลกในเรื่องสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิตและการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการท่องเที่ยว ไปสู่ความต้องการด้านบริการสุขภาพวิถี อีกทั้ง กลุ่มจังหวัดอันดามันมีวัฒนธรรมชุมชนและประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้ วิถีตะวันออกได้รับความนิยมขึ้น ประกอบกับความพอเพียงของระบบโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก ที่หลากหลายในกลุ่มจังหวัดอันดามัน ทำให้นักท่องเที่ยวสามารถเลือกใช้บริการได้ตามความเหมาะสม จึงควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกัน

ปัจจัยทางด้านการเมือง - ปัจจัยทางด้านระบบปฏิบัติงาน - ปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กร

การเปลี่ยนรัฐบาล ความไม่มั่นใจในสถานการณ์การเมือง สภาวะความขัดแย้งในประเทศและการก่อการร้าย จะทำให้นักท่องเที่ยวชะลอการเดินทางลง และเมื่อการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลในแต่ละสมัย ล้วนส่งผลกระทบต่อกลุ่มจังหวัดอันดามันในด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวไม่เพียงพอ ส่งผลให้มีอิทธิพลเข้ามาแสวงประโยชน์จากทรัพยากรการท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากกว่าชาวบ้าน อีกทั้ง ยังคงมีข้อขัดข้องและความไม่คล่องตัวในความร่วมมือและประสานงานระหว่างองค์กรภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างองค์กรภาครัฐกับเอกชน ทำให้ปัญหาด้านการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงได้ จึงควรมีการสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารและสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกทางการท่องเที่ยวต่อประชาคมโลก โดยการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาศักยภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## การ Matching

ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

กำหนดยุทธศาสตร์

ให้สามารถวางแผนด้านการท่องเที่ยวที่อยู่บนฐาน  
ทรัพยากรและภูมิปัญญาของท้องถิ่น

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ - ปัจจัยทางด้าน  
สังคม - ปัจจัยทางด้านโครงสร้างการ  
บริหาร

ระดับราคาในการท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีแนวโน้ม  
ลดลง และการขยายสายการบินต้นทุนต่ำทำ  
ให้นักท่องเที่ยวมีความสามารถในการเดินทางได้มาก  
ยิ่งขึ้น และพื้นที่ ท่าเรือที่ตั้งเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง  
ได้ทั้งฝั่งทะเลและพื้นดิน ทำให้ การคมนาคม มีความ  
สะดวกทั้งทางด้านท่าอากาศยานนานาชาติ ท่าเรือน้ำ  
ลึก และโครงข่ายถนนที่สามารถเข้าถึงสถานที่ท่องเที่ยว  
ได้ ส่งผลให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในกลุ่มจังหวัด  
อันดามัน ซึ่งจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามา มีผลกระทบ  
ต่อความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติทางทะเล  
และทรัพยากรด้านการท่องเที่ยว ซึ่งทำให้ภาวะการ  
แข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวสูงขึ้น ทำให้  
ปัญหาการหลอกลวงนักท่องเที่ยวมีมากขึ้น จึงควร  
จัดการควบคุมคุณภาพโดยการทบทวนการรักษาสมดุล  
ของธรรมชาติและเทคโนโลยี มีการควบคุมและ  
กำหนดการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาในพื้นที่ ด้วย  
การศึกษาสรรหาและคัดเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม  
และจำเป็นในการพัฒนาการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัด  
อันดามัน และควรมีการเร่งสร้างมาตรการควบคุม  
จำนวนนักท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน  
ตามความสามารถในการรองรับของแหล่งท่องเที่ยว

ปัจจัยทางด้านระบบปฏิบัติงาน - ปัจจัย  
ทางด้านโครงสร้างบริหาร - ปัจจัยทางด้าน  
สิ่งแวดล้อม

กลุ่มจังหวัดอันดามันมีทรัพยากรธรรมชาติที่งดงามโดดเด่น หลากหลายและมีชื่อเสียง แต่ด้านการสนับสนุน  
จากภาครัฐในการส่งเสริมการท่องเที่ยวไม่เพียงพอ  
ส่งผลให้มีผู้มีอิทธิพลเข้ามาแสวงประโยชน์จาก

---

 การ Matching

ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

กำหนดยุทธศาสตร์

ทรัพยากรการท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากกว่าชาวบ้าน จึงควรส่งเสริมและพัฒนาการทำธุรกิจท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ โดยการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีอยู่สร้างผลประโยชน์ให้แก่ชุมชนอย่างเต็มที่ ด้วยการร่วมมือกับนักลงทุนที่มาประกอบธุรกิจท่องเที่ยวในพื้นที่ร่วมงานหรือรับงานที่สามารถใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีอยู่กับธุรกิจท่องเที่ยวในพื้นที่

 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี - ปัจจัยทางด้าน  
สิ่งแวดล้อม

กลุ่มจังหวัดอันดามันมีทรัพยากรธรรมชาติที่งดงามโดดเด่น หลากหลายและมีชื่อเสียงที่สามารถจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวหลายรูปแบบ และมีโครงสร้างพื้นฐานส่วนใหญ่ที่สามารถตอบสนองของความจำเป็นพื้นฐานได้ ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดมลภาวะต่างๆ เช่น ขยะ น้ำเสีย ควันพิษ จึงควรพัฒนาการบำบัดมลภาวะ โดยการส่งเสริมการหมุนเวียนทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ด้วยการกำหนดมาตรฐานของสัดส่วนการใช้สิ่งของที่มาจากสารอินทรีย์กับสารอนอินทรีย์ และการใช้น้ำแบบหมุนเวียน และควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจัดทำฐานข้อมูลสถิติทรัพยากรทั้งหมดในพื้นที่ เพื่อสามารถใช้รักษาธรรมชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

---

ตารางที่ 4.16 ความเชื่อมโยงระหว่างกรอบยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด

กรอบยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<b>กรอบยุทธศาสตร์ที่ 1</b>			
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวให้เกิดความหลากหลายและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน	1. พัฒนากลุ่มจังหวัดอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์ไทยในมาตรฐานสากล	<p>1.1 พัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวให้มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม เช่น สร้างรูปแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวใหม่และเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมการท่องเที่ยวรูปแบบต่างๆ</p> <p>1.2 พัฒนาสุนทรียศาสตร์ทางการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์และภาพลักษณ์ของกลุ่มจังหวัด</p> <p>1.3 พัฒนามาตรฐานด้านความปลอดภัย</p> <p>1.4 สร้างมาตรฐานราคา สินค้าให้มีความเหมาะสมกับสินค้าและผลิตภัณฑ์ทางการ</p>	<p>1.1.1 นักท่องเที่ยวคุณภาพกลุ่มเป้าหมายใหม่เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ XX ภายในปี XX</p> <p>1.2.1 หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลด้วยเนื้อหาการท่องเที่ยวที่ถูกต้องตรงตามภาพลักษณ์ภายในปี XX</p> <p>1.3.1 ไม่มีอาชญากรรมในพื้นที่ภายในปี XX</p> <p>1.4.1 สถิติการร้องเรียนจากนักท่องเที่ยวหมดไปภายในปี XX</p>



กรอบยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
		ท่องเที่ยว	
	2. สร้างการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน	<p>2.1 พัฒนาระบบคมนาคม เชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมและระบบขนส่งมวลชนระหว่างแหล่งท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับกิจกรรมการท่องเที่ยว</p> <p>2.2 สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เชื่อมโยงโปรแกรมการท่องเที่ยวภายในกลุ่มจังหวัด</p>	<p>2.1.1 มีพำนักที่สามารถเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวทุกที่ภายในปี XX</p> <p>2.2.2 มีประชาคมพหุภาคีทางการท่องเที่ยว เพิ่มขึ้นจำนวน XX ประชาคมต่อปี</p>
กรอบยุทธศาสตร์ที่ 2	1. การอนุรักษ์และเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อการท่องเที่ยว	<p>1.1 สร้างจุดยืนผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวร่วมกัน</p> <p>1.2 ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยสร้างตลาดเฉพาะขึ้น (Niche Market) และมีเส้นทางวัฒนธรรม (Culture Road)</p> <p>1.3 ส่งเสริมชุมชนให้รู้จักทำธุรกิจการท่องเที่ยว โดยมี Business Mind</p>	<p>1.1.1 มีโบรชัวร์ประชาสัมพันธ์ราคาสินค้าทางการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันภายในปี XX</p> <p>1.2.1 มีกิจกรรมการท่องเที่ยวใหม่ที่วางอยู่บนฐานทรัพยากรและภูมิปัญญาจำนวน XX กิจกรรม ต่อปี</p> <p>1.3.1 จำนวนสมาชิกในชุมชนได้รับการฝึกอบรมจำนวน XX คน ต่อปี</p>
การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงบูรณาการเพื่อพัฒนาสังคม วัฒนธรรม และจิตวิทยาการบริการ (psychology)			

กรอบยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
2. ส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่มีจิตวิทยาบริการ	2.1 สร้างภาพลักษณ์เชิงบวกทางการท่องเที่ยวต่อประชาคมโลก	2.1.1 สถิติอาชญากรรมลดลงเหลือร้อยละ XX ภายในปี XX	
	2.2 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะในการให้บริการ	2.2.2 ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดในหน่วยงานประชาสัมพันธ์ของภาครัฐผ่านการอบรมด้านภาษาต่างประเทศภายในปี XX	
	2.3 สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจัง	2.3.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการประเมินผลจากชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาอยู่ในระดับมาตรฐานภายในปี XX	
	2.4 พัฒนาศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถวางแผนในด้านการท่องเที่ยวที่อยู่บนฐานทรัพยากรและภูมิปัญญา	2.4.1 เจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการฝึกอบรมในการดูแลฐานทรัพยากรการท่องเที่ยวจำนวน XX คน ต่อปี	
กรอบยุทธศาสตร์ที่ 3	1. พัฒนาศูนย์เศรษฐกิจหลักของกลุ่ม	1.1 ส่งเสริมการลงทุนพัฒนาโครงสร้าง	1.1.1 รายได้เสริมของคนในชุมชน

กรอบยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
การพัฒนากลไกการจัดการท่องเที่ยวร่วมกันในกลุ่มจังหวัดอันดามัน (Product/Supply)	จังหวัดอันดามัน เพื่อสนับสนุนให้มีภาวะเศรษฐกิจที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านการท่องเที่ยว	พื้นฐานไปสู่พื้นที่ที่มีศักยภาพทางการท่องเที่ยว	พื้นที่เพิ่มขึ้นร้อยละ XX ต่อครัวเรือนต่อปี
	2. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวอันดามัน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกัน	1.2 สนับสนุนการสร้างศูนย์การจัดการและตรวจสอบการพัฒนาการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน	1.2.1 จำนวนเครือข่ายในการพัฒนาและจัดการการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น XX เครือข่ายต่อปี
	3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลและศูนย์รวมของข้อมูลการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน โดยเน้นให้นักท่องเที่ยวสามารถเข้ามาใช้บริการได้ง่าย ได้รับความสะดวกสบาย และได้ข้อมูลที่ถูกต้อง	2.1 พัฒนาชุมชนกลุ่มจังหวัดอันดามันสู่การเป็นเจ้าบ้านที่ดี	2.1.1 จำนวนชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ทรัพยากรการท่องเที่ยว จำนวน XX ชุมชน ต่อจังหวัด
		3.1 สร้างความแตกต่าง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากการท่องเที่ยวโดยเน้นด้าน ICT	3.1.1 มีฐานข้อมูลสำคัญทางการท่องเที่ยวในรูปแบบของเว็บไซต์ ที่เชื่อมโยงทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมากกว่า 1 ภาษา จำนวน XX เว็บไซต์ ภายในปี XX
<u>กรอบยุทธศาสตร์ที่ 4</u> การจัดการควบคุมคุณภาพของสิ่งแวดล้อม	1. การใช้ประโยชน์พื้นที่ (Land use) ในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว	1.1 จัดการพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว (Tourism Zoning Management) เพื่อให้การใช้ประโยชน์เหมาะสมกับศักยภาพของแหล่ง	1.1.1 จำนวนที่พักที่สร้างใหม่หรือมีการปรับปรุง ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นภายในปี XX

กรอบยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
		ท่องเที่ยว และไม่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของประชาชน โดยแบ่งพื้นที่การใช้ประโยชน์ด้านการท่องเที่ยว	
		1.2 วางแผนจัดการภูมิสถาปัตยกรรมทางการท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัด โดยการอนุรักษ์ซ่อมแซม และบำรุงรักษาสถาปัตยกรรมที่เป็นจุดเด่น พร้อมทั้งสร้างสถาปัตยกรรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว	1.2.1 สถาปัตยกรรมที่สร้างขึ้นใหม่หรือปรับปรุงซ่อมแซมอยู่ในรูปแบบที่ถูกต้องเพิ่มขึ้นร้อยละ XX ภายในปี XX
		1.3 เร่งสร้างมาตรการควบคุมจำนวนนักท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน ตามความสามารถในการรองรับของแหล่งท่องเที่ยว	1.3.1 นักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ XX ภายในปี XX
		1.4 ประเมินผลกระทบจากการท่องเที่ยวเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน	1.4.1 มีการประเมินผลกระทบทางการท่องเที่ยว (Tourism Impact Assessment) จำนวน XX ครั้งต่อปี

จากการประมวลความคิดเห็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของพื้นที่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน สรุปได้ว่า กลุ่มจังหวัดอันดามัน มีความจำเป็นจะต้องรักษาตลาดการท่องเที่ยวให้มีความเจริญเติบโตอย่างคงที่และมีความยั่งยืนในการพัฒนา ซึ่งทิศทางของการพัฒนาพื้นที่ไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืนที่กล่าวนี้ จะต้องมุ่งการพัฒนาไปสู่แหล่งท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์ไทยในมาตรฐานสากลทั้งในด้านแหล่งท่องเที่ยว การให้บริการ ความปลอดภัย และการรักษาสิ่งแวดล้อมที่มีคุณภาพ โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เป็นเครื่องมือในการแข่งขัน ขณะเดียวกันจะต้องแก้ไขจุดอ่อนหรือจุดด้อยที่เป็นความเสียเปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้การพัฒนาพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน อยู่ในสถานการณ์ที่ต้องนำวิธีการพัฒนาแบบยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์เชิงปรับเปลี่ยน (S-T Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ปัญหา (W-O Strategies) และยุทธศาสตร์เชิงควบคุม (controlled growth development strategy) นำมาผสมผสานกัน เพราะว่ามีปัจจุบันมีการขยายตัวของธุรกิจเกินขีดความสามารถของธรรมชาติจะรองรับได้ ฉะนั้นหากไม่มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนว่า ควรจะมีการก่อสร้างธุรกิจอะไรบ้างจำนวนเท่าใดสำหรับนักท่องเที่ยวกลุ่มไหนในปริมาณใดแล้ว จะไม่มีหนทางที่จะปรับปรุงคุณภาพของสิ่งแวดล้อมได้อีกต่อไป

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระบบคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นับเป็นขั้นตอนแรก ภายหลังจากที่กลุ่มจังหวัดอันดามันได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนตัวชี้วัดที่บ่งชี้ความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ที่มีผู้รับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กรสู่กระบวนการบริหารจัดการแบบมุ่งสัมฤทธิ์เท่านั้น ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายในทิศทางที่กำหนดได้ คือ ความสามารถในการผลักดันและบริหารแผนยุทธศาสตร์ให้ไปสู่การปฏิบัติและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม จึงต้องพัฒนากลไกสนับสนุนการบริหาร รวมทั้งกำหนดมาตรการในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ โดยนำแนวหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาเป็นกลวิธีดำเนินการ

ผลจากการศึกษาและสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการขององค์กรตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ในหน่วยงานภาคเอกชนรู้จักและเข้าใจระบบการบริหารจัดการขององค์กรตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แต่ไม่มีการนำมาใช้ภายในองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ ส่วน ในหน่วยงานภาครัฐ มีการนำระบบการบริหารจัดการขององค์กรตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ เนื่องจาก เป็นนโยบายของรัฐบาลที่ต้องนำมาปฏิบัติ ตั้งแต่

เกิดการปฏิรูประบบราชการ ทั้งนี้ เพื่อให้ภาคราชการมีสมรรถนะสูงสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตลอดเวลา พร้อมต่อการแก้ไขปัญหาของประชาชน และเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยถ้าพูดถึงระบบการบริหารจัดการขององค์กรตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่ จะรู้จักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ง่าย ๆ ว่า **PMQA** ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาองค์กร โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ มีความเห็นด้วยที่มีการนำระบบการบริหารจัดการขององค์กรตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน โดยให้เหตุผลว่า การที่รัฐบาลได้มุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้นการบริหารจัดการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ภายใต้การประยุกต์ใช้จากหลักการบริหารของภาคธุรกิจเป็นสิ่งที่ดี เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งถ้าหากทุกฝ่ายร่วมมือกันทำอย่างจริงจัง สามารถยกระดับมาตรฐานการทำงาน รองรับการพัฒนากระบวนการ เป็นกรอบการประเมินตนเอง และสามารถติดตามการจัดการของภาครัฐได้อย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งในหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนได้ให้ข้อมูลว่าการที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานของพวกเขาประสบความสำเร็จ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน/ทีมงาน หรือ ประชาชน ที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแล้วรวมพลังเพื่อทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น โดยวัตถุประสงค์ที่ตั้ง เป็นการกำหนดมาจากการทำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ กำหนด เป้าหมาย ภารกิจ พันธกิจ เอาไว้ และการที่จะรวมพลังกันดำเนินงานให้เป็นไปแผนยุทธศาสตร์คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำแผนระยะสั้นและระยะยาว

การบริหารจัดการองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของภาครัฐหรือเอกชน ที่ผ่านมาโดยจะเห็นว่า **PMQA** จะเป็นเบื้องหลังหรือพื้นฐานของกิจกรรมและกระบวนการบริหารจัดการที่ผ่านมา โดยข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. การนำองค์กร กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลว่าการดำเนินการที่ผ่านมาส่วนใหญ่ ก่อนที่จะเริ่มต้นทำอะไรก็ตาม ทุกคนในหน่วยงานจำเป็นต้องรู้จักหน่วยงานของตนเองเสียก่อน ว่าเป็นอย่างใด โดยจะเห็นได้จาก หนังสือ วารสาร หรือ รายงานประจำปี ของหน่วยงานที่มีอยู่ จะเป็นการบอกรายละเอียดของหน่วยงานนั้นๆ ว่าหน่วยงานนั้นได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลว่า เป็นส่วนสำคัญโดยในหน่วยงานภาครัฐ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล และได้้นำ

เทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนหน่วยงานภาคเอกชนในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ส่วนมากจะเป็นแผนระยะสั้น คือ 1 ปี

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในหัวข้อนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญบอกว่า ทุกหน่วยงานจะให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยจะเห็นได้จากในปัจจุบันทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้เปิดโอกาสให้มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหรือลูกค้าหลายช่องทางและ ส่วนใหญ่จะเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้นทั้งเคาน์เตอร์ บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือลูกค้ามากำหนดเป็นตัวชี้วัดอีกด้วย นอกจากนี้ผลการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างประชากร ในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน พบว่า ประชากรส่วนใหญ่ร้อยละ 64.75 มีส่วนร่วมในการทำแผนในหน่วยงาน

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดให้ข้อมูลว่าการดำเนินการในหมวดนี้ ทุกหน่วยงานทั้งรัฐบาลและเอกชน ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลาพอสมควร โดยกิจกรรมที่มีในหน่วยงานแล้ว มีทั้งการจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (KM) โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญบอกว่าส่วนนี้เป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในทุกหน่วยงานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ไปสัมภาษณ์พบว่า ทุกหน่วยงานจะมีแผนเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยทำออกมาในรูปแบบของแผนการฝึกอบรมประจำปี ทั้งนี้เพื่อดูความเหมาะสมว่าใครหรือตำแหน่งใดจำเป็นต้องเพิ่มทักษะในส่วนไหน

6. การจัดการกระบวนการ ในส่วนของหน่วยงานราชการได้ดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง ที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานการจัดทำข้อเสนอ การเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่อง ส่วนในหน่วยงานภาคเอกชน บอกว่า ในการดำเนินงานทุกครั้ง หน่วยงานจะตระหนักถึงความสำคัญในขั้นตอนกระบวนการ อย่างรอบคอบ เพราะถ้าหากดำเนินการไปแล้วผิดพลาดผลที่ตามมา คือ ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ไม่ได้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าอีกต่อไป เป็นต้น นอกจากนี้ การจัดการกระบวนการในด้านการลดขั้นตอนและการปฏิบัติงานโดยการนำนโยบายการพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ ภายใต้การนำของผู้ว่าราชการจังหวัด CEO มาใช้ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน จากการสำรวจความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับการนำระบบนี้มาใช้อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่าเห็นด้วยหรือไม่กับการนำระบบนี้มาใช้ ส่วนมากจะเห็นด้วย เนื่องจากทำให้มีการทำงานได้รวดเร็วขึ้น สามารถลดขั้นตอน เรื่องการขออนุมัติการดำเนินงานต่างๆได้

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้เหตุผลว่า เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือลูกค้า เป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร เพื่อใช้ในการปรับปรุงในการดำเนินงานครั้งต่อไป

นอกจากนี้ กลุ่มจังหวัดอันดามัน ได้ดำเนินการจัดทำตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 โดยกำหนดแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละระดับขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยมีผลดังตารางที่ 4.17



ตารางที่ 4.17 คะแนนประเมินรายหัวข้อของจังหวัดเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมของทุกจังหวัด

หมวด	หัวข้อ	ค่าเฉลี่ยในภาพรวมของประเทศ	ค่าเฉลี่ยของจังหวัดกระบี่	ค่าเฉลี่ยของจังหวัดภูเก็ต	รวมค่าเฉลี่ยของกลุ่มจังหวัด	
1	การนำองค์กร	1.1 การนำองค์กร	6.09	4.66	6.17	5.42
		1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม	5.68	2.98	5.64	4.31
2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์	6.64	4.98	6.70	5.84
		2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ	5.83	4.38	5.41	4.90
3	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5.16	2.50	5.07	3.79
		3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.86	2.63	4.25	3.44
4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ	5.04	2.81	4.80	3.81
		4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้	5.55	2.64	4.84	3.74
5	การมุ่งเน้นทรัพยากร	5.1 ระบบงาน	5.04	2.44	3.42	2.93

หมวด	หัวข้อ	ค่าเฉลี่ยในภาพรวมของประเทศ	ค่าเฉลี่ยของจังหวัดกระบี่	ค่าเฉลี่ยของจังหวัดภูเก็ต	รวมค่าเฉลี่ยของกลุ่มจังหวัด	
บุคคล	5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ	4.68	1.79	3.92	2.86	
	5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร	3.74	2.00	2.78	2.39	
6	การจัดการกระบวนการ	6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า	5.31	2.85	5.17	4.01
		6.2 กระบวนการสนับสนุน	4.98	2.38	3.95	3.17
7	ผลลัพธ์การดำเนินการ	7.1 มิติด้านประสิทธิผล	7.08	2.40	4.80	3.60
		7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	5.71	1.90	3.75	2.83
		7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	4.98	2.00	3.23	2.62
		7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร	4.36	1.85	4.10	2.98

แผนภาพที่ 4.4 คะแนนประเมินรายหัวข้อของจังหวัดภูเก็ตเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมของทุกจังหวัด

พวงอ

แผนภาพที่ 4.5 คะแนนประเมินรายหัวข้อของจังหวัดกระบี่เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมของทุกจังหวัด

แผนภาพที่ 4.6 คะแนนประเมินรายหัวข้อของกลุ่มจังหวัดอันดามันเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมของทุกจังหวัด

\*\*\*

จากแผนภาพที่ 4.6 พบว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกลุ่มจังหวัดอันดามัน อยู่ในเกณฑ์ปานกลางผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทาง และการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน มีระบบการวัด การวิเคราะห์และจัดการความรู้ค่อนข้างดี แต่ยังขาดในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และในส่วนของการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 คะแนนประเมินรายหัวข้อของจังหวัดเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมของทุกจังหวัด

หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
1	1.1	<p>ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ</p> <p>ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี</p> <p>ค. การทบทวนการดำเนินการของส่วนราชการ</p>	<p>จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 5.42 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง เนื่องจากผู้บริหารมีวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ระยะเวลาสั้น และระยะยาว ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้และทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงความต้องการและผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน และยึดหลักความโปร่งใส ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสาร เรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวัง โดยคำนึงถึงความต้องการและผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดให้คนในองค์กรได้รับทราบถึงทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมแต่ไม่มีการนำทฤษฎีไปสร้างนวัตกรรมและไม่ได้มีการนำนวัตกรรมไปปรับปรุงงานแบบก้าวกระโดด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีวิธีการในการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหัวหน้าส่วนราชการ ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งมีการประชุมสัมมนาติดตามอย่างต่อเนื่อง มีการกำกับดูแลตัวเองที่ดี โดยกำหนดเป้าหมาย วางแผนและได้นำไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>- มีการทบทวนการดำเนินการของส่วนราชการโดยนำตัวชี้วัดที่สำคัญ มาทบทวนรายเดือน</li> </ul>

หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
	1.2	ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม ข. การดำเนินการอย่างมี จริยธรรม ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชน ที่สำคัญ	<p>โดยเปรียบเทียบ กับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดตามคำ            รับรองการปฏิบัติราชการ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ</p> <p>จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 4.31 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เนื่องจาก            ผู้บริหารและบุคลากรได้มีการวางแผนจัดการผลกระทบทางลบอย่างเป็นระบบ โดยมีการมอบหมาย            ผู้รับผิดชอบ มีศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์/ร้องเรียน และแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นต้น การบูรณาการ            ในพื้นที่ไม่ชัดเจน ขาดความสอดคล้องของระบบจัดการ และไม่มีการสรุปทเรียน และนำไปสู่การ            ปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกระบวนการในการจัดการกับผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้น อย่างเป็นระบบโดยได้กำหนด              กระบวนการจัดการ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน การนำเสนอข้อมูลข่าวสาร/ประชาสัมพันธ์              ไม่ครอบคลุมทั้ง 4 ประเด็น (กระบวนการจัดการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย)</li> <li>- ได้นำผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการปรับปรุงการให้บริการและการปฏิบัติงานเพื่อลด              ผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต แต่ไม่ครอบคลุมทุกองค์กร</li> <li>- ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการดำเนินการด้านจริยธรรม(สมุดบันทึก              ความดี) แต่ไม่ได้กำหนดวิธีปฏิบัติและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนทั้งในการถ่ายทอด ติดตามประเมินผลและ              การปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- ให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญโดยการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และนำไปสู่การปฏิบัติ              เช่น งานกาชาด ทำบุญ (ทอดกฐิน ทอดผ้าป่า) บริจาค งานไม้ดอกไม้ประดับ และร่วมปลูกป่าชุมชน</li> </ul>

หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
2	2.1	ก.กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ข.เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	<p>แต่ในการจัดทำแผนงาน แม้จะมีการวิเคราะห์ชุมชน แต่กระบวนการวิเคราะห์ที่ไม่สมบูรณ์ ไม่มีการติดตามและประเมินผลที่เป็นระบบ รวมทั้งไม่ได้นำผลไปสู่การปรับปรุง</p> <p>จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 5.84 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง เนื่องจาก มีกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดขั้นตอน กรอบเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีวิธีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปประกอบการวางแผน แต่ไม่ได้มีการปรับปรุงกรอบระยะเวลาในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลส่วนกลาง และภูมิภาค และไม่มีการสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติตามแผน การสร้างนวัตกรรม และปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด และไม่ได้รวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วน รวมทั้งใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลไม่ถูกต้องและไม่จริงจังเท่าที่ควร</p> <p>- มีกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เป้าหมาย และระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมายและกำหนดเป้าหมาย วางแผน และนำไปปฏิบัติแต่ไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์รวมทั้งกำหนดเป้าหมายโดยใช้ข้อมูลไม่ครบ 3 ประเด็น คือ มีเฉพาะการพิจารณาจากความท้าทายและความสมดุลของโอกาสระยะสั้นระยะยาว แต่ไม่มีการพิจารณาจากความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการวางแผนไม่ครบทุกขั้นตอน และการนำประเด็นยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติไม่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีการติดตามประเมินผล เพื่อนำไปสร้างนวัตกรรมและปรับปรุง</p>

หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
	2.2	ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ	จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 4.90 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยมีกำหนดเป้าหมาย แผนการถ่ายทอด และวิธีการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติค่อนข้างชัดเจนแต่ระบบการประเมินไม่ชัดเจน ไม่มีการสรุปบทเรียน และไม่ได้นำไปสู่การปรับปรุงอย่างยั่งยืน <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดทำแผนปฏิบัติการไว้อย่างชัดเจนรวมทั้งมีการจัดทำระบบควบคุมภายในทั่วองค์กร เช่น การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงแต่ไม่สมบูรณ์และไม่ครอบคลุมทั้งองค์กร</li> <li>- มีการจัดทำแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลแต่ไม่ได้ทำทุกองค์กร</li> <li>- มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าตามแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนแต่ระบบการวัดและความสอดคล้องของกระบวนการจัดการไม่ชัดเจน และไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> </ul>
3	3.1	ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 3.79 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เนื่องจากจังหวัดภูเก็ตมีการตั้งเป้าหมาย วางแผนการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแผนประเมินค่อนข้างดี โดยคำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ในการวางแผนและตั้งเป้าหมายการจำแนก ไม่ได้คำนึงถึงผู้รับบริการพืงมีในอนาคต ไม่ได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการสื่อความเข้าใจ และระบบการติดตามประเมินผลและปรับปรุงไม่ชัดเจนเช่นเดียวกัน รวมทั้งการบูรณาการระหว่างหน่วยงานยังไม่ครอบคลุมทั่วองค์กร
	3.2	ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน	จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 3.44 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างต่ำเนื่องจากการตั้งเป้าหมายของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสียและ



หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
		เสีย ข. การวัดความพึงพอใจขอ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	<p>กระบวนการวางแผนสร้างความสัมพันธ์ แผนประเมินและความสอดคล้องของกระบวนการค่อนข้างดี แต่ยังไม่ครบทุกประเด็นและระบบติดตามประเมินและนำไปสู่การปรับปรุงยังไม่ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การตั้งเป้าหมาย วางแผน และนำไปสู่การปฏิบัติค่อนข้างดีในการสร้างระบบที่ทำให้ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย ติดต่อดีอย่างเหมาะสมแต่ขาดระบบติดตาม ประเมินผลระบบที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียติดต่อดี ไม่ชัดเจน และไม่ครอบคลุมทั่วองค์กรรวมทั้งไม่ได้นำไปสู่การปรับปรุง</li> <li>- มีระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่สอดคล้องกัน แต่ไม่ได้บริหารจัดการให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและตั้งใจปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด รวมทั้งระบบติดตามประเมินผลและนำผลไปสู่อการปรับปรุงที่ชัดเจน</li> <li>- มีการตั้งเป้าหมายทบทวนการปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์เพียงเพื่อให้มีความเหมาะสม แต่ไม่ได้บริหารจัดการให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและตั้งใจปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด</li> <li>- การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจยังไม่มี ความสอดคล้องของกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ ติดตามประเมินผล สรุปผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อปรับปรุง</li> <li>- การติดตามเรื่องคุณภาพบริการเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการติดตามเรื่องคุณภาพบริการ ไม่มีประสิทธิภาพ ควรสร้างจิตสำนึกและบริหารจัดการให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและตั้งใจปฏิบัติอย่างจริงจัง</li> <li>- การเปรียบเทียบข้อมูลความพึงพอใจยังไม่มี การตั้งเป้าหมาย จัดการกระบวนการวางแผน</li> </ul>

หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
			<p>และปฏิบัติในการหา/ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้านความพึงพอใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการตั้งเป้าหมาย การจัดการกระบวนการวางแผน และปฏิบัติในการทบทวนปรับปรุงการวัดความพึงพอใจ</li> </ul>
4	4.1	<p>ก.การวัดผลการดำเนินการ ข.การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ</p>	<p>จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 3.81 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เนื่องจากการเลือกและใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมีการสรุปทเรียนแต่ไม่ได้นำไปสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงที่ก้าวกระโดด ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบันและไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ไม่ค่อยมีความสอดคล้องของการจัดการกระบวนการ และตั้งเป้าหมายของการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพียงเพื่อประกอบการตัดสินใจเท่านั้น</li> <li>- ไม่มีความสอดคล้องของการจัดการกระบวนการทบทวน ปรับปรุงระบบการวัดผลตามประเด็นที่กำหนด</li> <li>- ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลให้ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินงานและวางแผนยุทธศาสตร์ที่ไม่เหมาะสม</li> <li>- มีการจัดการกระบวนการสื่อสารผลวิเคราะห์ แต่ผู้ปฏิบัติทราบไม่ทั่วถึง</li> </ul>
	4.2	<p>ก.ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ ข.การจัดการความรู้</p>	<p>จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 3.74 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เนื่องจากไม่ได้มีการวางแผนความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศไปสู่การปฏิบัติ และขาดการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลสารสนเทศไม่ชัดเจน</p>

หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
			<p>- การวางแผนเกี่ยวกับการจัดการระบบอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศไปสู่การปฏิบัติและขาดการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน</p> <p>- การตั้งเป้าหมายและการบริหารจัดการในการทบทวนปรับปรุงระบบสารสนเทศไม่ชัดเจน โดยขาดการวิเคราะห์ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งในและนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- มีการสรุปทบทเรียนเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการทั้ง 3 ประเด็น 1) การรวบรวมถ่ายทอดจากบุคลากรในองค์กร 2) การรวบรวมถ่ายทอดจากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น 3) การแสวงหาแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยไม่ได้นำไปสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงที่ก้าวกระโดด</p> <p>- มีการจัดการกระบวนการเพื่อให้มีข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ใน 11 ประเด็นที่กำหนด คือ 1) ความครอบคลุม 2) ความรวดเร็ว 3) ความถูกต้อง 4) ความทันสมัย 5) ความเชื่อมโยง 6) ความน่าเชื่อถือ 7) ความสามารถในการเข้าถึง 8) ความสามารถในการตรวจสอบ 9) การมีส่วนร่วมในกระบวนการ 10) ความปลอดภัย 11) การรักษาความลับ</p> <p>จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น การจัดการไม่ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการตรวจสอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการ</p>

หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
5	5.1	ก.การจัดและบริหารงาน ข.ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ค.การจ้างงานและความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน	จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ <b>item</b> เท่ากับ <b>2.93</b> ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เนื่องจากมีการ ตั้งเป้าหมาย วางแผน ติดตาม ประเมินผลบางประเด็นในการวางระบบงาน แต่ไม่ได้ส่งเสริมการ ดำเนินงานของบุคลากรในทุกประเด็นที่กำหนด เช่น เพื่อสร้างความคิดริเริ่ม กระตุ้นนวัตกรรม ความ คล่องตัว - มีการนำข้อมูลความคิดเห็น และวัฒนธรรม มาใช้ในการจัดระบบงาน แต่ขาดการบูรณาการ ระหว่างหน่วยงาน - มีการตั้งเป้าหมายของการจัดระบบสื่อสารภายในองค์กร แต่ขาดการวางแผน การติดตาม ประเมินผลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - มีการตั้งเป้าหมายของการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบยกย่องชมเชยจูงใจ บางประเด็น รวมทั้งการวางแผน การติดตาม ประเมินผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปสู่การปรับปรุง ไม่ชัดเจน - ไม่มีกระบวนการกำหนดคุณลักษณะและทักษะบุคลากรที่เป็นรูปธรรม
	5.2	ก.การพัฒนาบุคลากร ข.การสร้างแรงจูงใจและการ พัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน	- จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ <b>item</b> เท่ากับ <b>2.86</b> ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ต่ำ มีการ ตั้งเป้าหมายวางแผน และสื่อสารนำไปสู่การปฏิบัติ ระบบติดตาม ประเมินผล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ ปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ชัดเจน - การตั้งเป้าหมาย การวางแผน ในการศึกษาและฝึกอบรมไม่ครอบคลุมทุกประเด็นที่กำหนดไว้ - การตั้งเป้าหมาย วางแผน และสื่อสารนำไปสู่การปฏิบัติ ส่วนใหญ่กำหนดมาจากส่วนกลาง

หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาบุคลากรที่เป็นทางการถูกกำหนดจากส่วนกลาง ส่วนการพัฒนาบุคลากรที่ไม่เป็นทางการยังไม่มีกำหนดและบริหารจัดการที่ชัดเจน</li> <li>- การจัดการกระบวนการส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง</li> <li>2. การศึกษายุทธศาสตร์องค์กรตามปีงบประมาณ</li> <li>3. การจัดลำดับความสำคัญของแผนงานโครงการ</li> <li>4. การวางแผนขั้นตอนวิธีการดำเนินงานได้แก่ แผนการส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน</li> <li>5. การระบุผู้รับผิดชอบตามแผนในแต่ละขั้นตอน</li> </ol> </li> <li>- การจัดการกระบวนการประเมินประสิทธิผลการศึกษาอบรมของบุคลากรไม่มีการวิเคราะห์ความต้องการอบรมและข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- ไม่ได้ตั้งเป้าหมายของการจัดการให้บุคลากรพัฒนาตนเองใน 2 ประเด็นคือ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บทบาทการสนับสนุนของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา</li> <li>2. การมุ่งสนองความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร</li> </ol> </li> </ul>

หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
	5.3	<p>ก.สภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <p>ข.การให้ความสำคัญสนับสนุนและสร้างควมพึงพอใจให้แก่บุคลากร</p>	<p>จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 2.39 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เนื่องจาก ไม่มีการตั้งเป้าหมายของการจัดระบบสภาพแวดล้อม การทำงานที่เหมาะสมใน 3 ประเด็นคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ครอบคลุมสาระด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย ความเหมาะสมของสถานที่ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การกำหนดตัวชี้วัด</li> <li>3.การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการส่งเสริมปรับปรุงสภาพแวดล้อม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดและแผนประเมินที่เป็นระบบในการเตรียมพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ที่แสดงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการวางแผนประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำสู่การสรุปบทเรียนได้ต่อไป</li> <li>- ไม่มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากรทุกระดับทุกประเภท</li> <li>- มีการตั้งเป้าหมายและจัดการกระบวนการสนับสนุนบุคลากร แต่ขาดการติดตามประเมินผล ปรับปรุงให้เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ</li> <li>- มีการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อประเมินความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร แต่ไม่ครอบคลุมทั้งองค์กร</li> <li>- ไม่มีการตั้งเป้าหมายและจัดการกระบวนการเพื่อเชื่อมโยงผลประเมินความพึงพอใจกับผลลัพธ์ขององค์กร</li> </ul> </li> </ol>

หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
6	6.1	ก.กระบวนการที่สร้างคุณค่า	<p>จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 4.01 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เนื่องจากมีการตั้งเป้าหมายของการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าใน 3 ประเด็นคือ คุณค่าต่อผู้รับบริการคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคุณค่าต่อพันธกิจองค์กรตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดและสอดคล้องกับพันธกิจองค์กร แต่ไม่เป็นระบบที่ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการวางแผนวิเคราะห์ค่อนข้างน้อย โดยจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่าบางประเด็นและมีการปรับปรุง แต่ไม่เป็นระบบที่ชัดเจน</li> <li>- ไม่ได้นำข้อมูลความคาดหวังนอกองค์กรมาประกอบการวิเคราะห์เพื่อวางแผน และมีการปรับปรุง แต่ไม่เป็นระบบที่ชัดเจน</li> <li>- ไม่ได้นำข้อมูลความคาดหวังนอกองค์กรมาประกอบการวิเคราะห์เพื่อวางแผน และมีการปรับปรุง แต่ไม่เป็นระบบที่ชัดเจน</li> <li>- การจัดการกระบวนการลดค่าใช้จ่ายและป้องกันข้อผิดพลาดในกระบวนการไม่ครอบคลุม และระบบติดตามประเมินผล และระบบปรับปรุงไม่ชัดเจน</li> <li>- ระบบติดตาม ระบบประเมินผล และระบบปรับปรุงไม่ชัดเจน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ค่อนข้างน้อย</li> </ul>
7	6.2	ก.กระบวนการที่สนับสนุน	<p>จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 3.17 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เนื่องจากมีการตั้งเป้าหมายและกระบวนการการตั้งเป้าหมายของการกำหนดกระบวนการสนับสนุน ใน 3 ประเด็นคือ คุณค่าต่อผู้รับบริการ คุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคุณค่าต่อพันธกิจองค์กรยังไม่</p>

หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
			<p>ชัดเจนและไม่ครอบคลุมทุกด้าน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การตั้งเป้าหมายของการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุนใน 2 ประเด็น คือ จากข้อมูลผู้รับบริการและข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมทุกด้าน</li> <li>- การตั้งเป้าหมายของการออกแบบกระบวนการสนับสนุนและกระบวนการที่บูรณาการกับหน่วยงานอื่นใน 4 ประเด็นคือ จากข้อมูลองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจยังไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมทุกด้าน</li> </ul>
7	7.1	มิติด้านประสิทธิผล	<p>จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 3.60 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างต่ำ เนื่องจากไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานและไม่มีการเปรียบเทียบ</p>
	7.2	มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	<p>จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 2.83 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ เนื่องจาก ไม่มีตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและไม่มีการเปรียบเทียบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีตัวชี้วัดการสร้างความสัมพันธ์อื่น ๆ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและไม่มีการเปรียบเทียบ</li> <li>- มีตัวชี้วัดที่สำคัญไม่ครอบคลุมผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาดและประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้นและไม่มีการเปรียบเทียบ</li> </ul>



หมวด	หัวข้อ	ชื่อหัวข้อ	รายละเอียด
	7.3	มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหน่วยงานและไม่มี การเปรียบเทียบจากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 2.62 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีตัวชี้วัดที่สำคัญ ไม่ครอบคลุมด้านผลผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกันรวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่นๆ ที่เหมาะสม และไม่มี การเปรียบเทียบ</li> <li>- มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ไม่ครอบคลุมด้านผลผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกันรวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่นๆ ที่เหมาะสม และไม่มี การเปรียบเทียบ</li> <li>- ไม่มีตัวชี้วัดเกี่ยวกับการควบคุมค่าใช้จ่ายจำนวนเงินงบประมาณ และงบประมาณที่ประหยัดได้และไม่มี การเปรียบเทียบ</li> <li>- ไม่ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงทุกส่วนงานในหน่วยงานและไม่มี การเปรียบเทียบ</li> <li>- ไม่มีตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน และไม่มี การเปรียบเทียบ</li> <li>- ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็นองค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญไม่ครอบคลุมและไม่มี การเปรียบเทียบ</li> </ul>
	7.4	มิติด้านการพัฒนาองค์กร	<p>จากแผนภาพที่ 4.6 มีค่าเฉลี่ยในระดับ item เท่ากับ 2.98 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เนื่องจากมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรบางส่วน และไม่มี การเปรียบเทียบ</p>

## ตอนที่ 4 สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยทั้งหมดที่กล่าวไปแล้วข้างต้นเทียบกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถสรุปได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของพื้นที่ในกลุ่มจังหวัดอันดามันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของพื้นที่ในกลุ่มจังหวัดอันดามันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน เนื่องจาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มจังหวัดอันดามันคือสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ กลยุทธ์ของหน่วยงาน โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม โดยมีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็น "ภัยอุปสรรค" มากกว่า "โอกาส" ในขณะที่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมีลักษณะเป็น "จุดแข็ง" มากกว่า "จุดอ่อน" ซึ่งถือว่ามีภัยคุกคามแต่มีจุดแข็ง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านั้น ล้วนสอดคล้องกับความเป็นจริงของการพัฒนาการท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดอันดามันให้ไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน ตามข้อเสนอของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย

1. การมีแหล่งท่องเที่ยวที่งดงาม ไม่อยู่ในสภาพเสื่อมโทรมหรือถูกทำลาย ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริง ที่ค้นพบในประเด็นของจุดแข็ง คือ มีทรัพยากรธรรมชาติที่งดงามโดดเด่น หลากหลายและมีชื่อเสียง
2. คงประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงาม ดำรงเอกลักษณ์ของไทยไว้ให้ลือชื่อไปทั่วโลก ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริง ที่ค้นพบในประเด็นของจุดแข็ง คือ กลุ่มจังหวัดอันดามันมีวัฒนธรรม ชุมชนและประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้ วิถีตะวันออกได้รับความนิยมขึ้น
3. สิ่งแวดล้อมปลอดภัย
4. มีความปลอดภัยจากอาชญากรรม อุบัติเหตุและโรคภัยไข้เจ็บ ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริง ที่ค้นพบในประเด็นของโอกาส คือ นักท่องเที่ยวนิยมเลือกเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวเพราะมั่นใจว่าจะมีความปลอดภัย ปราศจากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชนที่ต่างเชื้อชาติและต่างศาสนา
5. มีระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกในปริมาณที่เหมาะสม สะดวก และ
6. บริการที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริง ที่ค้นพบในประเด็นของจุดแข็ง คือ ความพอเพียงของระบบโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก ที่หลากหลาย ทำให้นักท่องเที่ยวสามารถเลือกใช้บริการได้ตามความเหมาะสม

7. มีการคมนาคมที่ติดต่อถึงกันได้ทุกระบบ ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริง ที่ค้นพบในประเด็นของจุดแข็ง คือ พื้นที่ทำเลที่ตั้งเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงได้ทั้งฝั่งทะเลและพื้นดิน ทำให้การคมนาคม มีความสะดวกทั้งทางด้านท่าอากาศยานนานาชาติ ท่าเรือน้ำลึก และโครงข่ายถนนที่สามารถเข้าถึงสถานที่ท่องเที่ยวได้

8. มีระบบโทรคมนาคมสาธารณะที่ติดต่อกับทั่วโลกได้ในทุกเมืองท่องเที่ยวหลัก

สมมติฐานที่ 2 กลุ่มจังหวัดอันดามันมีระบบการบริหารจัดการขององค์กรตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มจังหวัดอันดามันมีระบบการบริหารจัดการขององค์กรตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยในการดำเนินงาน ได้สนับสนุนให้ภาคเอกชนนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงธุรกิจเข้ามาดำเนินงานด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว อาทิ การจ้างบริหาร ให้เช่า ร่วมทุน และมีการสัมปทาน ทำให้ภาครัฐสามารถลดภาระงานด้านการบริการท่องเที่ยวส่วนหนึ่ง ให้ภาคเอกชนดำเนินการแทนทำให้ลดงบประมาณและเป็นผลให้เกิดการปรับลดระบบงานให้มีขนาดที่เหมาะสม กระชับคล่องตัว ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น และในขณะเดียวกันภาคเอกชนก็ใช้ความสามารถแบบมืออาชีพ พัฒนาศักยภาพอย่างคุ้มค่า มีการบริการนักท่องเที่ยวที่มีมาตรฐานในระดับสากล สร้างความพึงพอใจแก่นักท่องเที่ยว โดยมีรูปแบบของ PMQA เป็นเบื้องหลังในการดำเนินงาน คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว พัฒนาการบริหารคนและการพัฒนาคน มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญ (ประโยชน์สุขของประชาชน)

ทั้งนี้ การที่จะพัฒนาพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืนและเกิดผลงานตามยุทธศาสตร์ได้นั้น นอกจากจะต้องจัดให้มีการดำเนินมาตรการต่างๆดังกล่าวแล้ว ที่สำคัญที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับพลังขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง มีโครงข่ายและระบบการบริหารจัดการ และการควบคุมตรวจสอบงานที่ดี มีคุณภาพ ทุกฝ่ายยินดีจะสนับสนุน จึงจะสามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับประเทศชาติและประชาชน และเดินทางไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การนำพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืนตามวิสัยทัศน์การท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันนั่นเอง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวในพื้นที่กลุ่มจังหวัด อันดามัน (ภูเก็ต กระบี่ และพังงา)” เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน และวิเคราะห์ระบบคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาแนวทางในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน เพียง 3 ขั้นตอนแรก ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการท่องเที่ยว รวมทั้งประเมินสถานภาพของกลุ่มจังหวัดอันดามันในปัจจุบัน ขั้นตอนการสร้างทิศทาง รวมทั้ง ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานภาพที่ประเมิน และ ศึกษากระบวนการบริหารจัดการขององค์กรตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในด้านการจัดการยุทธศาสตร์

การศึกษาวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณผสมผสานกัน วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรคือเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากต้องการคัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ อาศัยการวิจัยจากเอกสารโดยรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ในด้านแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานต่างๆ เอกสารทางราชการ วารสาร บทความ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง จนกระทั่งได้ข้อมูลสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันแล้วนำมาระบุเป็น SWOT จากนั้นได้ขยายผลการศึกษาออกไป โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการยุทธศาสตร์ จำนวน 9 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน และองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการกำหนดประเด็นของ SWOT ในขณะเดียวกัน ก็เพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจากเอกสารและการสัมภาษณ์ ว่าเหมือนหรือต่างกันหรือไม่ อย่างไร จากนั้นนำข้อมูลที่เหมือนกันมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม ส่วนการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการเก็บข้อมูลจากภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถามที่มีโครงสร้างเป็นคำถามปลายปิดผสมกับลักษณะคำถามปลายเปิดที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT และองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ แบบสอบถามจำแนกเป็นรายชื่อเพื่อสำรวจความคิดเห็น ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) จำนวน 400 คน ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับได้แก่ เห็นด้วยในระดับมากที่สุด เห็นด้วยในระดับมาก เห็นด้วยในระดับปานกลาง เห็นด้วยในระดับน้อย เห็นด้วยในระดับ

น้อยที่สุด ซึ่งก่อนที่จะนำแบบสอบถามไปใช้จริง ผู้วิจัยได้ทำการหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง ที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกัน และวัดความคงที่ภายใน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Consistency) โดยจากการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเป็นรายชื่อของระดับความคิดเห็น ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.923 หลังจากเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าน้ำหนัก โดยใช้เทคนิคสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล และประเมินผลเพื่อหาค่าสถิติต่างๆ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา เป็นสถิติที่ใช้ในการสรุปลักษณะทั่วไปของประชากร เช่น ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) เพื่อใช้สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของกลุ่มตัวแปร จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มจังหวัดอันดามันคือสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม ซึ่งได้ข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร การสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการยุทธศาสตร์ และการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มจังหวัดอันดามัน พบว่ากลุ่มตัวอย่างประชากรส่วนใหญ่เป็นชาย มีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพโสด การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ น้อยกว่า 5 ปี ส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานภาคเอกชน ภูมิลำเนาเป็นคนต่างถิ่นที่ไม่มีทะเบียนบ้าน อยู่ในกลุ่มจังหวัดอันดามัน และส่วนใหญ่จะมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภายในหน่วยงาน

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรในด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่แตกต่างกัน ส่วนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรระหว่างเพศชาย และเพศหญิง มีความแตกต่างกัน โดยเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของ SWOT มากกว่า เพศชาย ส่วนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรในด้านภูมิลำเนา และการมีส่วนร่วมใน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่มีความแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างประชากรได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ในภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นโดยรวมเท่ากับ 3.72 ซึ่งจัดว่าอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ประเด็นของจุดแข็ง (Strengths) สูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.82 รองลงมาคือประเด็นของจุดอ่อน (Weaknesses) มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.75 ประเด็นของโอกาส (Opportunities) มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.64 และน้อยที่สุด ประเด็นของภัยคุกคาม (Threats) มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเท่ากับ 2.95 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยเหล่านั้น สามารถสรุปผลได้ดังนี้

**5.1.1** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย พบว่า ระดับราคาในการท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีแนวโน้มลดลง และการขยายสายการบินต้นทุนต่ำทำให้นักท่องเที่ยวมีความสามารถในการเดินทางได้มากยิ่งขึ้น ส่วนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางด้านประชากรและ แนวโน้มการบริโภค กระแสโลกในเรื่องสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิตและการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการท่องเที่ยว ไปสู่ความต้องการด้านบริการสุขภาพวิถี กลุ่มจังหวัดอันดามันยังมีปัจจัยสำคัญอย่างอื่นที่นักท่องเที่ยวใช้เป็นปัจจัยในการเลือกเดินทางมาเยือน ได้แก่ ความปลอดภัย เนื่องจากนักท่องเที่ยวนิยมเลือกเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวที่มั่นใจว่า จะมีความปลอดภัย ซึ่งกลุ่มจังหวัดอันดามันยังคงได้เปรียบในฐานะเมืองท่องเที่ยวที่สงบสุข และปราศจากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชนที่ต่างเชื้อชาติและต่างศาสนา ในขณะเดียวกันภาวะโลกร้อน มีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยวและความแปรปรวนของสภาพอากาศโดยเฉพาะอากาศร้อนที่พัดพามาเร็วขึ้นเป็นอุปสรรคให้กิจกรรมทางน้ำมีข้อจำกัดส่งผลให้การจัดทัวร์ท่องเที่ยวทางทะเลได้รับความนิยมลดลง อีกทั้งการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกและความผันผวนของราคาน้ำมันทำให้ต้นทุนดำเนินการเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนรัฐบาล ความไม่มั่นใจในสถานการณ์การเมือง สภาวะความขัดแย้งในประเทศและการก่อการร้าย การหลอกลวงนักท่องเที่ยวปัจจัยเหล่านี้ล้วนทำให้นักท่องเที่ยวชะลอการเดินทางลง

**5.1.2** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ กลยุทธ์ของหน่วยงาน โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม พบว่า มีศักยภาพโดดเด่นในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับนานาชาติ มีจุดขายทางการท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศ ได้แก่ มีทรัพยากรที่โดดเด่น สวยงามหลากหลายและมีชื่อเสียง ซึ่ง

ล้วนมีศักยภาพในการพัฒนาเพื่อเพิ่มความหลากหลายของการท่องเที่ยว มีบริการพื้นฐานสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลชั้นนำของโลก คือ การคมนาคมมีความสะดวก มีความพร้อมทางด้านอากาศยานนานาชาติ ที่ภูเก็ต และกระบี่ มีท่าเทียบเรือน้ำลึกระหว่างประเทศ ท่าจอดเรือยอร์ชที่มีความสะดวกและทันสมัย มีโครงข่ายถนนที่เชื่อมโยงเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวภายในกลุ่มจังหวัด นอกจากนี้ประชากรในพื้นที่ยังให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว รวมทั้งความเอื้ออาทรมีน้ำใจและการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีของคนในพื้นที่ที่มีต่อนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะการให้การต้อนรับนักท่องเที่ยว การมีวัฒนธรรมชุมชนและประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์ ส่งผลให้วิถีชีวิตวันออกได้รับความนิยมนักขึ้น นักท่องเที่ยวประทับใจและกลับมาเที่ยวอีกครั้ง ในขณะที่เดียวกันกลุ่มจังหวัดอันดามันยังพบกับปัญหาเกี่ยวกับไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากภาครัฐในการส่งเสริมการท่องเที่ยว ส่งผลให้มีผู้มีอิทธิพลเข้ามาแสวงประโยชน์จากทรัพยากรการท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากกว่าชาวบ้าน อีกทั้งยังคงมีข้อขัดข้องและความไม่คล่องตัวในความร่วมมือและประสานงานระหว่างองค์กรภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างองค์กรภาครัฐกับเอกชน ทำให้ปัญหาด้านการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงได้ และที่สำคัญคือสมาคม/ชมรม เกี่ยวกับธุรกิจการท่องเที่ยวสาขาต่างๆ ไม่สามารถควบคุมสมาชิกที่มีพฤติกรรมขัดต่อจรรยาบรรณธุรกิจ เนื่องจากผลประโยชน์ที่ทับซ้อน ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการท่องเที่ยวได้

**5.1.3 การประเมินสถานภาพของกลุ่มจังหวัดอันดามัน** โดยการประเมินที่ความสำคัญและน้ำหนักของประเด็น SWOT ในแต่ละประเด็น เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็น SWOT ที่มีผลต่อกลุ่มจังหวัดอันดามัน โดยการ คัดเลือกเฉพาะประเด็นสำคัญ ที่มีค่าน้ำหนักสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม 3.72 เรียงตามลำดับ แล้วทำการถ่วงน้ำหนักทั้งหมดของประเด็น SWOT พบว่า สถานภาพของกลุ่มจังหวัดอันดามันมีทิศทางโน้มเอียงไปทาง "มีภัยคุกคามแต่มีจุดแข็ง" ทั้งนี้เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็น "ภัยคุกคาม" มากกว่า "โอกาส" กล่าวคือ สถานภาพของตำแหน่งเส้นฐาน (Baseline) ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน มีค่าน้ำหนักประเด็นที่เป็นภัยอุปสรรคร้อยละ 29.26 ซึ่งสูงกว่าประเด็นของโอกาสที่มีค่าน้ำหนักร้อยละ 20.87 แต่ยังมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็งซึ่งมีค่าน้ำหนักมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 33.33 และจุดอ่อนที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุดคือร้อยละ 16.54 จึงอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มจังหวัดอันดามันมีความได้เปรียบและพร้อมทางการแข่งขันในระดับสูง แต่ก็อาจไม่สูงพอสำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งหมด จำเป็นต้องกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความท้าทาย (Challenges) ทั้งนี้เพื่อลดจุดอ่อนในประเด็นที่มีน้ำหนักสูง รวมทั้งการจัดการกับภัยคุกคามที่มีน้ำหนักมาก

**5.1.4 การกำหนดทิศทางและการกำหนดยุทธศาสตร์** จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามันในปัจจุบัน พบว่ากลุ่มจังหวัดอันดามันมี

ปัจจัยที่เป็นโอกาสคือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม ส่วนปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ส่งผลทั้งในด้านโอกาสและภัยคุกคาม นอกจากนี้ กลุ่มจังหวัดอันดามัน มีจุดแข็งที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่โดดเด่น โดยเฉพาะ ทะเล หาดทราย วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ ประชาชนมีคุณภาพและให้ความร่วมมือเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอย่างดี มีนโยบายแผนงาน โครงการรองรับค่อนข้างสอดคล้องและเหมาะสม การนำนโยบายไปปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดี แต่สภาวะทางการเมือง การสนับสนุนจากภาครัฐและการบริหารเอื้อต่อการท่องเที่ยวค่อนข้างน้อย ดังนั้น ทิศทางและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืนได้ การกำหนดกรอบทิศทางของยุทธศาสตร์ในการดำเนินการที่เหมาะสม ได้แก่ ยุทธศาสตร์เชิงปรับเปลี่ยน (S-T Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ปัญหา (W-O Strategies) และยุทธศาสตร์เชิงควบคุม (controlled growth development strategy) นำมาผสมผสานกัน

ผลจากการศึกษาวิจัยตามแนวคิดและวิธีการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับสมมติฐาน ดังนี้

- 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของพื้นที่ในกลุ่มจังหวัดอันดามันเอื้อต่อศักยภาพในการพัฒนาไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน ซึ่งผลสอดคล้องกับสมมติฐาน
- 2) กลุ่มจังหวัดอันดามันมีระบบการบริหารจัดการขององค์กรตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งผลสอดคล้องกับสมมติฐาน

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรประชาชนอื่นๆ ในการพัฒนาพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดอันดามันให้ไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืนนั้น สามารถดำเนินการพัฒนาด้านต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) ด้วยความแตกต่างที่มีอยู่ของสภาพเศรษฐกิจและศักยภาพในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวในแต่ละจังหวัดของพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน ดังนั้น การกำหนดแนวทางในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา จึงต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กัน และต้องครอบคลุมทุกมิติที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกพื้นที่ในกลุ่มจังหวัดมีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาในเชิงบูรณาการที่สอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน



2) ควรมีการจำกัดจำนวนนักท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันเนื่องจากการเพิ่มรายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ไม่ใช่หนทางที่มาจาก การเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว แต่เป็นการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ ให้กลุ่มจังหวัดอันดามันเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพระดับโลกอย่างยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบคือ การกระจายกลุ่มตลาดเป้าหมาย การปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว และการขยายฤดูกาลท่องเที่ยวออกไป

3) การพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดอันดามัน ต้องเชื่อมโยงภาคเกษตรและภาคบริการให้เป็นภาพเดียวกันและทุกจังหวัดได้ประโยชน์ โดยการใช้การท่องเที่ยวเป็นตัวเชื่อม อาทิ การเชื่อมกับภาคเกษตร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์การเกษตร เช่น การมีข้อตกลงในเรื่องการจัดส่งผัก ผลไม้ อาหารให้กับครัวโรงแรมต่างๆ โดยมีการควบคุมคุณภาพร่วมกัน เพื่อความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว หรือการส่งเสริมอุตสาหกรรมครัวเรือนเพื่อผลิตของที่ระลึกสำหรับนักท่องเที่ยว เป็นต้น

4) ต้องมีการส่งเสริมการผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน อย่างจริงจัง ในทุกระดับ รวมทั้งการจัดการศึกษาให้ชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจในผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่ได้รับจากการท่องเที่ยว พร้อมกับให้เข้าใจถึงแนวคิดของการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ทั้งนี้เพราะกิจกรรมการบริการจะสำเร็จได้ก็ด้วยคุณภาพของคนที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมนี้

5) ควรเร่งรัดการจัดทำแผนแม่บทในกลุ่มจังหวัดอันดามันเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว และตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาวิจัยด้านการท่องเที่ยวที่เน้นถึงผลกระทบของการท่องเที่ยวที่มีต่อสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ คนในชุมชนท้องถิ่น สภาพสังคม วัฒนธรรมและเศรษฐกิจ ในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน โดยให้กลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม คนในชุมชนและประชาชนในประเทศ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาใช้เป็นทิศทางหลักในการพัฒนาพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามันให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างแท้จริงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของธรรมชาติในปัจจุบัน

6) ควรมีการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 10 ปี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10

7) ควรพัฒนาระบบการบำบัดมลภาวะจากการท่องเที่ยวที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในรูปแบบที่ทันสมัยและได้มาตรฐานของการจัดการแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน เพราะกลุ่มจังหวัดอันดามันในปัจจุบันเริ่มได้รับผลกระทบจากการมีปริมาณขยะ น้ำเสียจากธุรกิจท่องเที่ยวและชุมชน ทำให้ทำลายบรรยากาศการท่องเที่ยวธรรมชาติที่บริสุทธิ์ ของกลุ่มจังหวัดอันดามันเป็นอย่างมาก

## 5.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

- 1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการชุมชนส่วนท้องถิ่นและผู้นำทางการบริหารชุมชน ควรพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเร่งด่วน เพื่อให้มีความสามารถบริหารจัดการชุมชนได้มีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรมและความยุติธรรมในการบริหาร โดยเฉพาะมีจิตสำนึกที่ดี ในการพัฒนางานด้านการท่องเที่ยว ให้เป็นที่ยอมรับ เป็นศูนย์กลางในการจัดการความสมดุลของการท่องเที่ยว สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ และการดำเนินชีวิต เพื่อเกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดแก่ชุมชน
- 2) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยควรประชาสัมพันธ์และกระจายข่าวสารข้อมูลด้านการท่องเที่ยวในแต่ละฤดูกาลหรือช่วงเทศกาล โดยเน้นการทำความเข้าใจที่ถูกต้องของรูปแบบการท่องเที่ยวว่า นักท่องเที่ยวจะได้จะได้สัมผัสการท่องเที่ยวและบริการรูปแบบใดมากกว่าการประชาสัมพันธ์ที่เน้นปริมาณของนักท่องเที่ยวให้มาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก
- 3) หน่วยงานที่สนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลุ่มจังหวัดอันดามันในส่วนภูมิภาคอื่นๆ เช่น สำนักงานจังหวัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด หน่วยงานราชการต่างๆ ควรสนับสนุน แนะนำ และผลักดันชุมชนให้สามารถพัฒนากลุ่มจังหวัดอันดามันในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมอย่างเต็มที่ พร้อมกับเป็นไปตามความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง ด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้สามารถทำงานในส่วนที่รับผิดชอบของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแนวทางของการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
- 4) หน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามัน เช่น สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยว หอการค้า ควรส่งเสริม สนับสนุน และรวมพลังเป็นหนึ่งเดียวในการเร่งทำประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ และเส้นทางท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดอันดามันที่ปลอดจากความไม่สงบและไม่มีผลกระทบต่อนักท่องเที่ยว โดยจะต้องพิจารณาถึงช่องทางที่เหมาะสมและเข้าถึงตัวลูกค้าได้โดยตรง โดยเฉพาะบริษัทที่เป็นผู้ดำเนินการควรจะต้องเป็นบริษัทต่างประเทศที่มีช่องทางในเข้าถึงสื่อได้ทั่วโลกได้ เพราะการดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์เช่นนี้จะสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้โดยตรง รวมถึงการนำสื่อจากต่างประเทศมาศึกษาดูแลแหล่งท่องเที่ยวเพื่อมารับทราบสถานการณ์จริง เพื่อจะนำสิ่งที่ได้เห็น กลับไปสื่อสารให้กับประชาชนเป็นภาษาท้องถิ่นในแต่ละประเทศ ซึ่งจะสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเหล่านั้นได้ง่าย สามารถที่จะสร้างความเข้าใจได้ถูกต้องมากขึ้น และยังได้รับความเชื่อถือจากประชาชนในประเทศนั้นๆ

5) ผู้ประกอบธุรกิจท่องเที่ยวควรพัฒนาการทำธุรกิจการท่องเที่ยวให้เป็นไปตามแนวทางการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน มีการรวมกลุ่มเพื่อการสร้างจิตสำนึกและพัฒนาการทำธุรกิจที่มีคุณภาพไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ สังคม ชุมชน และวัฒนธรรมดั้งเดิม เป็นผู้แนะนำและร่วมมือกับชุมชนในการทำธุรกิจ เพื่อการใช้ทรัพยากรชุมชนอย่างคุ้มค่าก่อให้เกิดผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจต่อชุมชนและผู้ประกอบการเอง

6) ชุมชนควรพัฒนาศักยภาพตนเองให้สามารถร่วมการบริหารจัดการการท่องเที่ยวในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นในการทำความเข้าใจความหมายและประโยชน์ของการท่องเที่ยวเชิงอย่างยั่งยืน และรวมกลุ่มกันในการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนพร้อมกับการสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน เพื่อเป็นการอนุรักษ์วิถีชีวิตและวัฒนธรรมดั้งเดิมที่มีคุณค่าไว้ได้อย่างยั่งยืน

### 5.2.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการทำวิจัย เรื่องขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวช่วงเทศกาลและช่วงวันหยุดยาว ในสถานที่ท่องเที่ยวยอดนิยม เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีอัตรานักท่องเที่ยวสูง และทำให้เกิดการแออัด แย่งกันใช้ทรัพยากรต่างๆ และทำให้ทรัพยากรธรรมชาติเสื่อมโทรม

2) ควรศึกษารูปแบบการปกครองที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มจังหวัดอันดามัน เพื่อนำไปสู่รูปแบบการปกครองรูปแบบพิเศษตามที่รัฐธรรมนูญเปิดโอกาสไว้ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารและการจัดการมีการพัฒนาที่ดีขึ้นในทุกโอกาส

3) ความครอบคลุมของข้อมูลมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์การ อย่างไรก็ตามข้อมูลต่างๆ ขององค์การมีหลายระดับ บางระดับเป็นความลับที่องค์การไม่ต้องการเปิดเผย แต่ทิศทางขององค์การเป็นสิ่งที่ต้องเปิดเผยต่อสาธารณะอย่างน้อยในหมู่บุคลากรขององค์การจำเป็นต้องทราบทิศทางขององค์การเพื่อดำเนินงานใดๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ผู้ที่จะวิจัยเรื่องทำนองนี้ จำต้องตระหนักถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดอย่างดียิ่งเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลบางระดับที่องค์การไม่ต้องการเปิดเผยต่อสาธารณะ แต่เป็นประเด็นสำคัญที่นักวิจัยต้องนำมาประมวลในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย

4) การกำหนดยุทธศาสตร์โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เป็นการตัดสินใจโดยอาศัยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ที่สำคัญขององค์การ ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นประเด็นเฉพาะสำหรับแต่ละองค์การ ผู้วิจัยจำต้องประมวลข้อมูล จากหลายแหล่งและพิจารณากำหนดความสำคัญของประเด็นเหล่านี้ ซึ่งหากมีการ

กำหนดแนวคิดล่วงหน้าคร่าวๆ เป็นกรอบไว้ว่าจะพิจารณาความสำคัญของแต่ละประเด็นอย่างไร จะช่วยอำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ได้ อย่างไรก็ตาม แนวคิดเหล่านี้ควรมีความยืดหยุ่นสูง นั่นคือ ความสำคัญของแต่ละประเด็นควรปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติม

5) กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน งานวิจัยครั้งนี้ เป็นเพียงการดำเนินการใน 3 ขั้นตอนแรก (เนื่องจากเป็นการวิจัยระดับนักศึกษา ซึ่งมีเงื่อนไขจำกัด เรื่องเวลา) คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นตอนการสร้างทิศทาง และ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนั้นควรมีการวิจัยต่อในอีก 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการใช้ยุทธศาสตร์ และควบคุมยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบผลป้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนต่อไป อนึ่ง หากจะมีการวิจัยเพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานใดๆ จำต้องกระทำให้ครบถ้วนทั้ง 5 ขั้นตอน

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- การปกครอง, กรม. คู่มือการกำกับดูแลการปกครองส่วนท้องถิ่นในหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอ. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2541.
- การท่องเที่ยวและกีฬา, กระทรวง. แผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ปี 2547-2551. กรุงเทพฯ : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2546.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. แนวทางพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งชาติ. เอกสารเสนอในที่ประชุมเพื่อหาแนวทางพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งชาติ, วันที่ 20-21
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. สรุปแผนการตลาดการท่องเที่ยว ปี2552. กรุงเทพฯ : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2550.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. สหัสวรรษใหม่เพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2541.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (2550-2554). กรุงเทพฯ, 2549.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. แนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลแบบบูรณาการ สำหรับผู้ว่าCEO. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546.
- จังหวัดภูเก็ต พังงาและกระบี่, สำนักงาน. สรุปสำหรับผู้บริหารยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดภูเก็ต พังงา และกระบี่ พ.ศ. 2547 – 2550. ภูเก็ต : กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดภูเก็ต พังงา และกระบี่, 2547.
- จุฬารกรณ์ มาเสถียรวงศ์. นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพื่อเด็กและเยาวชนไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ดำรงราชานุภาพ, สถาบัน. การบริหารจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา. วารสารดำรงราชานุภาพ ปีที่ 2 ฉบับที่ 4 เดือนธันวาคม 2544 – มีนาคม 2545.
- ดำรงค์ วัฒนา. ยุทธศาสตร์การบริหารภาครัฐ : หลักการและวิธีการ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ดำรงค์ วัฒนา. ระบบการบริหารจัดการท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2544.

ดำรงค์ วิวัฒนา และคณะ. การประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา  
จังหวัดแบบบูรณาการ. กรุงเทพฯ : สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2548.

ดำรงค์ แสงกวีเลิศ. ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว. สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2552.

ตติยาพร จารุมณีรัตน์ และคณะ. ผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวของจังหวัด ภูเก็ต พังงา กระบี่ จาก  
มุมมองนักท่องเที่ยวและเจ้าบ้าน. ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เขตการศึกษา  
ภูเก็ต, 2548.

ติน ปรัชญพทุทธิ. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2542.

ทวีชัย บุญเติม. การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพ.ศ.  
2550. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชานโยบาย การ  
จัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

เทิดชาย ช่วยบำรุง. ถอยหลังเพื่อก้าวหน้าอันدامัน. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุน  
การวิจัย, 2550.

เทิดชาย ช่วยบำรุง. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวไทย. สัมภาษณ์, 4  
กุมภาพันธ์ 2552.

ธีราพร ถนอมกลิ่น. รูปแบบการจัดการการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนและการมีส่วนร่วมของประชาชน  
ท้องถิ่น เกาะล้าน เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.

นันทภัทร บุรจจรกุล. การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนในจังหวัดจันทบุรี.  
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโทบริหารบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและการ  
ท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2551.

นาฬิกาอดิภักดิ์ แสงสนิท. รักษาการผู้อำนวยการ องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการ  
ท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2552.

นวรรตน์ สุวรรณผ่อง. การประเมินผลและเขียนแผนงาน. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการองค์การพัฒนา  
เอกชนด้านเอดส์, 2542.

ปรีชา เรืองจันทร์. ผู้ว่าราชการจังหวัดภูเก็ต. สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2552.

ปลัดกระทรวงมหาดไทย, สำนักงาน. รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร "การประเมินประสิทธิภาพและ  
ผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ". กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2548.

ปัญญา ธีรวิทย์เลิศ. เอกสารประกอบการเรียนวิชาเครื่องมือวิจัย. กรุงเทพฯ : สภาวิจัยแห่งชาติ,  
2545

พยอม ธรรมบุตร. เอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาหลักการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์. กรุงเทพฯ :

สถาบันการพัฒนาการท่องเที่ยวเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,  
2546.

ภราเดช พยัสมิธีเยว. พัฒนาการท่องเที่ยวไทยในทิศทางที่ยั่งยืน. จุลสารการท่องเที่ยว. เมษายน -  
มิถุนายน 2539 : 4 - 7.

มนัส ชัยสวัสดิ์ และคณะ. การศึกษาระบบการท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตเพื่อทราบศักยภาพของการ  
พัฒนาไปสู่แหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุน  
การวิจัย, 2546.

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. การวางแผนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบยึด  
พื้นที่ กรณีศึกษาจังหวัดภูเก็ต กระจับปี่ และพื้นที่ลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา. สงขลา :  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2540.

มิ่งสรรพ์ ขาวสะอาด และคณะ. โครงการศึกษาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาอุตสาหกรรม  
ท่องเที่ยวแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-  
2549). กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2544.

ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน, สำนักบริหาร. แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด พ.ศ. 2553-  
2556 ภาคใต้ฝั่งอันดามัน. ภูเก็ต : ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน, 2552

รัฐতিติยา หิรัญยาค. แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพหมู่บ้านวัฒนธรรมเพื่อการท่องเที่ยว :  
กรณีศึกษาบ้านหนองขาว อำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี. สารนิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมหาวิทยาลัยเชียงใหม่,  
2544.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็น  
เลิศ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549.

วันดี สีสั่งข์. แนวทางเพื่อการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์อย่างยั่งยืนของจังหวัด  
กาญจนบุรี. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.

วีณา ชุ่มบัณฑิต. การวางแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์  
อย่างยั่งยืนของจังหวัดกาญจนบุรี. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนคริน  
ทรวิโรฒ, 2549.

วีราภรณ์ วัชวัฒนะ. การวางแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์  
อย่างยั่งยืน กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.

วรรณภา วงษ์วานิช. ภูมิศาสตร์การท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ., 2539.

วรรณิ ศิรมานะพงษ์. การวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของจังหวัดสมุทรปราการ. สาร

- นิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.
- วอลเตอร์ เจมีสัน และ แอนเดรีย ซาเนคกี. การจัดการเมืองท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน : กรณีศึกษา  
คลองขวางและพิมาย ประเทศไทย. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.
- สรายุทธ มัลลัม. กรรมการสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์  
2552.
- สายฝน ยวนแหล และคณะ. พฤติกรรมการณ์ของนักท่องเที่ยว จังหวัดภูเก็ต พังงา กระบี่.  
ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เขตการศึกษาภูเก็ต, 2548.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. การประเมินผลโครงการ หลักการและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สามรดา,  
2547.
- สุชาติ บำรุงสุข. ก.ยุทธศาสตร์กองทัพไทย. มติชนสุดสัปดาห์. (6 ตุลาคม 2537) : 22 - 26.
- สุชาติ บำรุงสุข. ค.ศ.2000 : ยุทธศาสตร์โลกหลังสงครามเย็น. กรุงเทพฯ : มติชน, 2537.
- แสนศักดิ์ ศิริพานิชย์ และคณะ. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของที่ระลึกพื้นเมือง เพื่อการท่องเที่ยวอย่าง  
ยั่งยืนในพื้นที่ จังหวัดภูเก็ต พังงา กระบี่. ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เขต  
การศึกษาภูเก็ต, 2548.
- สมเกียรติ กิตติธรรกุล. กรรมการผู้จัดการโรงแรมพีพี ไอซ์แลนด์ คาบานา. สัมภาษณ์, 27  
กุมภาพันธ์ 2552.
- สมบุญ จิรายุส. นายกสมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ต. สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2552.
- อภิชาติ สังขอารี. นายกสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว. สัมภาษณ์, 23 กุมภาพันธ์ 2552.
- อภิรมย์ พรหมจรรยา และคณะ. โครงการศึกษาศักยภาพอาหารและเครื่องดื่มท้องถิ่นเพื่อการ  
ท่องเที่ยว ในเขตจังหวัดภูเก็ต พังงา กระบี่. ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เขต  
การศึกษาภูเก็ต, 2548.
- อุดมศักดิ์ อัครวางกูร. ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดสามเหลี่ยมอันดามัน (ภูเก็ต - พังงา -  
กระบี่). สารดำรงราชานุภาพ ปีที่ 1 ฉบับที่ 16 เดือนกุมภาพันธ์ 2547 : 1 - 16.

#### ภาษาอังกฤษ

Certo Samuel C., Peter J.Paul. Strategic Management : Concepts and Application.

Singapore : McGraw-Hill inc., 1991.

Chandler, A.D., Jr. Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial  
Enterprise Cambridge : The MIT Press, 1962.

Cristina Recoder de Casso. Sustainability-A Lip Service or a Necessity for Destination  
Marketing. WTO Seminar Proceedings, The Future of National Tourism



- Offices, Prague, Czech Republic, 27 May 1999, p 83-84.
- Daniel Katz and Robert Kahn. The Social Psychology of Organizations. New York : John Wiley and Sons Inc., 1966.
- Debbage Keith G., Oligopoly and the Resort Cycle in the Bahamas. Annuals of Tourism Research, 1990.
- Donnelly James H. Gibson and James L. Ivancevich. Fundamentals of Management. Business Publications, 1984.
- Glenn F. Boleman and Arvind V. Phatak. Strategic Management. New York : John Wiley, 1989.
- Herbert Simon and James March. Organizations. New York : John Wiley & Sons, 1959.
- James Brian Quinn. The strategy Process : European Edition. Prentice Hall, 1995
- James Thompson. Organizations in Action. New York : Mc Graw – Hill, 1967.
- John W. Slocam and Don Hellriegel. Organizational Behavior. Cincinnati : OH South-Western College, 1998.
- John Swarbrook. Sustainable Tourism Management. London : Biddles Ltd., 2000.
- Joseph L. Massie and John Douglas. Managing: a contemporary introduction. Englewood Cliffs N.J. : Prentice-Hall, 1981.
- Kaplan and Norton. The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance Harvard Business Review, January-February 1992 : 71.
- Kast Fremont and Rosenzweig James. Organization and Management. A system Approach. New York : Mc Graw – Hill, 1979.
- Kenichi Ohmae. The Borderless world : Power and Strategy in the Interlinked Economy. Harper Business, 1991.
- Maassen P.A.M and Van Vught. Strategic planning in the Encyclopedia of Higher Education Volume 2 : Analytical Perspectives. Oxford : Pergamon Press, 1992.
- Moutinho, L. Strategic Management in Tourism. Cabi Publishing, 2000.
- Morrison Renfro and Wayne Boucher. Futures research and the strategic planning process : Implications for higher education. Washington : ASHE, 1987.
- Pearce II. J.A., and Robinson, R.B.Jr. Management. New York : Random House, 1989.
- Pual Samuel. Strategic Management of Development Programs. Geneva : International Labour Office, 1983.

- Robbin Stephen. Organization theory : Structure, Design and Application. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice Hall, 1990.
- R.W. Butler. The concept of a Tourist Are cycle at Evaluation : Implications for Management of Resources. Canadian Geographer, 1980.
- Sue Marr. Tourism Marketing for the New Millennium, The Emerald Hotel Thailand, May 30,1999.
- Wehrich, H. The TOWS Matrix- A Tool for Situational Analysis Long Range Planning. April 1982, p 54 - 56.
- Wendel L. French, and Cecil H. Bell. Organization Development : behavior Science Interventions for Improvement. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice Hall Inc, 1984.
- World Tourism Organization. National and Regional Tourism Planning : Methodologies and case studies. Routledge : London, 1994.
- World Travel & Tourism Council. Thailand's Travel & Tourism. Economic Driver for the 21<sup>st</sup> Century, 1999, p 4-5.
- Wright et al. Strategic Management. Singapore : Allyn and Bacon, 1992.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก







--	--	--

ชุดที่

## แบบสอบถาม

## เรื่อง

การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน  
(ภูเก็ต กระบี่ และพังงา)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มี 6 หน้า ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของสภาพแวดล้อมทั่วไป องค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ และระบบคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ จำนวน 41 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะอื่นๆ

2. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน

3. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อการวิจัยอันเป็นประโยชน์ในทางวิชาการ การตอบคำถามจะไม่มีผลกระทบใดๆต่อท่าน และผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง

นางสาวดุสิตา การบุญ

นิสิตปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ตอนที่ 1** สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** กรุณาเติมข้อความลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย **ü** ลงใน **i** ที่ตรงกับสถานภาพหรือความเป็นจริงของท่าน

1. ชื่อหน่วยงานที่ท่านสังกัด.....จังหวัด.....

2. เพศ

- ชาย
- หญิง

3. อายุ .....ปี

4. สถานภาพสมรส

- โสด
- สมรส
- อื่นๆ ระบุ.....

5. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- สูงกว่าปริญญาตรี
- อื่นๆ ระบุ.....

6. ระยะเวลาปฏิบัติงานของท่านในหน่วยงาน (โดยประมาณ).....ปี

7. ท่านมีชื่อในทะเบียนบ้าน อยู่ที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน (ภูเก็ต กระบี่ และพังงา) ใช่หรือไม่

- ใช่ จังหวัด.....
- ไม่ใช่ จังหวัด.....

8. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานของท่านหรือไม่

- มีส่วนร่วม
- ไม่มีส่วนร่วม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามันในประเด็นของสภาพแวดล้อมทั่วไป องค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ และ ระบบคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย **ü** ลงในช่อง **○** ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงคำตอบเดียว ตามเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นท่านมีความเห็นด้วย ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง ข้อความนั้นท่านมีความเห็นด้วย ในระดับมาก  
 3 หมายถึง ข้อความนั้นท่านมีความเห็นด้วย ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง ข้อความนั้นท่านมีความเห็นด้วย ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง ข้อความนั้นท่านมีความเห็นด้วย ในระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน (ภูเก็ต กระบี่ และพังงา)	ระดับความคิดเห็น				
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1) พื้นที่ ท่าเรือที่ตั้งเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงได้ทั้งฝั่ง อ่าวไทยและทะเลอันดามัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) มีทรัพยากรธรรมชาติที่งดงามโดดเด่น หลากหลายและ มีชื่อเสียง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) การคมนาคม มีความสะดวกเนื่องจากมีความพร้อมทาง ด้านท่าอากาศยานนานาชาติ ท่าเรือน้ำลึก โครงข่ายถนน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) การคมนาคมระหว่างพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดมีความสะดวก	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) ระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เพียงพอต่อการบริการนักท่องเที่ยว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) จำนวนของนักท่องเที่ยวที่เข้ามา มีผลกระทบต่อความ เสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลและทรัพยากร ด้านการท่องเที่ยว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) นักท่องเที่ยวนิยมเลือกเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวเพราะ มั่นใจว่าจะมีความปลอดภัย ปราศจากความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มชนที่ต่างเชื้อชาติและต่างศาสนา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ปัจจัยสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน (ภูเก็ต กระบี่ และพังงา)	ระดับความคิดเห็น				
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
8) มีความปลอดภัยในด้านร่างกายและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยวสูง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) ปัญหาการเมือง การเปลี่ยนรัฐบาล มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มนักท่องเที่ยว ที่จะเดินทางเข้ามา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) ปัญหาการหลอกลวงนักท่องเที่ยวเกิดจากภาวะการแข่งขันของผู้ประกอบธุรกิจท่องเที่ยวที่สูงขึ้น	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) การขยายสายการบินต้นทุนต่ำทำให้กระแสการท่องเที่ยวมีมากขึ้น	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) ระดับราคาในการท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีแนวโน้มลดลง ทำให้นักท่องเที่ยวมีความสามารถในการเดินทางได้มากยิ่งขึ้น	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) ความผันผวนของราคาน้ำมันทำให้ต้นทุนดำเนินการค่าประกันภัยเพิ่มขึ้น ทำให้นักท่องเที่ยวลดการเดินทางลง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14) การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้นักท่องเที่ยวลดการเดินทางลง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15) การขยายตัวของกลุ่มนักท่องเที่ยวสูงอายุ ทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจและการลงทุนด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเพิ่มขึ้น	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16) ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางด้านประชากรและการบริโภคส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการท่องเที่ยว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17) แนวโน้มการบริโภค กระแสโลกในเรื่องสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิตและการพัฒนาที่ยั่งยืน ทำให้ความต้องการด้านบริการสุขภาพ วิถีธรรมชาติเพิ่มสูงขึ้น	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18) กลุ่มจังหวัดอันดามันมีวัฒนธรรมประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19) ความเอื้ออาทรมีน้ำใจของคนในพื้นที่ที่มีต่อนักท่องเที่ยว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20) คนในพื้นที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะการให้การต้อนรับนักท่องเที่ยว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ปัจจัยสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน (ภูเก็ต กระบี่ และพังงา)	ระดับความคิดเห็น				
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
21) บุคลากรในด้านการท่องเที่ยวยังขาดประสบการณ์ ขาดความเข้าใจในด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22) การลงทุนพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการ ของคนท้องถิ่นน้อยกว่าคนต่างถิ่น (รวมทั้งคนต่างชาติ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23) คนท้องถิ่น ถูกแย่งโอกาส แย่งงาน แย่งอาชีพจากคนต่างภาค ต่างถิ่น และคนต่างชาติ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24) ปัจจุบันมีผู้มีอิทธิพลที่เข้ามาแสวงประโยชน์จากทรัพยากรท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดอันดามันเป็นจำนวนมาก	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25) ผลประโยชน์ที่ทับซ้อนของภาคเอกชน เช่น สมาคม และชมรมทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการท่องเที่ยวได้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26) สมาคม/ชมรม เกี่ยวกับธุรกิจการท่องเที่ยวสาขาต่างๆไม่สามารถควบคุมสมาชิกที่มีพฤติกรรมขัดต่อจรรยาบรรณธุรกิจ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27) ปัญหาด้านการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการแก้ไขให้สำเร็จเนื่องจากขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28) การจัดเก็บภาษีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการท่องเที่ยว มีความซ้ำซ้อน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29) ภาวะโลกร้อน มีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยวและความแปรปรวนของสภาพอากาศ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30) นักท่องเที่ยวไม่อยากเดินทางท่องเที่ยวเพราะไม่แน่ใจในอากาศที่เปลี่ยนแปลง อันจะเป็นผลให้เกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติจากธรรมชาติ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31) การท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดอันดามันมีลักษณะเป็นฤดูกาล เนื่องจากธรรมชาติ ลมมรสุมเป็นอุปสรรคให้กิจกรรมทางน้ำมีข้อจำกัด	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ปัจจัยสภาพแวดล้อมของกลุ่มจังหวัดอันดามัน (ภูเก็ต กระบี่ และพังงา)	ระดับความคิดเห็น				
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
32) ประวัติศาสตร์ของการเกิดสินามิจะเป็นแหล่งดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33) ภาครัฐให้การสนับสนุนในด้านการจัดการท่องเที่ยวสูง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34) นโยบายของรัฐให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่เป็นพิเศษ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35) ได้รับงบประมาณจากภาครัฐอย่างเพียงพอต่อการบริหารจัดการ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36) กลไกของรัฐเพื่อการจัดการท่องเที่ยวยังอ่อนแอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37) การบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวของรัฐและเอกชนยังขาดความเป็นเอกภาพ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38) การพัฒนาการท่องเที่ยวขาดความต่อเนื่อง เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนตัวผู้บริหารบ่อยครั้ง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39) มีหน่วยงานจากภาครัฐและเอกชน ดูแลรับผิดชอบเรื่องการท่องเที่ยวอย่างเพียงพอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40) ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ ภายใต้การนำของผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ทำให้มีการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41) ยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างบูรณาการ ภายใต้ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO มีความเหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานของกลุ่มจังหวัด	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ท่านคิดว่า ข้อความข้างต้น (จาก 41 ข้อข้างต้น) ข้อใดมีความสำคัญที่สุดต่อการท่องเที่ยวของพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน (โปรดระบุหมายเลขข้อ ไม่เกิน 3 ข้อ) .....

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆเพิ่มเติม

1. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาการท่องเที่ยวของพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน อย่างไรบ้าง

ภูเก็ต.....

.....

.....

กระบี่.....

.....

.....

พังงา.....

.....

.....

2. ข้อคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	96.8
	Excluded (a)	1	3.2
	Total	31	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	49



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวดุสิตา การบุญ เกิดเมื่อวันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ.2523 ที่จังหวัดนครราชสีมา สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในปีพ.ศ.2545 หลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาตรีได้เข้าทำงานที่ศูนย์บริการและพัฒนา อุตสาหกรรม สถาบันไทย-เยอรมัน จังหวัดชลบุรี ตำแหน่ง Secretary เป็นระยะเวลา 4 ปี จากนั้น ในปีพ.ศ.2549 ได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และได้ย้ายมาทำงานกับกลุ่มวิศวกรรมผลิตไฟฟ้า บริษัท ซีเมนส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม จังหวัดฉะเชิงเทรา ในเบื้องต้นรับหน้าที่ตำแหน่ง Senior Secretary ส่วนตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันคือ EDMS Supervisor