

บทความที่ : 17  
Article :



ความช่วยเหลือจากต่างประเทศด้านการพัฒนากำลังคน  
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ของกระทรวงไปรษณีย์ โทรคมนาคมและ  
การสื่อสารของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

Foreign Government Aid on Human Resource  
Development Case Study: Public Officials of the  
Ministry of Post and Telecommunication of Lao PDR

[Received Date: April 23, 2020 / Accepted Date: June 24, 2020]

พอนมะนี สีสุฟี\*, กิ่งกนก ชวลิตธำรง\*

และ จุฑาทิพ คล้ายทับทิม\*

Phonmany Sisouphy\*, Kingkanok Chawalitthomrong\*,  
and Juthatip Klaitabtim\*

---

\*ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ [Department of Political Science & Public  
Administration, Faculty of Social Science, Kasetsart University];  
Corresponding author email: phonmanysisouphy@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความช่วยเหลือจากต่างประเทศ ด้านการพัฒนากำลังคนภายในกระทรวง ปทส และเพื่อศึกษาผลลัพธ์จากการได้รับทุนการศึกษาจากต่างประเทศต่อเจ้าหน้าที่กระทรวง ปทส โดยมีเจ้าหน้าที่ จำนวน 8 คน ที่เป็นตัวแทนของเจ้าหน้าที่กระทรวง ปทส ทั้งหมดผู้ที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ เพื่อให้สัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ทั้ง 8 คนที่ไปศึกษาต่อต่างประเทศตามความช่วยเหลือของต่างประเทศเมื่อจบการศึกษาจากต่างประเทศ และทำงานที่กระทรวง ปทส พวกเขาได้นำความรู้และประสบการณ์ทางวัฒนธรรม และสาขาวิชาเฉพาะจากต่างประเทศ เหล่านั้นเข้ามาปรับใช้ในหน่วยงานที่รับผิดชอบภายในกระทรวง ปทส ได้เป็นอย่างดี เช่น การกำหนดนโยบายในกระทรวง ปทส พร้อมกันนี้ มุมมองของเจ้าหน้าที่ต่อบรรด ประเทศที่พวกเขาศึกษาจบมา แต่ละคนก็ได้แสดงความคิดเห็นออกมาในด้านบวกหลาย อย่าง เป็นต้นว่า วัฒนธรรมการทำงาน การดำรงชีวิตของผู้คน ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี และการศึกษาจากบรรดาประเทศที่ให้ทุนเหล่านั้น

**คำสำคัญ:** ความช่วยเหลือจากต่างประเทศ; การพัฒนากำลังคน; -ข้าราชการของ สปป. ลาว

### **Abstract**

This qualitative research aims to study foreign aid for human resource development within the Ministry of Post and Telecommunication of Lao PDR (MPT), and study the result of receiving the scholarship from foreign aid for public officials of MPT who got scholarship from foreign aid. 8 public officials who are representative of all scholarships from foreign aid to MPT those were key informant in this research. Data collection was compiled by using in-depth interviews. The qualitative data is analyzed by content analysis. The results found that while returning to do their job at MPT, they have adapted knowledge and experience of some foreign culture, technical matter, socio-economic and technological developments for policy decision of their workplace at MPT with good outcome as well as their positive aspects to the country where they completed the education.

**Keywords:** Foreign Aid; Human Resource Development; Public Officials of Lao PDR

## บทนำ

ความช่วยเหลือระหว่างประเทศ โดยทั่วไป หมายถึงการถ่ายโอนเงิน สินค้า หรือผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมถึงการให้ทุนการศึกษา และการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ โดยประเทศหนึ่งให้ต่อประเทศหนึ่ง ซึ่งมีประเภท รูปแบบ กระบวนการการให้ และการรับความช่วยเหลือระหว่างประเทศที่หลากหลาย ด้วยเหตุนี้ ความช่วยเหลือระหว่างประเทศจึงประกอบด้วยประเทศ ผู้ “ให้” และประเทศผู้ “รับ” ความช่วยเหลือ นอกจากนี้ ในทางปฏิบัติความช่วยเหลือระหว่างประเทศยังจัดเป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งในการดำเนินกิจกรรมระหว่างประเทศที่ได้รับความนิยม และมักถูกนำไปใช้โดยประเทศผู้ให้ที่ร่ำรวย และพัฒนาแล้ว เพราะว่าประเทศผู้ให้อาจได้รับค่าชื่นชมจากความ “ใจกว้าง” และ “เอื้ออารี” ที่ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศผู้รับที่มีการพัฒนาต่อยกว่า

ติน ปรัชญาพฤทธิ (2011) กล่าวว่า แนวคิดความช่วยเหลือระหว่างประเทศ แบ่งออก 2 ความหมาย คือ ความหมายกว้างและความหมายแคบ สำหรับความหมายกว้าง คือ การให้ หรือการรับความช่วยเหลือระหว่างประเทศ โดยมีแหล่งที่มาของความช่วยเหลือจากทุกแหล่งทั้งสินค้า ความรู้ และทักษะทางเทคนิค เงินช่วยเหลือและเงินกู้ ที่ถ่ายโอนโดยประเทศผู้ให้แก่ประเทศผู้รับ ส่วนความหมายแคบ มีประเภท รูปแบบ และเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น คือ การให้ หรือการรับความช่วยเหลือเพื่อจัดการกับความยากจน ความลำบากในการดำรงชีวิต โดยมีวัตถุประสงค์ต้องการพัฒนา สร้างสวัสดิการขั้นพื้นฐาน และลดความยากจนในประเทศผู้รับนั้น ๆ

ความช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนา หนึ่งในนั้น คือ สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว (สปป.ลาว) ซึ่งการได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศถือว่าเป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความช่วยเหลือด้านการพัฒนากำลังคน ซึ่งรูปแบบความช่วยเหลือจากต่างประเทศด้านการ

พัฒนากำลังคนในรูปแบบต่างๆ เช่น การไปศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การส่งผู้เชี่ยวชาญให้ความช่วยเหลือ และการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น

การให้ความช่วยเหลือด้านการศึกษาของต่างประเทศนั้นถือว่าเป็นความช่วยเหลือเพื่อการพัฒนากำลังคนอีกรูปแบบหนึ่ง เพื่อพัฒนาบุคลากรในประเทศ สปป.ลาว ให้มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติปฏิบัติงานถือเป็นการสร้างศักยภาพให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในประเทศกำลังพัฒนา ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ ความช่วยเหลือด้านการศึกษาจากต่างประเทศยังก่อให้เกิดความเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างรัฐบาลของประเทศผู้ให้และประเทศผู้รับทุนการศึกษา แต่เป้าหมายที่สำคัญของรัฐบาลแต่ละประเทศที่ให้ความช่วยเหลืออันนั้นกลับเป็นเป้าหมายทางวัฒนธรรมที่มีผลระยะยาว เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์และสร้างความเข้าใจที่ดีของรัฐบาลแต่ละประเทศในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือด้วยทุนการศึกษา และที่สำคัญเป็นการเผยแพร่วัฒนธรรมและความเป็น “ชาติ” ของแต่ละประเทศไปพร้อมกัน ผ่านโครงการด้านการศึกษา ตั้งงานวิจัยการใช้ Soft Power ของ McClory (2017) ที่ได้กล่าวว่า หากวัฒนธรรมของประเทศใดกลายเป็นค่านิยมสากลและเป็นที่ยอมรับก็จะมีแรงดึงดูดสูงต่อประเทศอื่นด้วย

กระทรวงไปรษณีย์ โทรคมนาคมและการสื่อสาร หรือ “ปทส.” ในปัจจุบัน ซึ่งในอดีตนั้น เรียกว่า องค์กรไปรษณีย์ โทรคมนาคมแห่งชาติ โดยในปี พ.ศ. 2551 รัฐบาล สปป.ลาว ได้เปลี่ยนจากองค์กรไปรษณีย์เดิม เป็นกระทรวง ไปรษณีย์ โทรคมนาคม และการสื่อสาร (กระทรวง ปทส..) ปัจจุบัน (พ.ศ. 2561) กระทรวง ปทส... มีส่วนราชการระดับศูนย์กลางของประเทศ ทั้งหมด 15 หน่วยงาน คือ ห้องการกระทรวง ปทส กรมจัดตั้งพนักงาน กรมแผนการและการร่วมมือ กรมการเงิน กรมไปรษณีย์ กรมโทรคมนาคม กรมเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร กรมตรวจสอบ กรมคลื่นความถี่ สถาบันเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร องค์กรกำกับดูแลกิจการโทรคมนาคม

ศูนย์อินเทอร์เน็ตแห่งชาติ ศูนย์สกัดกั้นและแก้ไขเหตุฉุกเฉินทางคอมพิวเตอร์ ศูนย์บริหารรัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และศูนย์ส่งเสริมการนำใช้เทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร

กระทรวง ปทส. คล้ายคลึงกับองค์การจัดตั้งของรัฐบาล สปป.ลาว อื่นๆ ที่ได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศทางด้านการศึกษาจากหลายๆประเทศ นับแต่สร้างตั้งกระทรวง ถึงปี พ.ศ.2561 กระทรวง ปทส. ได้รับความช่วยเหลือในการพัฒนากำลังคนด้านการศึกษาจากต่างประเทศ มีทั้งหมด 61 คน ในจำนวนเหล่านั้นจบการศึกษาระดับปริญญาตรี มี 4 คน ระดับปริญญาโท จำนวน 50 คน และปริญญาเอกจำนวน 7 คน สำหรับประเทศที่ให้ทุนการศึกษาเพื่อไปศึกษาต่อที่ต่างประเทศ ประกอบด้วย จีน จำนวน 28 คน เวียดนาม 21 คน ญี่ปุ่น 4 คน สหรัฐอเมริกา 3 คน เกาหลีใต้ 2 คน ไทย 2 คน และออสเตรเลีย 1 คน

เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่างๆของกระทรวง ปทส. ที่ได้รับความช่วยเหลือด้วยทุนการศึกษาจากต่างประเทศเพื่อไปศึกษาต่อต่างประเทศเหล่านั้น ภายหลังจากการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ เจ้าหน้าที่เหล่านั้นก็กลับมาทำงานในบรรดาหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล และระดับกระทรวงเพื่อนำนโยบายต่าง ๆ เหล่านั้นมาสร้างเป็นแผนงานของกระทรวงเพื่อปฏิบัติตามแผนต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายของรัฐบาลและกระทรวง ซึ่งความรู้และประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่จบการศึกษาจากต่างประเทศเหล่านั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการนำนโยบาย การกำหนดนโยบาย และขยายแผนปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้ออกมาเป็นรูปธรรมตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวง ปทส. ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังแนวคิดของ พรชัย เจดามาน (2534) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้

ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต”

ฉะนั้น การไปศึกษาต่อต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม ที่พัฒนาก้าวหน้ากว่าประเทศตัวเอง ถือว่าเป็นโอกาสดีที่เจ้าหน้าที่จากประเทศ สปป.ลาว จะได้เพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจในงานวิชาการ เฉพาะในแขนง ปทส โดยเฉพาะวิชาการในด้าน ปทส ทั้งนี้ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์จากบรรดาประเทศเหล่านั้นมาเป็นแหล่งอ้างอิงในการพัฒนาและกำหนดนโยบายของกระทรวง ปทส เพื่อให้พัฒนาเคียงคู่กับการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีใหม่ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งความช่วยเหลือด้านการศึกษาจากต่างประเทศพร้อมกับความรู้และประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ปทส จากต่างประเทศเหล่านั้นอาจมีความสำคัญต่อการพัฒนาและการกำหนดนโยบายของกระทรวง ปทส ในระยะผ่านมาถึงปัจจุบัน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเรื่อง ความช่วยเหลือจากต่างประเทศด้านการพัฒนากำลังคน ก็รวมถึงศึกษา เจ้าหน้าที่ของกระทรวงไปรษณีย์ โทรคมนาคมและการสื่อสารของ สปป.ลาว ที่ได้รับทุนการศึกษาจากต่างประเทศซึ่งยอมทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนากำลังคนในกระทรวง ปทส. ให้สอดคล้องกับความต้องการ และเหมาะสมกับแนวทางการพัฒนาในอนาคตต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความช่วยเหลือจากต่างประเทศด้านการพัฒนากำลังคนภายในกระทรวง ปทส.
2. เพื่อศึกษาผลลัพธ์จากการได้รับทุนการศึกษาจากต่างประเทศต่อเจ้าหน้าที่กระทรวง ปทส.

### ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ออกเป็น 3 ประกอบมีดังนี้

1. ขอบเขตพื้นที่ คือ กระทรวง ปทส. ของ สปป. ลาว
2. ขอบเขตเวลา คือ ศึกษาเจ้าหน้าที่ผู้รับทุนการศึกษาแต่อดีต ถึง พ.ศ.

2561

3. ขอบเขตประชากร คือ เจ้าหน้าที่กระทรวง ปทส. ที่ได้รับทุนการศึกษาจากรัฐบาลต่างประเทศ

### วิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการศึกษาคือ การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล (In-Depth Interview) โดยทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กระทรวง ปทส. จำนวน 8 คน ที่สังกัดที่กรมจัดตั้งพนักงาน 2 คน องค์การอุตสาหกรรมเกษตร 2 คน ศูนย์บริหารรัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ 2 คน ศูนย์สกัดกั้นและแก้ไขเหตุฉุกเฉินทางคอมพิวเตอร์ 1 คน และสถาบันเทคโนโลยีการสื่อสารและข้อมูลข่าวสาร 1 คน เพื่อเป็นตัวแทนให้บรรดาเจ้าหน้าที่ทั้งหมดของกระทรวง ปทส. ที่จบการศึกษาจากต่างประเทศด้วยทุนความช่วยเหลือของต่างประเทศ

### ผลการวิจัย

**ส่วนข้อมูลโดยทั่วไป** ผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ทั้ง 8 คนที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ พบว่าเป็นเพศชาย 7 คน / หญิง 1 คน อายุต่ำสุด: 38 อายุสูงสุด: 60 ตำแหน่งงาน: หัวหน้ากรม หัวหน้าองค์การ หัวหน้าศูนย์ หน่วยงานละ 1 คน รองหัวหน้ากรม รองหัวหน้าองค์การ รองหัวหน้าศูนย์ รองหัวหน้าสถาบัน หน่วยงานละ 1 คน และหัวหน้าแผนก 1 คน ระดับการศึกษา: ปริญญาเอก 2 คน ปริญญาโท 6 คน ประเทศที่ให้ทุนการศึกษา: ญี่ปุ่น 3 คน สาธารณรัฐประชาชนจีน 1 คน สาธารณรัฐ

สังคมนิยมเวียดนาม 1 คน ออสเตรเลีย 1 คน ฝรั่งเศส 1 คน และอดีตสหภาพโซเวียต 1 คน ประเทศที่ไปศึกษาต่อ: ญี่ปุ่น 3 คน คือ ปริญญาเอก 2 คน ปริญญาโท 1 คน ประเทศไทย 2 คน คือ ปริญญาตรี 1 คน และ ปริญญาโท 1 คน ปริญญาโทที่สาธารณรัฐประชาชนจีน 1 คน ปริญญาโทที่สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม 1 คน ปริญญาโทที่ออสเตรเลีย 1 คน ปริญญาโทที่ฝรั่งเศส 1 คน และปริญญาโทที่อดีตสหภาพโซเวียต 2 คน

### **ส่วนวัฒนธรรมการทำงานและวัฒนธรรมการดำเนินชีวิตของผู้รับทุนการศึกษาจากต่างประเทศ พบว่า**

1) วัฒนธรรมของประเทศผู้ให้ทุนที่มีผลต่อการทำงานและการดำเนินชีวิตในสังคมของผู้รับทุน ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมของประเทศผู้ให้ทุนที่มีผลต่อการทำงานและการดำเนินชีวิตในสังคม ประกอบมี ความขยัน ความซื่อสัตย์ ความประหยัด การตรงต่อเวลา การใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย การตั้งใจทำงาน การมีระเบียบ การมีแบบแผนทำงาน การทำงานเป็นทีม การเอาใจใส่ในความระเอียดของงาน ความคิดสร้างสรรค์ การแข่งขันกันทำงาน และความมีอิสระในการพูด

2) การเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศผู้ให้ทุนทำให้ผู้รับทุนเปลี่ยนแปลงการดำเนินชีวิต ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมในแต่ละประเทศที่ไปศึกษาต่อส่วนมากมีความคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของ สปป.ลาว แต่มีวัฒนธรรมหลายอย่างที่คนลาวยังปฏิบัติไม่ได้ดีพอ เช่น ความมีระเบียบ และความเคร่งครัดในการปฏิบัติระเบียบ เพราะฉะนั้นการไปพบเห็นความมีระเบียบและการปฏิบัติที่เคร่งครัดที่ต่างประเทศ ได้ทำให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้นเกิดความกระตือรือร้นด้านความคิดและเพิ่มความเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติระเบียบให้เคร่งครัดมากขึ้นกว่าเดิมภายหลังกลับจากการศึกษาต่อที่ต่างประเทศ

3) การได้รับทุนศึกษาต่อในต่างประเทศทำให้ผู้รับทุนเข้าใจในวัฒนธรรมของประเทศนั้น และช่วยสร้างความเข้าใจให้คนลาว เข้าใจต่อวัฒนธรรมของประเทศนั้น

ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า หากว่าได้มีโอกาสสนทนาเรื่องวัฒนธรรม การดำรงชีวิต หรือเรื่องอื่นๆ ของต่างประเทศที่เคยไปศึกษาจบมานั้นกับเพื่อนคนลาว หรือคนลาวทั่วไป พวกเขาจะอธิบายพร้อมกับเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมของคนลาวและของคนต่างชาติให้กันและกันฟัง เนื่องจากว่าวัฒนธรรมการพูดของคนลาวชอบนำเรื่องราวของประเทศตนเปรียบเทียบกับเรื่องราวโดยเฉพาะจุดเด่นของประเทศอื่น

จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมการทำงานและวัฒนธรรมการดำเนินชีวิตของผู้รับทุนการศึกษาจากต่างประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Soft Power ของ Joseph S. Nye (1990) ที่ให้ความหมายว่า หากวัฒนธรรมของประเทศหนึ่งมีความสอดคล้องกับผลประโยชน์และค่านิยมของประเทศอื่น ๆ โอกาสที่วัฒนธรรมดังกล่าวจะกลายเป็น Soft Power ของประเทศนั้นจะมีมากขึ้น ซึ่งช่องทางที่ทำให้วัฒนธรรมของประเทศหนึ่งเป็นที่รู้จักในประเทศอื่น ๆ มีหลายรูปแบบ อาทิ โดยผ่านสินค้าทางวัฒนธรรม การค้า การเยี่ยมเยือน การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยน และการท่องเที่ยว

### **ส่วนกระบวนการตัดสินใจและแนวทางการทำงานของผู้รับทุนการศึกษาจากต่างประเทศ**

1) การไปศึกษาต่อต่างประเทศมีผลต่อการตัดสินใจในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า การไปเรียนต่อต่างประเทศมีผลต่อการตัดสินใจในการทำงาน คือ มีความกล้าตัดสินใจ มีความมั่นใจ และความรับผิดชอบต่องานต่างๆ ที่ทำในหน่วยงานมากขึ้นกว่าเดิม

2) การไปเรียนต่อต่างประเทศมีผลต่อแนวทางปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า มีผลต่อแนวทางปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างมาก อาทิ ความเข้าใจต่องาน มีความรู้พื้นฐานทางวิชาเฉพาะมากขึ้นก่อให้เกิดมีความมั่นใจต่องานที่ได้รับรับผิดชอบ แนวทางการบริหารเทคโนโลยีใหม่ มีระบบการทำงานที่ชัดเจน มีแผนการและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดเรื่อง กระบวนการตัดสินใจและแนวทางการทำงานของผู้รับทุนการศึกษาจากต่างประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley and Eggland (2002) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประกอบไปด้วย การเพิ่มระดับความรู้ ทักษะความชำนาญ การตัดสินใจ ความสามารถในการทำงาน และการพัฒนาสายอาชีพในองค์การประกอบด้านการพัฒนาบุคคล โดยเป็นการปรับปรุงการกระทำที่เกี่ยวข้องกับงาน การพัฒนาความรู้ ทักษะและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาสายอาชีพ โดยเน้นที่การปรับปรุงการปฏิบัติงานทักษะการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันและในอนาคต

### **ส่วนการนำความรู้และประสบการณ์จากประเทศผู้ให้ทุนการศึกษามาใช้ใน ที่ทำงานของผู้รับทุนการศึกษาจากต่างประเทศ**

1) ความรู้และประสบการณ์จากต่างประเทศสอดคล้องกับการทำงานของผู้รับทุนในกระทรวง ปทส. ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ความรู้และประสบการณ์จากต่างประเทศ สอดคล้องอย่างมากกับการทำงานในหน่วยงานของกระทรวง ปทส.

2) การนำใช้ความรู้และประสบการณ์จากต่างประเทศเข้าในการพัฒนากระทรวง ปทส. ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ได้นำใช้ความรู้และประสบการณ์จากต่างประเทศในสาขาวิชาที่ศึกษาจบมานั้นเข้าในการพัฒนาหน่วยงานที่รับผิดชอบภายในกระทรวง ปทส. เช่น การสร้างหลักสูตรการเรียนการสอน การสร้างนิตិกรรม การสร้างนโยบาย และที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบในด้านอื่นๆของแต่ละคน

3) ความรู้และประสบการณ์จากต่างประเทศของผู้รับทุนมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและกำหนดนโยบายกระทรวง ปทส. ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ความรู้และประสบการณ์จากต่างประเทศมีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาและกำหนดนโยบายกระทรวง ปทส. เนื่องจากว่า มีความรู้ ความสามารถในวิชาเฉพาะทาง มีทัศนวิสัย แต่มีจำนวนหนึ่งให้ความเห็นว่าความรู้และประสบการณ์จากต่างประเทศมีอิทธิพลในเรื่อง

การพัฒนาในด้านต่างๆของกระทรวง ปทส. แต่ว่าไม่มีอิทธิพลในเรื่องการกำหนดนโยบายของกระทรวง ปทส. เนื่องจากว่าตำแหน่งการทำงานของพวกเขาในปัจจุบันยังไม่ถึงขั้นที่สามารถกำหนดนโยบายของกระทรวง ปทส. ได้

จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดเรื่อง การนำความรู้และประสบการณ์จากประเทศผู้ให้ทุนการศึกษามาใช้ในที่ทำงานของผู้รับทุนการศึกษาจากต่างประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการพัฒนาองค์การของ Thienput (2000) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

### **ส่วนความช่วยเหลือจากต่างประเทศด้านพัฒนากำลังคนต่อกระทรวง ปทส.**

1) ความช่วยเหลือจากต่างประเทศด้านพัฒนากำลังคนมีความสำคัญต่อกระทรวง ปทส. ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ความช่วยเหลือจากต่างประเทศด้านพัฒนากำลังคนมีความสำคัญอย่างมาก คือ ช่วยสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพในวิชาเฉพาะทางและการบริหารจากประเทศที่พัฒนาแล้ว ช่วยให้เจ้าหน้าที่กระทรวง ปทส. ได้เรียนรู้การพัฒนาทางเทคโนโลยีใหม่ๆ พร้อมทั้งช่วยกระจายการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพนับแต่ระดับศูนย์กลางของประเทศไปจนถึงระดับท้องถิ่นในแขนง ปทส. ในขอบเขตทั่วประเทศของ สปป. ลาว ให้มีจำนวนเพิ่มขึ้น

2) กระทรวง ปทส. ควรได้รับความช่วยเหลือด้านพัฒนากำลังคนในการพัฒนากระทรวง ปทส. ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ควรได้รับความช่วยเหลือในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานภายในกระทรวง ปทส. เป็นต้นว่า ด้าน ICT of Networking และ Programming โทรคมนาคม คอมพิวเตอร์ การคุ้มครองประโยชน์ ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร และการบริหารทั่วไป

3) ความช่วยเหลือจากต่างประเทศด้านพัฒนากำลังคนมีผลต่อการพัฒนากระทรวง ปทส ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ความช่วยเหลือจากต่างประเทศด้านพัฒนา กำลังคนมีผลต่อการพัฒนากระทรวง ปทส. คือ ให้สามารถบริการทั้งภาครัฐและภาค ประชาชนได้ดีขึ้น และคุณภาพของบุคลากรมีจำนวนเพิ่มขึ้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลใน แชนง ปทส. กับองค์กรสากลและนานาชาติดีขึ้น พร้อมทั้งมีผลต่อการลดต้นทุน หรืองบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรภายในกระทรวง ปทส. แต่มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวนหนึ่งให้ความเห็นว่าความช่วยเหลือจากต่างประเทศนั้นมีผลทั้งทางบวกและทาง ลบ ซึ่งขึ้นกับรูปแบบความช่วยเหลือนั้นสอดคล้องกับแนวทงนโยบายของกระทรวง ปทส. ก็คือ ของประเทศ และส่งเสริมการพัฒนาตามแผนการพัฒนาของประเทศได้มาก น้อยอย่างไร

จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดเรื่อง ความช่วยเหลือจากต่างประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของดิน ปรชญาพฤทธิ (2011) ได้ให้ความหมายว่า ความ ช่วยเหลือจากต่างประเทศ หมายถึง ความพยายามที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับมิตร ประเทศทุก ๆ ประเทศ หรือส่วนใหญ่ พร้อมทั้ง แสวงหาความช่วยเหลือจากประเทศนั้น ๆ ทั้งในรูปแบบความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจ และความช่วยเหลือทางวิชาการ แต่ไม่ รวมถึงความช่วยเหลือทางการทหาร และยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Melvyn B. Krauss (1972) เรื่อง ผลกระทบของความช่วยเหลือจากต่างประเทศ คือ มีทั้งผล ทางบวก และทางลบ สำหรับผลทางบวก คือ ได้รับความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจ หรือ วิชาการ เช่น เงินให้เปล่า หรือ การได้รับทุนการศึกษา ส่วนผลกระทบทางลบ อาจจะ เกิดจากการตัดสินใจรับความช่วยเหลือ จากประเทศประชาธิปไตย (นายทุน) หรือจาก ประเทศสังคมนิยม หรือจากการเลือกรับความช่วยเหลือ เพื่อตอบสนองความต้องการ ของคนจนโดยเฉพาะ หรือ เพื่อตอบสนองความต้องการของคนทั่ว ๆ ไป

## ส่วนเป้าหมายความช่วยเหลือจากต่างประเทศต่อเจ้าหน้าที่ในกระทรวง ปทส.

1) การได้รับทุนศึกษาต่อในต่างประเทศช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า การได้รับทุนศึกษาต่อในต่างประเทศสามารถช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศได้ทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล และระหว่างรัฐต่อรัฐ แต่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวนหนึ่งให้ความเห็นว่า การได้รับทุนศึกษาต่อในต่างประเทศช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศนั้นขึ้นอยู่กับงานที่รับผิดชอบทำในกระทรวง ปทส. นั้นว่ามีความร่วมมือกับต่างประเทศ หรือไม่อย่างไร

2) การได้รับทุนศึกษาต่อในต่างประเทศช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของ สปป. ลาว ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า การได้รับทุนศึกษาต่อในต่างประเทศช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของ สปป.ลาว คือ โดยทางอ้อมสามารถช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของ สปป.ลาว ได้จากการนำความรู้กลับมาพัฒนา สปป.ลาว เช่น ช่วยสร้างนวัตกรรมในด้านต่างๆ บุคลากรที่มีความสามารถมีจำนวนเพิ่มขึ้น การติดต่อสัมพันธ์กับคนในต่างประเทศเพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศนั้น ซึ่งสามารถสร้างกำลังการผลิตสร้างงานทำและสร้างรายได้เข้าประเทศได้เพิ่มขึ้น

3) การได้รับทุนศึกษาต่อในต่างประเทศทำให้ผู้รับทุนมีความนิยมต่อผลิตภัณฑ์ หรือ เทคโนโลยี จากประเทศนั้น ๆ ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยีสามารถผลิตได้ในหลายประเทศ และส่งไปขายทุกที่ทั่วโลก การไปศึกษาต่อที่ต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่สามารถผลิตเทคโนโลยีใหม่ๆได้ ก็ถือว่าเป็นการสร้างแรงกระตุ้นทำให้พวกเขาต้องการอยากทดลองนำใช้ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆนั้น เพื่อลองดูคุณภาพ ความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยีเดิมที่เคยใช้มานั้น ถึงแม้ว่า มีความนิยมต่อผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยีจากต่างประเทศนั้นแต่การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ใดหนึ่งต้องดูที่ความเหมาะสมด้านราคา ความสามารถในการซื้อ คุณภาพ ความปลอดภัย และการรับประกันภายในตัวสินค้านั้น ถ้าหากว่า

การนำเข้าผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยีมานำใช้ในภาครัฐ ภาคเอกชน หรือบริการแก่ประชาชนทั่วไปภายในประเทศแล้ว จำเป็นต้องนำเข้าผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยีจากหลายประเทศ ทั้งนี้เพื่อไม่เป็นการผูกขาด พร้อมเดียวกันนี้ ผู้ให้ข้อมูลจำนวนหนึ่งให้ความเห็นว่า การไปศึกษาต่อต่างประเทศไม่ได้ส่งผลให้ตัวเองเกิดมีความนิยมต่อผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี จากประเทศนั้นแต่อย่างไร

จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดเรื่อง เป้าหมายความช่วยเหลือจากต่างประเทศต่อเจ้าหน้าที่ในกระทรวง ปทส. สอดคล้องกับแนวคิดขององค์การความช่วยเหลือด้านการพัฒนาอย่างเป็นทางการ (ODA) ที่ได้แบ่งเป้าหมายการให้ความช่วยเหลือเพื่อการพัฒนา ออกเป็น 5 ประการ ได้แก่ 1) เป้าหมายทางการทูต เพื่อจัดการปัญหาความมั่นคงหรือความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ 2) เป้าหมายเพื่อการพัฒนา เพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคม และลดความยากจน 3) เป้าหมายเพื่อการฟื้นฟูทางมนุษยธรรม ที่เกิดจากวิกฤตการณ์ที่มนุษย์สร้างขึ้นหรือภัยธรรมชาติที่สร้างความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งประเทศที่ประสบภัยไม่มีความสามารถในการจัดการ 4) เป้าหมายทางพาณิชย์ เป็นความต้องการของประเทศผู้ให้เพื่อขยายตลาดและเขตการค้า รวมทั้งเข้าถึงแหล่งทรัพยากร และ 5) เป้าหมายทางวัฒนธรรม เพื่อเผยแพร่ภาษาและวัฒนธรรมของประเทศผู้ให้

**ส่วนช่องทางการสร้างเครือข่ายระหว่างประเทศผู้ให้ทุนการศึกษา รวมไปถึงเพื่อนร่วมชั้นเรียนกับกระทรวง ปทส. และการสร้างเครือข่ายนั้นมีประโยชน์ต่อผู้รับทุน และกระทรวง ปทส.**

จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นให้ความเห็นว่า พวกเรายังมีการติดต่อสื่อสารถึงกันและกันอยู่ และการติดต่อสื่อสารกันนั้นมีความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเพื่อรับรู้ซึ่งกันและกัน ส่วนช่องทางการติดต่อสื่อสารกับผู้ให้ทุน หรือเพื่อนคนต่างชาติที่ศึกษาร่วมรุ่น ส่วนมากผ่านช่องทางการส่งอีเมล (Email) หรือผ่านเฟซบุ๊ก (Facebook) แต่ผู้ให้ข้อมูลจำนวนหนึ่งให้ความเห็นว่า มีการติดต่อสื่อสารถึงผู้ให้ทุน หรือเพื่อนคนต่างชาติที่

ศึกษาร่วมกันในระยะศึกษาจบจากต่างประเทศมาใหม่ แต่หลังมาถึงปัจจุบันก็ไม่ได้ติดต่อสื่อสารถึงกันและกันแล้ว

จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดเรื่องการสร้างเครือข่ายระหว่างประเทศ ผู้ให้ทุนกับประเทศผู้รับทุนการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Soft Power ของ Jonathan McClory (2017) ที่ได้กล่าวว่าการศึกษา ชีตความสามารถของประเทศในการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติให้ไปศึกษาในประเทศนั้น ๆ หรือมีนโยบายส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินนโยบายการทูตสาธารณะ เพราะนักศึกษาต่างชาติสามารถช่วยประชาสัมพันธ์และส่งเสริมภาพลักษณ์ของประเทศที่ตนเคยไปศึกษาได้เมื่อสำเร็จและเดินทางกลับบ้านเกิด ซึ่งจะทำให้ประเทศนั้นได้รับความนิยม และอาจพัฒนาเป็นพันธมิตรได้

### อภิปรายผล

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความช่วยเหลือจากต่างประเทศด้านพัฒนากำลังคน ด้วยการให้ทุนการศึกษาเพื่อไปศึกษาที่ต่างประเทศต่อเจ้าหน้าที่กระทรวงไปรษณีย์ โทรคมนาคมและการสื่อสาร (ปทส.) ของ สปป.ลาว ซึ่งความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่เหล่านั้นแสดงให้เห็นว่า ความช่วยเหลือจากต่างประเทศเหล่านั้นได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตามมาหลายอย่างทั้งประเทศผู้ให้ และประเทศผู้รับ อาทิ ประเทศผู้ให้ทุนได้เผยแพร่วัฒนธรรมและมาตรฐานการศึกษาของประเทศตนผ่านเจ้าหน้าที่ที่รับทุน ส่วนประเทศผู้รับ ก็คือ เจ้าหน้าที่กระทรวง ปทส. ของ สปป. ลาว ที่ได้ไปศึกษาในประเทศต่างๆ ที่ให้ทุน พวกเขาก็นำเอาวัฒนธรรม ความรู้ และประสบการณ์จากต่างประเทศไปปรับใช้เข้าในที่ทำงานและการดำเนินชีวิตในสังคม ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายการให้ความช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาจากต่างประเทศขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development - OECD) แบ่งออกเป็น 5 ประการ ได้แก่ 1) เป้าหมายทางการทูตเพื่อจัดการปัญหาความ

มั่นคง หรือความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ 2) เป้าหมายเพื่อการพัฒนาเพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ-สังคม และลดความยากจน 3) เป้าหมายเพื่อการฟื้นฟูทางมนุษยธรรม ที่เกิดจากวิกฤตการณ์ที่มนุษย์สร้างขึ้น หรือภัยธรรมชาติที่สร้างความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งประเทศที่ประสบภัยไม่มีความสามารถในการจัดการ 4) เป้าหมายทางพาณิชย์ เป็นความต้องการของประเทศผู้ให้เพื่อขยายตลาดและเขตการค้า รวมทั้งเข้าถึงแหล่งทรัพยากรถูก และ 5) เป้าหมายทางวัฒนธรรม เพื่อเผยแพร่ภาษาและวัฒนธรรมของประเทศผู้ให้

นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎี Soft Power ของ McCloskey (2017) ได้กล่าวว่า การศึกษา (Education) คือ ชีตความสามารถของประเทศในการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติให้ไปศึกษาในประเทศนั้น ๆ หรือมีนโยบายส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางการศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินนโยบายการทูตสาธารณะ เพราะว่านักศึกษาต่างชาติสามารถช่วยประชาสัมพันธ์และส่งเสริมภาพลักษณ์ของประเทศที่ตนเคยไปศึกษาได้เมื่อสำเร็จและเดินทางกลับบ้านเกิด ซึ่งจะทำให้ประเทศนั้นได้รับความนิยม และอาจพัฒนาเป็นพันธมิตรได้ ทำให้มี Soft Power เพิ่มขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

รัฐบาล สปป. ลาว ควรส่งเสริมการเปิดรับทุนการศึกษาจากต่างประเทศให้มากขึ้นเพื่อพัฒนากำลังคนในสังกัดหน่วยงานราชการ กระทรวง หรือกองงานต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางการศึกษาในฐานะเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินนโยบายการทูต และช่วยประชาสัมพันธ์และส่งเสริมภาพลักษณ์ของ สปป. ลาว ไปยังประเทศที่บุคคลากรส่งไปศึกษาเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ที่ดีและมิตรไมตรีที่แน่นแฟ้น หรือเมื่อบุคคลากรผู้นั้นสำเร็จการศึกษาและเดินทางกลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ของประเทศก็จะได้มีการนำความรู้วิทยาการที่ได้รับจากประเทศต่างๆ

มาปรับใช้ในการพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานให้เป็นที่ยอมรับและได้มาตรฐานในระดับสากลต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- ติน ปรัชญาพฤทธิ. (2554). **พัฒนาการความช่วยเหลือจากต่างประเทศ** (Online). สืบค้นจาก [pws.npru.ac.th/kannika/data/file/การบริหารพัฒนาการ/บทที่11](http://pws.npru.ac.th/kannika/data/file/การบริหารพัฒนาการ/บทที่11), เข้าถึงเมื่อ 16 ตุลาคม 2562.
- เป็รื่อง กิจรัตน์. (2536). **แนวคิดการพัฒนาศูนย์พักพิงคนไร้บ้าน** (Online). สืบค้นจาก <http://opacbook.payap.ac.th/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=53139>, เข้าถึงเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2562.
- ผิว พูนสวัสดิ์. (2554). **การบริหารการพัฒนาที่เน้นการพัฒนาความช่วยเหลือจากต่างประเทศ** (Online). สืบค้นจาก <file:///c:/Users/Pavilion/Desktop/Thesis%20lesson%20บทที่%202011%20การพัฒนาความช่วยเหลือจากต่างประเทศ.pdf>, เข้าถึงเมื่อ 22 ตุลาคม 2562.
- พรชัย เจดามาน. (2534). **แนวคิดการพัฒนาศูนย์พักพิงคนไร้บ้าน** (Online). สืบค้นจาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>, เข้าถึงเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2562.
- มัลลี เวชชาชีวะ. (2534). **แนวคิดการพัฒนาศูนย์พักพิงคนไร้บ้าน** (Online). สืบค้นจาก [http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/47932191/chapter2.pdf](http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/47932191/chapter2.pdf), เข้าถึงเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2562.

- สิงห์ทอง ลาภพิเศษพันธ์. (2559). **การทูตเพื่อการพัฒนา** (Online). สืบค้นจาก <http://www.tica.thaigov.net/main/contents/files/news-20160525-133905-577419.pdf>, เข้าถึงเมื่อ 22 ตุลาคม 2562.
- อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา และคำรณ โชนะโชติ. (2019). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล, **วารสารการบริหารปกครอง** 8 (2): 138 - 160
- Beckhard, R. (1969). **Organization Development: Strategies and Models** (Online). Retrieved on <https://eric.ed.gov/?id=ED037623>, November 20, 2019.
- Burke, W.W. and W.H. Schmidt. (1971). **Organization Development in Transition** (Online). Retrieved on <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002188637601200104>, November 20, 2019.
- Gilley, J.W., S.A. Egglund, and A.M. Gilley. (1993). **Principles of Human Resource Development** (Online). Retrieved on <http://www.sciepub.com/reference/219040>, November 19, 2019.
- Marie Cain, P. (2019). Environmental Factors Influencing to the Development Administration of Thailand, **Governance Journal** 8 (2): 360 - 398
- McClory, J. (2017). **The Soft Power 30** (Online). Retrieved on <https://softpower30.com/wp-content/uploads/2017/07/The-Soft-Power-30-Report-2017-Web-1.pdf>, November 19, 2019.

- Nadler, L. (1980). **Managing Human Resource Development** (Online). Retrieved on [https://www.researchgate.net/publication/230289539\\_Managing\\_Human\\_Resource\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/230289539_Managing_Human_Resource_Development), November 19, 2019.
- Prochaska, J.O. and C.C. Diclemente. (1983). **Toward an Integrative Model of Change** (Online). Retrieved on <https://psycnet.apa.org/record/1983-26480-001>, November 19, 2019.

#### Translated Thai References

- Jedaman, P. (1991: 6). **Theories of Human Resource Development** (Online). Retrieved On <http://dspace.spu.ac.th/bitstream/123456789/5278/4>, November 9, 2019
- Kunnaworapanya, A. and Chotanachote, K. (2019). Strategic Human Resource Development Influencing the Core Competencies of Mahidol University ‘s Supportive Staff, **Governance Journal** 8 (2): 137 – 160.
- Phunsawat, P. (2011-3). **Development Administration Focus on Development of Foreign Aid** (Online), Retrieved On file:///c:/Users/Pavilion/Desktop/Thesis%20lesson%202 pdf, 22 October 2019.
- Pratyaphuet, T. (2011). **Development of Foreign Aid**, (Online). Retrieved On [http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files/chapter 11](http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files/chapter%2011), October

16, 2562.

Labphisepunth, S. (2016). **Diphomacy for Development** (Online).

Retrieved on

<http://www.tica.thaigov.net/main/contents/files/news-20160525-133905-577419.pdf>, 22 October 2019.

Rattani, P. (1993) **Theories of Human Resource Development**,(Online).

Retrieved on <http://opacbook.payap.ac.th/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=53139>, November 14, 2562

Vejjajiva, M. (1991: 1). **Theories of Human Resource Development**

(Online). Retrieved on

[http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/47932191/chapter2.pdf](http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/47932191/chapter2.pdf), , November 3, 2019