

การประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการ อย่างยั่งยืน*

ASSESSING THE QUALITY OF PATTAYA INTEGRATED SUSTAINABLE TOURISM MANAGEMENT STRATEGIC PLAN

ดาร์ณ พันธ์ศักดิ์*, พิศมัย จารุจิตติพันธ์, ณัฐภัสสร ธนาบวรพานิชย์

Darin Phanthusak*, Pisamai Jarujittipant, Nutpatsorn Tanaborworpanid

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Faculty of Political Science, North Bangkok University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: darin.pha@northbkk.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยา 2) เสนอแนวทางการจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน เป็นการวิจัยแบบคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ตัวแทนของผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการท่องเที่ยว จำนวน 17 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง รวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก/วิธีการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นแยกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น แยกตามประเด็นที่สัมภาษณ์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยาในมุมมองของการวางแผนภาคมีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันในทุกภาค ส่วนตามแผนพัฒนาเมืองพัทยา แผนแม่บทการท่องเที่ยว และแผนการขยายการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ด้วยการส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวธรรมชาติ ในมุมมองของการวางแผนเมืองของพัทยา ภาครัฐและภาคเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการจัดการการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน 2) แนวทางการจัดการการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน คือ การปรับตัวของเมืองพัทยาต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง ด้านการบูรณาการ และด้านความยั่งยืน ที่เกิดขึ้นกับภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ทั้งนี้การปรับตัวของเมืองพัทยาที่ต้องรับมือกับจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้น รวมถึงชุมชนแฝงที่เข้ามาทำงาน แม้กระทั่งแรงงานต่างด้าวที่ผู้บริหารในเมืองพัทยาควรให้ความสำคัญ โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์การจัดการการท่องเที่ยว

คำสำคัญ: การประเมินคุณภาพ, การจัดการท่องเที่ยว, บูรณาการอย่างยั่งยืน

Abstract

The objective of this research article is as follows 1) to study the evaluation of the quality of strategic plans related to sustainable integrated tourism management of Pattaya City. 2) to propose an integrated sustainable tourism management approach in Pattaya , using qualitative research methods. The key informant group consisted of representatives of executives/experts with experience in tourism management, 17 people, selected by a specific purpose. The tools used for

* Received 10 July 2023; Revised 25 July 2023; Accepted 28 July 2023

data collection were semi-structured interview forms. The data were collected through in-depth interviews and group interviews. The opinion data were analyzed into 3 groups: central, regional and local interviewees. and separated according to the issues interviewed by means of content analysis. The research results were found that 1) The research results have found that 1) The quality of Pattaya's tourism management strategy, from a regional planning perspective, is implemented in accordance with the aligned strategies across all sectors, including the Pattaya City Development Plan, Tourism Master Plan, and the investment expansion plan within the Eastern Economic Corridor (EEC). This is achieved through the promotion of community tourism, cultural tourism, and nature tourism. In terms of Pattaya's urban planning, both the public and private sectors have actively participated in the integrated strategic planning of Pattaya's tourism management. 2) To achieve sustainable and integrated tourism management in Pattaya, it is crucial for the city to adapt to various changes. This entails focusing on aspects such as benefits, feasibility, suitability, accuracy, coordination, and sustainability. The government, private sector, and local community should all play a role in this process. Pattaya must effectively respond to the increasing number of foreign investors, as well as the presence of migrant communities and foreign workers. City administrators should prioritize the development of strategic plans to manage tourism effectively.

Keywords: Evaluate the Quality, Tourism Management, Sustainable Integrated

บทนำ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีความท้าทายอย่างมากที่ต้องขับเคลื่อนการท่องเที่ยวให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย มีการกำหนดทิศทางการตลาดให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์การการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) พ.ศ. 2566 – 2570 ภายใต้วิสัยทัศน์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่ามุ่งสู่ความยั่งยืน (ยุทธศักดิ์ สุกสร, 2565) นอกจากนี้การพัฒนากการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนจึงได้มีการบูรณาการความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับทุกภาคส่วนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความท้าทายด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เพิ่มขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

การบริหารเมืองพัทยาได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนากการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนภายใต้บริบทของเมืองที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สิ่งสำคัญที่ทำให้เมืองพัทยาเจริญเติบโตอย่างสมดุล และมีทิศทางในการขับเคลื่อนที่เหนือกว่าเมืองอื่นๆ คือแผนแม่บทเมืองพัทยา 10 ปี (พ.ศ. 2559 - 2568) เป็นแผนพัฒนาที่ผ่านกระบวนการจัดทำอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐ (เมืองพัทยา, 2558) สำหรับเมืองพัทยาเป็นเมืองที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแบบพลวัตผ่านการส่งเสริมพัฒนาเมืองอย่างเป็นระบบจนเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงในระดับประเทศและระดับโลก ด้วยกระบวนการวางแผนพัฒนาเมืองภายใต้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือร่วมใจของเจ้าหน้าที่หน่วยงาน องค์กร และประชาชนในพื้นที่ให้เกิดเป็นเมืองท่องเที่ยวที่น่าอยู่อย่างยั่งยืน ภายใต้บริบทของเมืองที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (พงษ์พิพัฒน์ เสน่ห์ดี, 2565) สิ่งสำคัญที่ทำให้เมืองพัทยาเจริญเติบโตอย่างสมดุลและมีทิศทางในการขับเคลื่อนที่เหนือกว่า คือการมี “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองพัทยา” เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาเมืองพัทยาให้เป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลกที่มีความสมดุลทาง



เศรษฐกิจ สังคม โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งแวดล้อมผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทำให้เกิดการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืนและทั่วถึงในระยะยาว

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามีความจำเป็นและสำคัญต่อการใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาเมืองพัทยา สิ่งที่สำคัญคือ “การประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์” ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาแนวทางการท่องเที่ยวเมืองพัทยาชิงบูรณาการอย่างยั่งยืนในอนาคตที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการเมืองพัทยาทามอำนาจหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนชาวเมืองพัทยา การจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนถือเป็นเครื่องมือพัฒนาชุมชนและแหล่งท่องเที่ยว เพื่อสร้างความสุข ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ถือเป็นแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และแนวทางการทำงานขององค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนโลก (Global Sustainable Tourism Council: GSTC) ของสภาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนโลก (Global Sustainable Tourism Council: GSTC) ข้อ A8 คือ “การทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ” (สุธารักษ์ สุนทรวิภาต, 2564)

ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยาชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน โดยการประเมินคุณภาพพิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและหาแนวทางการจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยาชิงบูรณาการอย่างยั่งยืนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว โดยพิจารณาจาก (ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ด้านความเหมาะสม (Propriety) ด้านความถูกต้อง (Accuracy) ด้านการบูรณาการ (Integration) และด้านความยั่งยืน (Sustainability) ตามที่คาดหวังและที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะเป็นผลดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความต้องการศึกษา เรื่อง การประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์และแนวทางการท่องเที่ยวเมืองพัทยาชิงบูรณาการอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาการประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวเมืองพัทยาชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน
2. เสนอแนะแนวทางการจัดการการท่องเที่ยวเมืองพัทยาชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นแยกตามกลุ่มผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ และแยกตามประเด็นที่สัมภาษณ์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลจากส่วนกลาง ส่วนท้องถิ่น และส่วนเอกชน จำนวน 17 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนกลาง จำนวน 8 คน ได้แก่
 - ผู้บริหารการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
 - ผู้บริหารสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
 - ผู้ว่าราชการจังหวัดชลบุรี
 - ผู้บริหารสำนักงานสาธารณสุขชลบุรี
 - ปลัดจังหวัดชลบุรี

ผู้บริหารสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดชลบุรี

ผู้บริหารท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดชลบุรี

ผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ

2. ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 คน ได้แก่

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

3. ผู้ให้ข้อมูลจากส่วนเอกชน จำนวน 8 คน ได้แก่

ผู้บริหารสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว ATTA

ผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีอักษรพัทยา

ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ

ผู้บริหารศูนย์การค้ารอยัลการ์เด้น พลาซ่า พัทยา

ผู้บริหารโรงแรมดีพีช พัทยา

ผู้บริหารโรงแรมพัทยา

ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคพัทยา

ผู้บริหารศูนย์การค้าเซ็นทรัล พัทยา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง รวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)/วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group) ในกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีเวลาในการให้สัมภาษณ์ตรงกัน การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลด้วยการตรวจสอบสอดคล้องของข้อมูลความคิดเห็นกับข้อมูลทฤษฎี และความสอดคล้องของข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพของแผนในมุมมองภาค และคุณภาพของแผนในมุมมองของเมืองและผังเมือง ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ด้านความเหมาะสม (Propriety) ด้านความถูกต้อง (Accuracy) ด้านการบูรณาการ (Integration) และด้านความยั่งยืน (Sustainability)

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย

1. ดำเนินการเก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์กับแนวทางการจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยส่งหนังสือแจ้งขออนุญาตสัมภาษณ์ ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการท่องเที่ยว จำนวน 17 คน ใช้เวลารวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้นภายใน 2 เดือน

2. ขอนัดวันเวลาสัมภาษณ์ และขออนุญาตบันทึกเทปและถ่ายภาพในวันสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์ลึก (Depth interview) ในกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีเวลาในการให้สัมภาษณ์ไม่ตรงกัน

2.2 รวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) ในกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีเวลาในการให้สัมภาษณ์ตรงกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

จัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน และเสนอแนะเกี่ยวแนวทางการจัดการการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืนที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยดำเนินการดังนี้

1. ถอดข้อความเสียงจากการสัมภาษณ์ เขียนบันทึก สรุปประเด็นสำคัญจากข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ทันทีหลังจากการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง หลังจากนั้นจะทำการอ่านและตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของข้อมูล
2. จัดระบบข้อมูลความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล แยกตามกลุ่มผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ (ส่วนกลาง ส่วนท้องถิ่น และส่วนเอกชน) และแยกตามประเด็นที่สัมภาษณ์
3. ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลด้วยการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลความคิดเห็นกับข้อมูล ทุติยภูมิ และความสอดคล้องของข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ (ส่วนกลาง ส่วนท้องถิ่น และส่วนเอกชน) โดยแยกตามประเด็นที่สัมภาษณ์
4. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากผลการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นแยกตามกลุ่มผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ (ส่วนกลาง ส่วนท้องถิ่น และส่วนเอกชน) และแยกตามประเด็นที่สัมภาษณ์ที่ระบุในวัตถุประสงค์โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน ในมุมมองของการวางแผนภาค

กระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ นโยบายและแผน มีขั้นตอนกำหนด แผนหรือกลยุทธ์ให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ เมืองพัทยานีมีสำนักงานยุทธศาสตร์ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนกลยุทธ์มีการทบทวนทุกระยะ เนื่องจากแต่ละช่วงเวลามีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เพื่อจัดการการท่องเที่ยวของเมืองพัทยาส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีทิศทางสอดคล้องกับแผนงานต่าง ๆ ได้แก่แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก 1 (ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง) แผนการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) แผนพัฒนาจังหวัดชลบุรี แผนพัฒนาเมืองพัทยาตามระเบียบจากกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล โดยแต่ละแผนงานมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้นคุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยาได้มีการมีการบูรณาการเพราะแผนการดำเนินงานทั้งหมดที่กล่าวมาต่างมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันในระดับที่เป็นกระทรวง ทุกหน่วยงานปรึกษาร่วมกัน ในส่วนการจัดการการท่องเที่ยว ทุกแผนงานได้มีการกล่าวถึงภาคการท่องเที่ยว เพราะภาคท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก การท่องเที่ยวเป็นตัวสร้างรายได้กับประเทศ

ในมุมมองของการวางแผนเมืองหรือผังเมือง

การวางแผนเมืองหรือผังเมือง พัทยานีมีการวางแผนเมืองและวางแผนร่วมกันกับกรมโยธาธิการและผังเมืองสำหรับแผนการพัฒนาเมืองพัทยานีเป็นเมืองท่องเที่ยว จึงต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาเมือง และด้วยความเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง จึงเห็นสมควรให้มีการจัดทำเป็นแผนระยะยาว โดยระดมความคิดเห็นของผู้บริหารนำไปต่อกอบทิศทางการพัฒนาเมืองพัทยานี อันได้แก่ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของกลุ่มผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเมืองพัทยานี ตลอดจนกรอบแผนงานโครงการ กิจกรรม ความสำคัญ และความต้องการของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาหรือเป็นการส่งเสริมความสุขให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเมืองพัทยานี ทั้งนี้คุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยานีไม่ได้



มองเพียงกายภาพอย่างเดียว แต่มองถึงการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงการท่องเที่ยว ปัจจุบันแผนที่ใช้ในการพัฒนาเมืองพัทยาคือ แผนพัฒนาเมืองพัทยา พ.ศ. 2566-2570 ใช้เป็นกรอบทิศทางการบริหารจัดการเมืองพัทยา แผนปฏิบัติต่าง ๆ จะดำเนินงานร่วมกับภาคีสำคัญ เช่น คณะกรรมการ อีอีซี กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กรมโยธาธิการ ฯ ตลอดจนชุมชนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับการปฏิบัติแผนกลยุทธ์มีความเชื่อมโยงไปยังแผนในระดับที่สูงขึ้นไป ได้แก่ แผนพัฒนายุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเมืองพัทยาจะเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาชลบุรี

ส่วนที่ 2 เสนอแนะแนวทางการจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน

ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวมีหลากหลาย หน่วยงานตั้งแต่ระดับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคมวิชาชีพ เช่น สมาคมมัคคุเทศก์ สมาคมโรงแรม นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานอื่น เช่น TCEB ที่เข้าช่วยในเรื่องการจัดการอุตสาหกรรมไมซ์ หอการค้า สภาอุตสาหกรรม ตำรวจท่องเที่ยว แม้กระทั่งมหาวิทยาลัย ในกรณีของเมืองพัทยาก็ยังมีหน่วยงานของกระทรวงอุดมศึกษา เช่น หน่วยงานให้ทุน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์พัทยา ส่งเสริมด้านการแพทย์ รวมถึงมหาวิทยาลัยบูรพาที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเมือง

ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ประเด็นในเรื่องของจำนวนประชากรอีอีซีก็คาดหวังว่าจะมีคนเข้ามาอยู่ในเมืองเพิ่มขึ้นเนื่องจากการลงทุนที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงเป็นตัวหลักที่สำคัญประชากรที่เราพูดถึงคือประชากรที่อยู่ประชากรแฝง หรือนักท่องเที่ยว ซึ่งจะไปผูกกับความเป็นไปได้ในการสร้างโครงการ

ด้านความเหมาะสม (Propriety) การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเป็นที่กล่าวถึงและมีบทบาทสำคัญมาก เนื่องจากการท่องเที่ยวถือเป็นอุตสาหกรรมหลักอย่างหนึ่งของโลกที่เป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจและการสร้างงาน จำนวนมหาศาล การพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals : SDGs for Supply โดยเมืองพัทยา ต้องกำหนดให้มีการกำหนด Sustainable Tourism Accelerating Rating (STAR) ให้ผู้ประกอบการนำไปใช้ เพื่อให้สินค้าและบริการตนเองมีมาตรฐานในการให้บริการอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในอนาคต ดังนั้น การนำงบประมาณเข้ามาก็ต้องมีเรื่องของ SDGs เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ผังเมืองพัทยาเรื่องเศรษฐกิจสีเขียว เรื่องของการมีส่วนร่วมของประชาชน เรื่องของวัฒนธรรมได้มีบรรจุอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ของพัทยา

ด้านความถูกต้อง (Accuracy) ภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทช่วยควบคุมในเรื่องที่ไม่ถูกต้องได้ ตัวอย่างเช่น หากภาคประชาชนไม่ออกมาเรียกร้องเรื่องคอนโดที่กล่าวถึงข้างต้นก็อาจจะก่อสร้าง อาจจะไม่ดีถูกยับยั้ง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมในการดูแลเมืองพัทยาภาคประชาชนสังคมมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการจัดการการท่องเที่ยวมากขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับ โดยจะช่วยให้การจัดการการท่องเที่ยวมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ด้านการบูรณาการ (Integration) ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชนมีการบูรณาการในหลาย ๆ เช่น รถไฟฟ้าความเร็วสูง ภาครัฐ ภาคเอกชนเข้ามาร่วมลงทุน นอกเหนือจากการวางแผน ในการพัฒนายังมีการบูรณาการแผนของ EEC 3 ส่งเสริมธุรกิจไมซ์ในพื้นที่ EEC ครอบคลุมพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา บูรณาการร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (สกพอ.) การจัดกิจกรรมไมซ์ในสถานที่และพื้นที่ของชุมชนในเมืองพัทยา เช่น วิสาหกิจชุมชนบ้านตะเคียนเตี้ย ชุมชนนาเกลือ ถือได้ว่าเป็นกระจายความเจริญและรายได้สู่ชุมชนในภูมิภาค ตอบโจทย์ทั้งแผนยุทธศาสตร์ไมซ์ 20 ปี รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ

ด้านความยั่งยืน (Sustainability) ความยั่งยืนของเมืองพัทยา คือสามารถอยู่ได้ด้วยตนเอง ดังนั้นคุณภาพของแผนกลยุทธ์ต่อการจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ความยั่งยืน



คือการปรับตัวเพราะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในแง่ของเทคโนโลยี เรื่องของโรคระบาด ประชากรเกิดน้อยลง ผู้สูงอายุมากขึ้นเมืองพัทยาก็ปรับตัวอย่างไร มีนักลงทุนต่างชาติเข้ามาเพิ่มขึ้น มีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นจะมีการปรับตัวอย่างไร เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องรู้ทางในการรับมือ เมืองพัทยามีความโดดเด่นในเรื่องของชุมชนที่มีความหลากหลาย ชุมชนแฝงที่เข้ามาทำงาน แรงงานจากภาคอีสาน แรงงานจากภาคภาคเหนือ แม้กระทั่งแรงงานต่างด้าว ล้วนมีชุมชนเป็นของตนเอง ในเรื่องของการท่องเที่ยวชุมชนมีบทบาทมีเอกลักษณ์ของพื้นที่ถูกดึงออกมาได้ง่าย ผู้บริหารในเมืองพัทยาก็ต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับตัว

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจที่สามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. คุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 2 มุมมอง 1) มุมมองของการวางแผนภาค 2) มุมมองของการวางแผนเมืองหรือผังเมือง ดังนี้

1.1 ประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์ในมุมมองของการวางแผนภาค เป็นกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ นโยบายและแผน มีขั้นตอนกำหนด แผนหรือกลยุทธ์ให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของสตัฟเฟิลบีมได้ใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบคุณภาพการประเมินการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J., 2007) โดยแผนกลยุทธ์มีการทบทวนทุกระยะ เนื่องจากแต่ละช่วงเวลาย่อมมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพร เพชรรัตน์กุล และคณะ ที่กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เผชิญกับกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานของชุมชน โดยอาศัยการสร้างความร่วมมือจากคนในชุมชน หรือกระบวนการในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน การศึกษาถึงแนวโน้มในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ จะช่วยสร้างโอกาสให้ชุมชน โดยเฉพาะภาคธุรกิจ เศรษฐกิจของชุมชนให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น รวมทั้งมีโอกาสทางการตลาด ที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นลำดับ (สุภาพร เพชรรัตน์กุล และคณะ, 2564) เพื่อให้การจัดการการท่องเที่ยวของเมืองพัทยาดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแผนงานต่าง ๆ โดยแต่ละแผนงานมีความเชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติชัย วรรณไกรรุ่ง ที่กล่าวถึงแผนกลยุทธ์การดำเนินงานของเมืองพัทยามีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนาเมืองพัทยา โดยที่ความสำเร็จ/อุปสรรคที่เกิดขึ้นมีปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทต่อการพัฒนาการจัดการการท่องเที่ยวเมืองพัทยาย่างบูรณาการและยั่งยืน (กิตติชัย วรรณไกรรุ่ง, 2561) ทั้งนี้คุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวเมืองพัทยาได้มีการบูรณาการเพราะแผนการดำเนินงานทั้งหมดมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันในระดับที่เป็นกระทรวง ทุกหน่วยงานปรึกษาร่วมกัน ในส่วนการจัดการการท่องเที่ยว ทุกแผนงานได้มีการกล่าวถึงภาคการท่องเที่ยว เพราะภาคท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งรติศ เมืองลือ และพะยอม ธรรมบุตร โดยแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวแบบบูรณาการอย่างยั่งยืนสามารถสร้างแบรนด์ท่องเที่ยวเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางทะเลที่มีมาตรฐานระดับโลก และพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและกระจายรายได้สู่ชุมชนแบบบูรณาการอย่างยั่งยืน (รุ่งรติศ เมืองลือ และพะยอม ธรรมบุตร, 2560)

1.2 ประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์ในมุมมองของการวางแผนเมืองหรือผังเมือง พัทยามีการวางแผนผังเมืองและวางแผนร่วมกันกับกรมโยธาธิการและผังเมือง สำหรับแผนการพัฒนาเมืองพัทยาคือเมืองท่องเที่ยวต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาเมือง และด้วยความเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง จึงเห็นสมควรให้มีการจัดทำเป็นแผนระยะยาว โดยระดมความคิดเห็นของผู้บริหารนำไปกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาเมืองพัทยา อันได้แก่ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของกลุ่มผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเมือง



พหุวิทยา สอดคล้องกับแนวคิดของสุธารักษ์ สุนทรวินาต การพัฒนาต้นแบบ Tourism for All กานจัดสถานบริการ และแหล่งท่องเที่ยว เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถรองรับนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน (สุธารักษ์ สุนทรวินาต, 2564) ทั้งนี้คุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยว เมืองพหุวิทยาไม่ได้มองเพียงกายภาพอย่างเดียว แต่มองถึงการพัฒนาศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงการท่องเที่ยว ปัจจุบันแผนที่ใช้ในการพัฒนาเมืองพหุวิทยาคือ แผนพัฒนาเมืองพหุวิทยา พ.ศ. 2566 - 2570 ใช้เป็นกรอบทิศทางในการบริหารจัดการเมืองพหุวิทยา แผนปฏิบัติต่าง ๆ จะดำเนินงานร่วมกับภาคีสำคัญ เช่น คณะกรรมการ อีอีซี กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กรมโยธาธิการ ฯ ตลอดจนชุมชนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเมืองพหุวิทยา (พ.ศ.2561 - 2565) สำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับการบริหารจัดการเมืองพหุวิทยาตามอำนาจหน้าที่ภารกิจให้กับเมืองพหุวิทยาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการร้องประชาชนในพื้นที่เมืองพหุวิทยาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนา สำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ, 2562)

2. แนวทางการจัดการท่องเที่ยวเมืองพหุวิทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นที่ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง ด้านการบูรณาการ และด้านความยั่งยืน โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านการท่องเที่ยวสอดคล้องกับการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน เนื่องจากมีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการ นักธุรกิจ ด้านการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ซึ่งมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมของภาครัฐ (กิตติชัย วรณโกรร่ง, 2561) ในส่วนการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านสิ่งแวดล้อม ยังไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการท่องเที่ยว ได้แก่ กระบวนการวางแผน การวางยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว และการเข้าถึงของชุมชนในการอนุรักษ์แหล่งท่องเที่ยว สำหรับเมืองพหุวิทยาการมีส่วนร่วมยังจำกัดเพียงอาสาสมัครเพียงกลุ่มเล็ก ๆ ภาพรวมประชาชน แม่ค้า นักท่องเที่ยว รวมถึงผู้ประกอบการบางราย ยังขาดความตระหนักต่อความสำคัญของทรัพยากรสิ่งแวดล้อมของเมืองพหุวิทยา (ธนิศ แสงกระจ่าง, 2560)

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์ จากการศึกษาสามารถประเมินได้ใน 2 มุมมองคือ 1) ในมุมมองของการวางแผนภาค เป็นกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ นโยบายและแผน มีขั้นตอนกำหนด แผนหรือกลยุทธ์ให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ การจัดทำแผนกลยุทธ์มีการทบทวนทุกระยะ เนื่องจากแต่ละช่วงเวลามีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการการท่องเที่ยวของเมืองพหุวิทยาดำเนินงานเป็นไปอย่างมีทิศทางสอดคล้องกับแผนงานต่าง ๆ และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล 2) ในมุมมองของการวางแผนเมืองหรือผังเมือง เห็นสมควรให้มีการจัดทำเป็นแผนระยะยาว โดยระดมความคิดเห็นของผู้บริหารนำไปกำหนด ทิศทางการพัฒนาเมืองพหุวิทยา อันได้แก่ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของกลุ่มผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเมืองพหุวิทยา มีแผนที่ใช้ในการพัฒนาเมืองพหุวิทยา พ.ศ. 2566-2570 ใช้เป็นกรอบทิศทางในการบริหารจัดการเมืองพหุวิทยา แผนปฏิบัติต่าง ๆ ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการท่องเที่ยวเมืองพหุวิทยาเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืน ข้อเสนอแนะดังนี้ 1) การร่วมมือกับองค์กรการบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) สำนักงานพื้นที่พิเศษเมืองพหุวิทยาในการดำเนินการท่องเที่ยวในเชิงบูรณาการเมืองพหุวิทยาอย่างยั่งยืน 2) การสร้างความมือในการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและเมืองพัฒนาเขต เศรษฐกิจพิเศษ ชายแดนและพัฒนาระบบเมืองศูนย์กลางความเจริญ จัดระบบผังเมืองที่มีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วม 3) การจัดการสิ่งแวดล้อมเมืองและโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจที่สอดคล้องกับศักยภาพของเมืองพหุวิทยา โดยอาศัยความร่วมมือกับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเมืองพหุวิทยา

เอกสารอ้างอิง

- กิตติชัย วรรณไกรรุ่ง. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของเมืองพัทยา. ใน สารนิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนิต แสงกระจ่าง. (2560). การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนของประเทศไทย. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากรมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พงษ์พิพัฒน์ เสน่ห์ดี. (2565). เมืองพัทยาคความท้าทายด้านการจัดการการท่องเที่ยวภายใต้วิกฤตโควิด 19. วารสารวิทยาลัยพัฒนาเชิงพื้นที่, 1(2), 1-8.
- เมืองพัทยา. (2558). แผนแม่บทการพัฒนาเมืองพัทยา 10 ปี (พ.ศ. 2559 - 2568). เรียกใช้เมื่อ 26 มิถุนายน 2566 จาก <https://www.pattaya.go.th/document/pattaya-4-year/2559-2560/2559/pdf>
- ยุทธศักดิ์ สุภสร. (2565). การเริ่มต้นและพลิกฟื้นอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย. เรียกใช้เมื่อ 26 มิถุนายน 2566 จาก <https://mgronline.com/travel/detail/9650000068686>
- รุ่งโรจน์ เมืองลือ และพะยอม ธรรมบุตร. (2560). แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวแบบบูรณาการอย่างยั่งยืนในจังหวัดชลบุรี. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 11(2), 162-180.
- ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนา สำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ. (2562). แผนพัฒนาเมืองพัทยา (พ.ศ. 2561 - 2565). เรียกใช้เมื่อ 5 เมษายน 2566 จาก <https://www.pattaya.go.th/document/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). ถอดบทเรียนจากโควิด-19 ท่องเที่ยวแบบใหม่กระจายรายได้ ไม่ฉาบฉวย. เรียกใช้เมื่อ 26 มิถุนายน 2566 จาก <https://thailandpolicylab.com/new-tourism-equality-and-sustainability/>
- สุธารักษ์ สุนทรวิภาต. (2564). พัทยาต้นแบบ Tourism for All. เรียกใช้เมื่อ 5 เมษายน 2566 จาก <https://www.dasta.or.th/th/article/342>
- สุภาพร เพชรรัตน์กุล และคณะ. (2564). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา, 8(2), 718-736.
- Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. (2007). Evaluation theory model & Applications. CA: Jossey-Bass.