

การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า
อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

Implementation of the Strategic Plan for Thai-Myanmar
Border Tourism, Mae Sot District, Tak Province

พิชิต จันทรประเสริฐ

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
โทร.081-822-3242 E-mail: chit1969@gmail.com

Pichit Chanprasert

Graduate College of Management, Sripatum University

รับเข้า: 7 ธันวาคม 2561 แก้ไข: 29 มีนาคม 2562 ตอรับ: 3 พฤษภาคม 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก 2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก และ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จำนวน 382 คน จากข้าราชการสังกัดจังหวัดตาก พนักงานการทำอากาศยานแม่สอด ผู้ประกอบการโรงแรม ผู้ประกอบการการท่องเที่ยว ผู้ประกอบการรถเช่า ผู้ประกอบการค้าการขนส่ง จังหวัดตาก และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 10 คน จากหน่วยงานภาครัฐ ผู้บริหารระดับสูง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ประกอบด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า ภาพรวมระดับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อยู่ในระดับปานกลาง โดย ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การดำเนินการตามการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก 2) การพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน 3) การพัฒนาสินค้า บริการ และปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยว 4) การสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการท่องเที่ยว และ 5) การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เช่นเดียวกับปัจจัยส่งเสริมการท่องเที่ยวชายแดนไทยพม่าภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยด้านงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการองค์กร และด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านแผน

ยุทธศาสตร์ องค์การแห่งการเรียนรู้ เครือข่าย การพัฒนาบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ปัจจัยส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้ง 8 ได้แก่ 1) การบริหารจัดการองค์กร 2) แผนยุทธศาสตร์ 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ 4) เครือข่าย 5) ภาวะผู้นำ 6) สมรรถนะของพนักงาน 7) งบประมาณ และ 8) วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ร้อยละ 96.6 และสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ได้ร้อยละ 93.1 โดยตัวแปร 7 ตัวแรกมีอิทธิพลเชิงบวกกับระดับการดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า การดำเนินการ แผนยุทธศาสตร์ ปัจจัยความสำเร็จในแผนยุทธศาสตร์

Abstract

This research aims 1) to study the level of success in the implementation of the strategy, 2) to study the factors related to the success of the strategy implementation, and 3) to study the factors affecting the success of the strategic implementation. Sampling with a simple sampling method of 382 persons from the Tak Provincial Commissioner, employees of Mae Sot International Airport, hotel operator, tour operators, car operator, transportation operators in Tak province and selected 10 specific personnel from government agencies., senior manager, a five sets of questionnaires and structured interview and Correlation Coefficients and Multiple Regression Analysis were used. The research found that overview of success in strategic implementation of Thai-Myanmar border tourism are on the middle of 5 items 1) implementation of infrastructure development and facilities; 2) development and restoration of sustainable tourism; 3) product development of goods and the factor for tourism; 4) building confidence and promoting tourism; and 5) promoting the participation of the public sector, the people and the local government. Similarly, the promotion of Thai-Myanmar border tourism is moderate in average, with a high level of management and leadership, strategic plan, organization of learning, personnel development network and average corporate culture. The 8 tourism promotion factors are: 1) organization management 2) strategic plan 3) learning organization 4) network 5) leadership 6) staff performance 7) budget and 8) organizational culture related to the success of 96.6% of the strategies were operational and could explain the changes. The success of the strategic implementation was 93.1 percent. The first seven variables had a positive influence on the level of success at the .05 level.

Keywords: Thailand-Burma Border Tourism strategy, implementation success, strategic plan, success factors in strategic plan

บทนำ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยสร้างรายได้หลักในธุรกิจบริการและสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก โดยพิจารณาได้จากรายงานสถานการณ์การท่องเที่ยวของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาในปี พ.ศ.2561 พบว่า มีนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวน 75,949,052 คน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2560 ร้อยละ 5.74 และก่อให้เกิดรายได้ 1,684,729.4 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2560 ร้อยละ 13.75 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560 ก: ออนไลน์)

การจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พุทธศักราช 2555 – 2559 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาและกระตุ้นภาคการท่องเที่ยวให้ขยายตัวและเกิดความยั่งยืน 2) เติบโตและสร้างศักยภาพในการหารายได้จากท่องเที่ยว และ 3) พัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้มีความพร้อมทั้งด้านคุณภาพการแข่งขัน และให้เกิดการสร้างรายได้และกระจายรายได้ควบคู่ไปกับการพัฒนาที่ยั่งยืน ในแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับดังกล่าว ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนการท่องเที่ยวไทยไว้ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาสินค้า บริการและปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการท่องเที่ยว และยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยว (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554: ออนไลน์)

การท่องเที่ยวชายแดนเป็นช่องทางที่ก่อให้เกิดรายได้แก่ชุมชน ดังจะเห็นได้จากเมืองท่องเที่ยวชายแดนนั้นจะมีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเดินทางไปท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก ข้อมูลด้านการท่องเที่ยวจังหวัดตาก ปี พ.ศ.2561 พบว่า มีนักท่องเที่ยวชาวไทย 711,610 คน สร้างรายได้ 137,924,250 บาท นักท่องเที่ยวต่างชาติ จำนวน 226,870 คน สร้างรายได้ 609,266,191 บาท จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2560 ร้อยละ 17.21 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560 ข: ออนไลน์) จากข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าแนวโน้มจะมีท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเดินทางมาท่องเที่ยวจังหวัดตามเพิ่มขึ้น จะก่อให้เกิดรายได้แก่ชุมชนเป็นจำนวนมาก ทำให้ธุรกิจท่องเที่ยวมีการขยายตัวในทุกด้าน อาทิ ธุรกิจรถทัวร์ รถตู้ โรงแรม อาหาร ของที่ระลึก เป็นต้น ซึ่งแหล่งท่องเที่ยวชายแดนที่สำคัญของจังหวัดตาก คือ อำเภอแม่สอดนั่นเองเนื่องจากอยู่ติดกับเมืองเมียวดี สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ การพัฒนายุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของอำเภอแม่สอดจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมจึงจะทำให้อำเภอแม่สอด เป็นศูนย์การท่องเที่ยวรองรับเมืองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวชายแดน สี่แยกและศูนย์กลางภูมิภาค และประตูชายแดน บนระเบียงเศรษฐกิจ East-West Economic Corridor (EWEC) หากมีการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ

พื้นที่อำเภอแม่สอดให้เป็นเมืองเศรษฐกิจการค้าชายแดนไทย-พม่า และการท่องเที่ยวหมายเลข 1 ซึ่งการพัฒนายุทธศาสตร์การท่องเที่ยวอำเภอแม่สอดจึงถือเป็นบริบทที่สำคัญ ธุรกิจการท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ยังมีจุดอ่อนและอุปสรรคที่ทำให้เกิดปัญหาในธุรกิจการท่องเที่ยว และการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในมิติต่าง ๆ การบริหารจัดการในพื้นที่ที่ขาดเอกภาพในการวางแผนยุทธศาสตร์ การทำงานของส่วนราชการในพื้นที่ทำงานแบบไม่บูรณาการ และการขาดแคลนทรัพยากรทางการบริหาร ทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ยังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น การศึกษาถึงปัจจัยสำคัญส่งผลต่อการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก จึงเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนเพื่อพัฒนาให้เกิดศักยภาพและประสิทธิภาพอย่างสูงของอำเภอแม่สอด เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และแนวทางการปฏิบัติงานพัฒนาการท่องเที่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ ให้มีความสอดคล้องกับบริบท วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงประเด็นยุทธศาสตร์ของอำเภอแม่สอด ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินการตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก อยู่ในระดับต่ำ
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาเครือข่าย ภาวะผู้นำ และสมรรถนะของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก
3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาเครือข่ายภาวะผู้นำ และสมรรถนะของพนักงาน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ในด้าน 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการท่องเที่ยว 2) การพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน 3) การพัฒนาสินค้าบริการและปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยว 4) การสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการท่องเที่ยว 5) การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยว

2. ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร 1) ศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามข้าราชการสังกัดจังหวัดตาก พนักงานการทำอากาศยานแม่สอด ผู้ประกอบการโรงแรม ผู้ประกอบการการท่องเที่ยว ผู้ประกอบการรถเช่า และผู้ประกอบการค้าการขนส่ง 2) ศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการที่ดูแลรับผิดชอบพื้นที่การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด ได้แก่ อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดตาก รองผู้ว่าราชการจังหวัดตาก นายกเทศมนตรีเทศบาลอำเภอแม่สอด และผู้อำนวยการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยสำนักงานตาก

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2560 - 30 ธันวาคม 2560

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ข้าราชการสังกัดจังหวัดตาก พนักงานการทำอากาศยานแม่สอด ผู้ประกอบการโรงแรม ผู้ประกอบการการท่องเที่ยว ผู้ประกอบการรถเช่า ผู้ประกอบการค้าการขนส่งจังหวัดตาก และบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการที่ดูแลรับผิดชอบพื้นที่การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จำนวนทั้งหมด 8,564 คน สุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย กำหนดขนาดตัวอย่างในด้วยการคำนวณจากสูตรของทาร์โร ยามาเน่ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการที่ดูแลรับผิดชอบพื้นที่การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก จำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม (questionnaire) มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scales) จำนวน 63 ข้อ และแบบเลือกตอบจำนวน 5 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) มากกว่า 0.5 ทุกข้อ

และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับตามสูตรสัมประสิทธิ์ของอัลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาค เท่ากับ 0.93 ส่วนเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่รวบรวมมา และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ผู้บริหารระดับสูง หรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการที่ดูแลรับผิดชอบพื้นที่การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอดและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

- 1) ใช้การแจกแจงความถี่ (frequency) การหาค่าร้อยละ (percentage) ในการอธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ภูมิลำเนา เป็นต้น
- 2) ใช้ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการอธิบายระดับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก
- 3) ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation Coefficient) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยวชายแดน และปัจจัยด้านการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
- 4) ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรปัจจัยด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยวชายแดนต่อปัจจัยด้านการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

สรุปผลการวิจัย

1. การดำเนินงานการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.26$, $SD = 0.90$) โดยการดำเนินการตามการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.38$, $SD = 0.85$) รองลงมา คือ การพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน ($\bar{x} = 3.30$, $SD = 0.90$) การพัฒนาสินค้า บริการ และปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยว ($\bar{x} = 3.23$, $SD = 1.08$) การสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการท่องเที่ยว ($\bar{x} = 3.19$, $SD = 1.06$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการบริหารจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยว ($\bar{x} = 3.19$, $SD = 1.06$) รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า

การดำเนินงานด้าน	$\bar{x}$	SD	ความหมาย
1. การดำเนินการตามการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก	3.38	0.85	ปานกลาง
2. การพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน	3.30	0.90	ปานกลาง
3. การพัฒนาสินค้า บริการ และปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยว	3.23	1.08	ปานกลาง
4. การสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการท่องเที่ยว	3.19	1.06	ปานกลาง
5. การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการบริหารจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยว	3.19	1.06	ปานกลาง
รวม	3.26	0.90	ปานกลาง

2. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก พบว่า ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการองค์กร (fac1) 2) แผนยุทธศาสตร์ (fac2) 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ (fac3) 4) เครือข่าย (fac4) 5) ภาวะผู้นำ (fac5) 6) สมรรถนะของพนักงาน (fac6) 7) งบประมาณ (fac7) และ 8) วัฒนธรรมองค์กร (fac8) โดยมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ร้อยละ 81.1, 80.8, 89.3, 87.4, 89.4, 87.1, 83.7 และ 83.6 ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

	factor	Suc1	Suc2	Suc3	Suc4	Suc5	Success
Fac1	.839**	.806**	.677**	.585**	.599**	.621**	.811**
Fac2	.825**	.683**	.861**	.606**	.626**	.631**	.808**
Fac3	.919**	.741**	.655**	.738**	.724**	.746**	.893**
Fac4	.886**	.686**	.656**	.701**	.775**	.799**	.874**
Fac5	.929**	.728**	.669**	.690**	.771**	.784**	.897**
Fac6	.903**	.714**	.586**	.773**	.730**	.741**	.871**
Fac7	.084**	.821**	.729**	.678**	.674**	.699**	.837**
Fac8	.872**	.804**	.754**	.613**	.622**	.640**	.836**
Factor	1	.791**	.734**	.750**	.787**	.800**	.954**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก พบว่า มี 8 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการองค์กร (fac1) 2) แผนยุทธศาสตร์ (fac2) 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ (fac3) 4) เครือข่าย (fac4) 5) ภาวะผู้นำ (fac5) 6) สมรรถนะของพนักงาน (fac6) 7) งบประมาณ (fac7) และ 8) วัฒนธรรมองค์กร (fac8) โดยมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Success) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (มีค่า $F = 647.993$ มีค่า $P\text{-value} .000$) ตัวแปรอิสระทั้ง 8 มีความสัมพันธ์กับระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ร้อยละ 96.6 ($r = 0.996$) และสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ได้ร้อยละ 93.1 ($r^2 = 0.931$) ตัวแปรทั้ง 8 มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกตัวแปร โดยตัวแปร 7 ตัวแรก มีอิทธิพลเชิงบวกส่วนตัวแปรที่ 8 คือ วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางลบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ด้านเครือข่าย มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.270 ในทิศทางเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านงบประมาณ มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.247 ในทิศทางเดียวกัน ส่วนตัวแปรด้านที่มีอิทธิพลน้อยที่สุด คือ แผนยุทธศาสตร์อิทธิพลเท่ากับ 0.049 ในทิศทางเดียวกัน ดังตารางที่ 3 และสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{Success} = -.469 + .155(\text{fac1}) + .049(\text{fac2}) + .181(\text{fac3}) + .270(\text{fac4}) + .097(\text{fac5}) + .183(\text{fac6}) + .247(\text{fac7}) - .067(\text{fac8})$$

ตารางที่ 3 อิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

	ค่าสัมประสิทธิ์			สถิติทดสอบที (t-test)	P-value
	Unstandardized		Standardized		
	B	Std.Error	Beta		
ค่าคงที่	-.469	.065		-7.253	.000
1. การบริหารจัดการองค์กร	.155	.026	.162	5.851	.000
2. แผนยุทธศาสตร์	.049	.023	.051	2.119	.035
3. องค์การแห่งการเรียนรู้	.181	.031	.184	5.907	.000
4. เครือข่าย	.270	.029	.274	9.258	.000
5. ภาวะผู้นำ	.097	.035	.096	2.811	.005
6. สมรรถนะพนักงาน	.183	.029	.180	6.385	.000
7. งบประมาณ	.247	.032	.216	7.739	.000
8. วัฒนธรรมองค์กร	.067	.028	-.080	-2.424	.016
สถิติทดสอบ F (F-test) = 647.993			ค่าความน่าจะเป็น (P-value: Sig) ของ F = .000		
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) = .966			ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R ²) = .931		
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า =.20757					

4. ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ส่งต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก พบว่า

4.1 ด้านการบริหารจัดการ 1) ปัญหาอุปสรรค (1) การดำเนินงานขาดความคล่องตัว (2) ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ (3) ขาดการประสานงานในการดำเนินงาน 2) ข้อเสนอแนะ (1) รัฐควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด โดยเฉพาะ (2) หน่วยงานต่าง ๆ ควรประสานงานกันในการดำเนินงาน (3) จังหวัดตาก ควรปรับแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานอยู่เสมอ (4) รัฐและจังหวัดตากควรประสานกับเมืองเมียวดี สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ เพื่อร่วมกันดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

4.2 ด้านแผนยุทธศาสตร์ 1) ปัญหาอุปสรรค (1) ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้อง (2) ไม่มีงบประมาณสำหรับดำเนินการด้านนี้โดยเฉพาะ 2) ข้อเสนอแนะ รัฐควรจัดสรรงบประมาณผ่าน งบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ จากระดับกระทรวงลงไปสู่หน่วยงานระดับจังหวัด

4.3 ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญหาและอุปสรรค แต่ละหน่วยงานต่างก็เป็นอิสระในการดำเนินงานและการบังคับบัญชา จึงเป็นเรื่องยากที่จะนำบุคลากรทุกหน่วยงานมาหลอมรวมความคิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เรียนรู้และทำงานร่วมกัน ข้อเสนอแนะ จังหวัดตากควรจัดประชุมบุคลากรทุกคนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด เพื่อทำความเข้าใจในยุทธศาสตร์ สร้างแรงจูงใจ และขอความร่วมมือในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ให้ประสบผลสำเร็จ

4.4 ด้านเครือข่าย 1) ปัญหาอุปสรรค (1) ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (2) ขาดการประสานงานกับเครือข่ายภาคเอกชนและประชาชน จึงไม่ได้รับความร่วมมือจากเอกชนและประชาชนเท่าที่ควร ข้อเสนอแนะ จังหวัดตาก ควรประสานกับเครือข่ายเอกชนและประชาชนในการดำเนินงาน เพราะเอกชนและประชาชนเป็นผู้ที่จะได้รับประโยชน์หรือผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

4.5 ด้านภาวะผู้นำ 1) ปัญหาอุปสรรค (1) หัวหน้าหน่วยงานบางหน่วยไม่มีภาวะผู้นำ (2) ไม่มีความรับผิดชอบงาน (3) มอบหมายงานให้รองหัวหน้ารับผิดชอบแต่ไม่มอบอำนาจในการตัดสินใจ (4) ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน 2) ข้อเสนอแนะ ผู้ว่าราชการจังหวัดตากควรเสนอย้ายหัวหน้าหน่วยงานที่ไม่มีภาวะผู้นำหรือขาดความรับผิดชอบ ไม่มีประสิทธิภาพ ที่จะส่งต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด ออกจากพื้นที่

4.6 ด้านการพัฒนาบุคลากร 1) ปัญหาอุปสรรค (1) พนักงานมีสมรรถนะการดำเนินงานเฉพาะงานที่รับผิดชอบของตน ไม่มีสมรรถนะที่จะดำเนินงานข้ามสายงาน (2) ขาดแคลนบุคลากรที่มีสมรรถนะในการติดต่อประสานกับเมืองเมียวดี สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ 2) ข้อเสนอแนะ (1) รัฐต้องส่งบุคลากรที่มีสมรรถนะในการดำเนินงานต่าง ๆ มาปฏิบัติงานที่จังหวัดตาก (2) รัฐต้องส่ง

บุคคลที่มีสมรรถนะในการติดต่อประสานงานกับสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ได้ดี ให้ไปปฏิบัติหน้าที่ที่จังหวัดตาก

4.7 ด้านงบประมาณ 1) ปัญหาอุปสรรค พนักงานของหน่วยงานเกิดจากคำสั่งหน่วยงานต้นสังกัดหรือคำสั่งของจังหวัดให้มาปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มภาระงานจากงานเดิมที่ทำอยู่แล้วต้องมารับผิดชอบงานเพิ่มและต้องทำงานสนองนโยบายตามวันและเวลาที่กำหนด แต่ค่าตอบแทนได้รับ คือ เงินเดือนจากหน่วยงานต้นสังกัด ไม่ได้รับเงินตอบแทนเพิ่มแต่อย่างใด ทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 2) ข้อเสนอแนะ คือ รัฐควรจัดสรรงบประมาณค่าตอบแทนพิเศษให้แก่บุคลากรที่ร่วมดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

4.8 ด้านวัฒนธรรมองค์กร 1) ปัญหาอุปสรรค คือ ระบบราชการไทยพนักงานจะปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ไม่สามารถสั่งการบังคับบัญชาข้ามหน่วยงานได้ จึงทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน 2) ข้อเสนอแนะ คือ ผู้ว่าราชการจังหวัดตากควรประชุมหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อตกลงเรื่องการสั่งการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

อภิปรายผล

ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยซึ่งตั้งไว้ การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ อยู่ในระดับต่ำ การที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้เพราะว่าคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ.2555 - 2559 เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ.2554 เพื่อให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาภายใต้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน และการกำกับดูแลของคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้จัดทำยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558 - 2560 ขึ้น เพื่อผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นกิจกรรมที่มีความจำเป็นเร่งด่วนต้องได้รับการแก้ไขหรือพัฒนาเพื่อวางรากฐานการพัฒนาในระยะถัดไป พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกลไกการขับเคลื่อนสู่การพัฒนาเพื่อให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ ตั้งแต่ระดับนโยบาย ซึ่งมีคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติเป็นแกนหลัก ระดับกลุ่มจังหวัดหรือกลุ่มพื้นที่ คือ คณะกรรมการพัฒนาการท่องเที่ยวประจำเขตพัฒนาการท่องเที่ยว และระดับจังหวัด คือ คณะกรรมการท่องเที่ยวจังหวัด ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และภาคส่วนต่าง ๆ รวมทั้งภาคธุรกิจเอกชน เพื่อระดมทรัพยากรและร่วมบูรณาการขับเคลื่อนให้บังเกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558: คำนำ) สอดคล้องกับ สุเทพ สิงห์มาพะ (2561: 83 - 84) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนของหาดป่าตอง จังหวัดภูเก็ต พบว่า หากมี

การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงทั้งคุณภาพของสิ่งแวดล้อมและให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะจากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้ประกอบการ โดยมีการดำเนินการอย่างจริงจังภายใต้ความร่วมมือของทุกภาคส่วน ย่อมส่งผลให้หาดป่าตองเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีความยั่งยืนและสะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีแก่นักท่องเที่ยวให้เกิดความพึงพอใจและกลับมาเที่ยวซ้ำอีกในอนาคต นำมาซึ่งความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของชุมชน ประชาชน และเศรษฐกิจของจังหวัดภูเก็ต นอกจากนี้ คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินนโยบายด้านเศรษฐกิจโดยมุ่งเน้นการส่งเสริมการค้าชายแดนผ่าน การจัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่ที่มีศักยภาพ โดยมีคำสั่งที่ 72/2557 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ลงวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ.2557 ได้มีการประชุมคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (กนพ.) ครั้งที่ 1/2557 เมื่อวันอังคารที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ.2557 ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้พื้นที่ที่มีศักยภาพเหมาะสมในการจัดตั้งเป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษระยะแรกของไทย ใน 5 พื้นที่ชายแดน รวมถึงพื้นที่อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก (สำนักงานสถิติจังหวัดตาก, 2557: 1) จากนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตากดังกล่าว หน่วยงานต่าง ๆ ได้วางแผนและดำเนินงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ มีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคมอย่างเร่งด่วน จากเหตุผลทั้งสองประการ จึงส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก พบว่า มี 8 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการองค์กร 2) แผนยุทธศาสตร์ 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ 4) เครือข่าย 5) ภาวะผู้นำ 6) สมรรถนะของพนักงาน 7) งบประมาณ และ 8) วัฒนธรรมองค์กร โดยมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ฯ ร้อยละ 81.1, 80.8, 89.3, 87.4, 89.4, 87.1, 83.7 และ 83.6 ตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาเครือข่าย ภาวะผู้นำ และสมรรถนะของพนักงาน แต่มีปัจจัยเพิ่มจากสมมติฐาน คือ การบริหารจัดการองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ งบประมาณ และวัฒนธรรมองค์กร การที่ผลการศึกษาที่มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ดังกล่าว เนื่องจากว่าการจะดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ฯ จะต้องมีการจัดองค์กรให้เหมาะสม มีการเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม มีงบประมาณซึ่งเป็นปัจจัยการบริหารที่สำคัญที่สุด และวัฒนธรรมองค์กรเข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องผลการวิจัยของ ภูมิชัย มั่งเรียงสกุล (2555: 55 - 56) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของจังหวัดนครราชสีมา พบว่า มี 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารภาครัฐ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารภาคเอกชน ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารภาคประชาชนและองค์กรท้องถิ่น และยุทธศาสตร์ที่ 4 ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน

ภาคประชาชนและองค์กรท้องถิ่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จาตุรงค์ เพ็งนรพัฒน์ (2560: 81) ที่ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนากองท่องเที่ยวชายแดนไทย-กัมพูชาบริเวณจังหวัดศรีสะเกษภายใต้ยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง พบว่า มี 5 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การวางแผนการท่องเที่ยว 2) การตลาดการท่องเที่ยว 3) การพัฒนาบริการและปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยว 4) การสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการท่องเที่ยว และ 5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก พบว่า มี 8 ตัวแปร โดยตัวแปร 1) ด้านการบริหารจัดการองค์กร 2) ด้านแผนยุทธศาสตร์ 3) ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ 4) ด้านเครือข่าย 5) ด้านภาวะผู้นำ 6) ด้านสมรรถนะของพนักงาน และ 7) ด้านงบประมาณ มีอิทธิพลเชิงบวก ส่วนตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางลบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักอิทธิพลมากที่สุด คือ ด้านเครือข่ายมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.274 ในทิศทางเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านงบประมาณ มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.216 ในทิศทางเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลน้อยที่สุด คือ ด้านแผนยุทธศาสตร์มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.049 ในทิศทางเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางลบ คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ -0.067 สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ $Success = -.469 + .155(fac1) + .049(fac2) + .181(fac3) + .270(fac4) + .097(fac5) + .183(fac6) + .247(fac7) - .067(fac8)$ ผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ แต่ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงลบกับแผนยุทธศาสตร์ฯ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า ระบบราชการไทยมีวัฒนธรรมองค์กร คือ บุคลากรจะปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ไม่สามารถสั่งการบังคับบัญชาข้ามหน่วยงานได้ จึงทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน นอกจากนี้แต่ละหน่วยงานไม่ค่อยชอบทำงานกับหน่วยงานอื่นเพราะขาดอิสระในการทำงาน

ผลการศึกษา ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ พบว่า 1. ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ 1) ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ 2) ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและการประสานงานกับเครือข่ายภาคเอกชนและประชาชน 3) ไม่มีงบประมาณสำหรับดำเนินการด้านนี้โดยเฉพาะ 4) หัวหน้าหน่วยงานบางหน่วยไม่มีภาวะผู้นำ ไม่มีความรับผิดชอบงาน มอบหมายงานให้รองหัวหน้ารับผิดชอบ แต่ไม่มอบอำนาจในการตัดสินใจ 5) บุคลากรไม่มีสมรรถนะที่จะดำเนินงาน 6) ขาดแคลนบุคลากรที่มีสมรรถนะในการติดต่อประสานกับเมืองเมียวดี 2. ข้อเสนอแนะ ได้แก่ 1) ภาครัฐจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ฯ โดยเฉพาะ 2) หน่วยงานต่าง ๆ ควรประสานงานกันในการดำเนินงาน 3) จังหวัดตากควรจัดประชุมบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องเพื่อทำความเข้าใจในยุทธศาสตร์สร้างแรงจูงใจ และขอความร่วมมือในการดำเนินงาน 4) ควรประสานกับเครือข่ายเอกชนและประชาชน

ในการดำเนินงาน 5) ผู้ว่าราชการจังหวัดตากควรเสนอย้ายหัวหน้าหน่วยงานที่ไม่มีภาวะผู้นำหรือขาดความรับผิดชอบ 6) รัฐต้องส่งบุคคลที่มีสมรรถนะในการติดต่อประสานงานกับสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ได้ดีให้ไปปฏิบัติหน้าที่ที่จังหวัดตาก 7) รัฐควรจัดสรรงบประมาณค่าตอบแทนพิเศษให้แก่บุคลากรที่ร่วมดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และ 8) ผู้ว่าราชการจังหวัดตากควรประชุมหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อตกลงเรื่องการสั่งการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัชนิวรรณ บุญอนันต์ (2555: 317 - 325) ที่ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า จังหวัดกำแพงเพชรมีปัญหาด้านการท่องเที่ยวที่สำคัญ ได้แก่ 1) ด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว ได้แก่ ขาดแผนแม่บทด้านการท่องเที่ยว และขาดการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ 2) ด้านการบริการการท่องเที่ยว ได้แก่ การบริหารจัดการด้านการคมนาคมเพื่อการท่องเที่ยวไม่มีประสิทธิภาพ และ 3) ด้านการตลาดการท่องเที่ยว ได้แก่ ขาดการวางแผนการตลาดด้านการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกจังหวัดที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ควรต้องวางแผนเพิ่มระดับปัจจัยความสำเร็จ ทั้ง 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) การบริหารจัดการองค์กร 2) แผนยุทธศาสตร์ 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ 4) เครือข่าย 5) ภาวะผู้นำ 6) สมรรถนะของพนักงาน และ 7) งบประมาณ ให้สูงขึ้นเพื่อให้ระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตากสูงขึ้น

2. ควรเพิ่มหรือมีกิจกรรมที่จะเพิ่มระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ได้แก่ กิจกรรมด้าน 1) การดำเนินการตามการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก 2) การพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน 3) การพัฒนาสินค้า บริการ และปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยว 4) การสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการท่องเที่ยว และ 5) การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรใช้การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบกำหนดความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จทั้ง 8 ด้าน แทนการอธิบายด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ควรใช้การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบกำหนดความสำคัญของระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อธิบายด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. ควรใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุศึกษาที่ปัจจัยความสำเร็จทั้ง 8 มีต่อระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก แทนการใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ

4. ควรศึกษาระดับความสำเร็จทั้งในมุมมองของผู้เกี่ยวข้องและนักท่องเที่ยว

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). **แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ.2555 - 2559**.

กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

_____. (2558). **ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ.2558 - 2560**. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

_____. (2560 ก). **สถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศ รายจังหวัด ปี 2561**. ค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2561, จาก http://www.mots.go.th/more_news.phpMcid=509&filename=index

_____. (2560 ข). **สถิตินักท่องเที่ยวภายในประเทศ ปี พ.ศ.2560 (ภาคเหนือ)**. ค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2561, จาก http://www.mots.go.th/more_news.phpMcid=504&filename=index

จาดุรงค์ เฟื่องรพัฒน์. (2560). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวชายแดนไทย-กัมพูชาบริเวณจังหวัดศรีสะเกษ ภายใต้ยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง**. **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม**, 7(1) มกราคม - เมษายน 2560: 81 - 89.

ภูมิชัย มั่งเรืองสกุล. (2555). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของจังหวัดนครราชสีมา**. **ว.มร.ม. (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)**. 6(3) กันยายน - ธันวาคม 2555: 55 - 65.

รัชนิวรรณ บุญอนันต์. (2555). **การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารการท่องเที่ยวของจังหวัดกำแพงเพชร**. **วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา**. **กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร**.

สำนักงานสถิติจังหวัดตาก. (2557). **สถิติด้านการเศรษฐกิจ: การท่องเที่ยว**. ค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2561, จาก http://tak.nso.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=149:2017-03-16-09-00-22&catid=112:mis

Mangruangsakul, P. (2012). *Sustainable tourism development strategy of Nakhon Ratchasima province*. **Rajabhat Maha Sarakham University. (Humanities and Social Sciences)**. 6(3) September - December: 81 - 89. (in Thai)

- Ministry of Tourism and Sports. (2011). **National Tourism Development Plan 2012-2016**. Bangkok: Ministry of Tourism and Sports. (in Thai)
- _____. (2015). **Thai tourism strategy. 2015-2017**. Bangkok: Ministry of Tourism and Sports. (in Thai)
- _____. (2017). **Domestic tourist statistics in 2017 (North)**. Retrieved on 25th January 2018, from http://www.mots.go.th/more_news.phpMcid=504&filename=index (in Thai)
- _____. (2017 A). **Tourism situation in the country by province Year 2018**. Retrieved on 25th January 2018, from [http://www.mots.go.th/more_news.phpMcid=509 &filename=index](http://www.mots.go.th/more_news.phpMcid=509&filename=index) (in Thai)
- Pengnorapat, C. (2560). *Strategy for tourism development of the Thai-Cambodian border area Srisaket Province Under the Irrawaddy Economic Cooperation Strategy - Chao Phraya - Mae Khong*. **Journal of Nakhon Phanom University**, 7(1) January - April 2017: 55 - 65. (in Thai)
- Singkhala, S. (2018). **Sustainable Tourism Development of Patong Beach Phuket**. Research report: Rajapruk University. (in Thai)
- Tak Provincial Statistical Office. (2014). **Economic statistics: Tourism**. Retrieved on 25th January 2018, from http://tak.nso.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=149:2017-03-16-09-00-22&catid=112:mis (in Thai)
- Wan Boononont, R. (2012). **Development of tourism management strategy of Kamphaeng Phet province**. Doctor of Philosophy Thesis Department of Development Strategy. Kamphaeng Phet: University Kamphaeng Phet Rajabhat University. (in Thai)