



## กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของฝ่ายซ่อมใหญ่ อากาศยานอุเตอร์เกาะบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ทรงกลด สุขสมใจ<sup>1</sup>, นัยนา เกิดวิชัย<sup>2</sup>

<sup>1</sup>วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ

<sup>2</sup>คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงาน 2) เพื่อศึกษาระดับธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และ 3) เพื่อสร้างกลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุเตอร์เกาะ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างในเชิงปริมาณได้แก่ พนักงานของฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุเตอร์เกาะ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 253 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม ในขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบาย 2) กลุ่มผู้ดำเนินงานปฏิบัติจำนวน 18 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่การศึกษาเอกสารและข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ การสัมภาษณ์เชิงลึกการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม การสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธี การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุเตอร์เกาะ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกลยุทธ์ที่ได้มาจากการประเมินสภาพบริหารงานของฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุเตอร์เกาะ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามทฤษฎีกระบวนการบริหารงาน POSDCORB ทั้ง 7 ด้าน แล้ววิเคราะห์สภาพการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน กลยุทธ์ที่เน้นการนำหลักธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุเตอร์เกาะ มีดังนี้ 1) กลยุทธ์ด้านหลักกติกาสังคม 2) กลยุทธ์ด้านหลักคุณธรรม 3) กลยุทธ์ด้านความโปร่งใส 4) กลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วม 5) กลยุทธ์ด้านการมีสำนึกรับผิดชอบต่อ 6) กลยุทธ์ด้านหลักความคุ้มค่า

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การบริหารงาน, ธรรมาภิบาล, การบินไทย



## Strategic Application of Good Governance's Principles in Management of Aircraft Maintenance, U-Tapao Overhaul, Thai Airways International Public Co, Ltd.

Songklod Sooksomchai<sup>1</sup>, Naiyana Girdwichai<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Management for Development College, Thaksin University

<sup>2</sup>Faculty of Social Sciences Mahachulalongkornrajavidyalaya University

### Abstract

The objectives of this research were 1) To study the management condition of aircraft maintenance. 2) To study the management levels of good governance. 3) To create strategic application of good governance's principles in the management of aircraft maintenance, U-Tapao Overhaul, Thai Airways International Public Co, Ltd. It was both quantitative and qualitative research. Subjects in the quantitative research were 253 employees of aircraft maintenance, U-Tapao Overhaul, Thai Airways International Public Co, Ltd. The research instrument used in the quantitative research was a questionnaire, while in the qualitative research, the researcher divided subjects into two groups: 1) a management group at policy level; and 2) a group of staff applying the policy to practice. Subjects in the qualitative research were 18 employees. Research instruments included a document study, information technology, in-depth interview, participative observation and non-participative observation. A computer program was used for quantitative analysis and content analysis was used for qualitative analysis. This research found that the strategic application of good governance's principles in management of the company was a strategy that derived from the company assessment on the management. It was based on the seven dimensions of theoretical process management called POSDCORB and then analyzed the management with the six good governance principle to create company strategies. They were as follows: 1) rule of law 2) integrity 3) transparency 4) participation 5) accountability 6) economy.

**Key words :** Strategic Management, Good Governance, Thai Airways



## บทนำ

ในยุคปัจจุบันอุตสาหกรรมการบินได้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากคนนิยมเดินทางด้วยระบบขนส่งทางอากาศ ซึ่ง รวดเร็ว ปลอดภัย และราคาถูกกว่าแต่ก่อนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชียที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูงสุด กอปรกับนโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรีที่ทำให้มีจำนวนสายการบินเข้ามาแข่งขันมากขึ้น การเปิดใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิควบคู่กับดอนเมือง และราคาน้ำมันที่ปรับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจของบริษัททั้งสิ้น เนื่องจากการแข่งขันทางด้านการขนส่งทางอากาศมีค่อนข้างสูง บริษัทที่ทำธุรกิจการบินต่างก็ต้องแข่งขันในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการซ่อมบำรุงถือเป็นหัวใจในการดูแลรักษาเครื่องบินเพื่อสร้างความมั่นใจในการโดยสารของลูกค้า โดยค่าใช้จ่ายในการซ่อมเครื่องบินนั้นมีจำนวนมหาศาล เนื่องจากการซ่อมเครื่องบินแต่ละชนิดนั้นต้องใช้บุคลากรซึ่งมีประสบการณ์เฉพาะด้าน และได้รับการรับรองตามมาตรฐานขององค์กรการบินนานาชาติ ซึ่งการซ่อมแต่ละครั้งนั้นมีกำหนดระยะเวลาตามชั่วโมงบินซึ่งแบ่งเป็นหลายระดับดังนี้ A-Check B-Check C-Check D-Check ซึ่งฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอยู่ตengahนั้นจะรับผิดชอบงานด้าน C-Check และ D-Check ซึ่งใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานตั้งแต่ 15 วัน จนถึง 1 เดือน ยิ่งใช้ระยะเวลาการซ่อมนานเท่าใดบริษัทจะเสียโอกาสการทำกำไรมากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากเครื่องบินมีอายุการใช้งานเฉลี่ยค่าใช้จ่ายที่สูญเสียจากการจอดซ่อมเฉลี่ยลำละ 1,000,000 บาท จนถึง 4,000,000 บาท ต่อวัน ขึ้นอยู่กับชนิดและขนาดของเครื่องบิน ดังนั้นถ้าสามารถซ่อมทำให้เครื่องบินออกไปบินรับ

ลูกค้าได้เร็วขึ้น บริษัทก็จะสูญเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง และทำกำไรได้มากขึ้นซึ่งการบริหารการซ่อมบำรุงอากาศยานถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการลดต้นทุนการดำเนินการของสายการบิน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสร้างกลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอยู่ตengah บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

1) เชิงปริมาณประชากร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอยู่ตengah บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 253 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างใช้ วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยได้แก่แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบข้อความที่เป็นจริงตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน และระดับตำแหน่ง ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานของฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอยู่ตengah บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าแบบของลิเคิร์ต 5 ระดับ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านและการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีแอลฟาของครอนบาค โดยทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .962



### ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงาน เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) กระบวนการ

- 1) ศึกษาเอกสารและข้อมูลสาระสนเทศต่าง ๆ
- 2) สรุปรอบแนวคิด
- 3) จัดทำแบบสัมภาษณ์และให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ
- 4) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์ จำนวน 18 คน ผลที่ได้ คือ สภาพการดำเนินงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการบริหาร งานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) กระบวนการ

- 1) จัดทำแบบ สอบถามและให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแจกแบบสอบถาม จำนวน 253 คน ผลที่ได้ คือ 1) ระดับประสิทธิภาพในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะภาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อสร้าง กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย กระบวนการ 1) สังเคราะห์จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 กับข้อที่ 2 โดย วิธีวิเคราะห์แบบ SWOT ตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน 2) วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคโดยใช้ Tows Matrix เพื่อจัดทำร่าง “กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลใน การบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะภาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” 3) สร้างกลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะภา

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยวิธีการสนทนากลุ่ม ผลที่ได้ คือ กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะภาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

### ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

#### 1. ขั้นเตรียมการก่อนเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตและขอคำยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์ ตามมารยาทและจริยธรรมในการวิจัย โดยจะอธิบายเกี่ยวกับโครงการวิจัย วัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูล ประโยชน์ที่จะได้รับในการวิจัย ขออนุญาต และอธิบายเหตุผลในการบันทึกเสียง เล่าอธิบายเกี่ยวกับประเด็นหัวเรื่อง รูปแบบ แนวคำตอบรวมถึงเวลาที่จะใช้ รวมถึงการให้ความมั่นใจและรับรองเกี่ยวกับการรักษาความลับ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เกิดความหวาดวิตกกังวล

1.2 เมื่อได้ติดต่อประสานงานทำหนังสือขออนุญาต ติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์ หรือติดต่อประสานด้วยผู้วิจัยเองแล้วนั้น ผู้วิจัยจะทำการยืนยันกำหนดการการสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลอีกครั้งในเรื่องของวัน เวลา สถานที่เพื่อความชัดเจนและถูกต้องตรงกันของผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสองฝ่าย

#### 2. ขั้นระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เริ่มต้นเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะภา 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมใหญ่



อากาศยานอุตตะภา 3) ผู้จัดการกองสนับสนุนการซ่อมใหญ่อากาศยาน 4) รองผู้จัดการกองซ่อมใหญ่อากาศยานชั้นโรงงาน 5) รองผู้จัดการกองสนับสนุนการซ่อมใหญ่อากาศยาน 6) ผู้จัดการแผนกทำความสะอาดและพ่นสีอากาศยาน 7) ผู้จัดการแผนกสนับสนุนอุปกรณ์และเครื่องมือ 8) ผู้จัดการแผนกวิศวกรรม 9) ผู้จัดการแผนกบริหารพัสดุ ในช่วงเดือนมกราคม 2559 ลำดับที่สอง คือ

- 1) พนักงานกองซ่อมใหญ่อากาศยานชั้นโรงงาน กลุ่มงานปีและเครื่องยนต์ 2) พนักงานกองซ่อมใหญ่อากาศยานชั้นโรงงานกลุ่มงานภายในห้องโดยสาร 3) พนักงานแผนกวิศวกรรม 4) พนักงานแผนกงานบริการและควบคุม 5) พนักงานแผนกทำความสะอาดและพ่นสีอากาศยาน 6) พนักงานแผนกซ่อมโครงสร้างอากาศยาน 7) พนักงานแผนกอุปกรณ์บริภัณฑ์อากาศยาน 8) พนักงานแผนกแผนงานและควบคุมการซ่อมใหญ่อากาศยาน 9) พนักงานแผนกอาคารสถานที่ ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2559 โดยการแจกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ซึ่งการสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 1 – 2 ชั่วโมงอาจหยุดแบ่งช่วงการสัมภาษณ์ออกเป็นช่วง ๆ ประมาณ 3 – 4 ครั้ง โดยให้ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการตรวจสอบประเด็นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้แนวคำถามแบบมีโครงสร้าง และไม่มีโครงสร้างผสมผสานกัน

2.2 ระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขออนุญาตผู้บริหารเยี่ยมชมการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเกตการปฏิบัติงานการดำเนินงานเพื่อนำมาตรวจสอบข้อมูลอีกด้านหนึ่ง

2.3 ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ด้านเอกสารจากฝ่ายบุคคลบริษัทการบินไทย จำกัด มหาชน ในการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ

ประเด็นที่ศึกษาในส่วนของโครงสร้างการบริหารฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน อุตตะภา ซึ่งเอกสารเหล่านี้ ผู้วิจัยนำไปเปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานจริง

3 ขั้นหลังทำการเก็บรวบรวมข้อมูลหลังทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แล้วนั้น ผู้วิจัยทำการจัดระบบเอกสารข้อมูล ลดทอนขนาดและปริมาณข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป ดังนี้

3.1 การจัดระบบเอกสารข้อมูลหลังจากที่ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการแบ่งหมวดข้อมูล การสัมภาษณ์ การสังเกต วิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกต เพื่อช่วยในการเขียนวิธีการและกระบวนการเก็บข้อมูลสำหรับรายงานวิจัย

3.2 การลดทอนขนาดและปริมาณข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยจะเลือกประเด็นที่น่าสนใจ ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจน จนกระทั่งได้ผลสรุป

3.3 การแสดงข้อมูล เมื่อผู้วิจัยได้ทำการลดทอนขนาดและปริมาณข้อมูลแล้ว ก็จะนำข้อมูลมาทำการแสดงข้อมูลซึ่งการแสดงข้อมูลหมายถึง กระบวนการวิเคราะห์การคัดเลือกเฟ้นสรรหา ตัวอย่างข้อมูล หรือสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นการสรุปจากรายงาน การสังเกต คำพูดจากการสัมภาษณ์ หรือการกระทำ หรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลสำคัญแสดงประกอบเป็นหลักฐานของข้อสรุปชั่วคราว (นิศา ชูโต, 2551 : 223) เพื่อแสดงตัวอย่างให้เห็น และสร้างความเข้าใจว่าเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นก่อนและเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นตามมาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุจากอะไรซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การวิเคราะห์ และสรุปผลต่อไป



3.4 การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (conclusion and verification) การแสดงข้อมูล ซึ่งเป็นการสรุปชั่วคราวแล้ว ขั้นตอนสุดท้าย คือ การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป ซึ่งจะ ใช้ การสังเคราะห์ ข้อสรุปย่อย ๆ ในช่วงแรกเข้ากัน เป็นบทสรุป และเพื่อให้บทสรุปมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ตรวจสอบซ้ำอีกครั้ง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนและมั่นคง

4 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัย ดำเนินการรวบรวมข้อมูลดังนี้

- 1) นำหนังสือขออนุญาตจากสำนักงาน โครงการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยทักษิณ ถึงฝ่าย ช่อมใหญ่อากาศยานอุตะเภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสนับสนุนการศึกษาวิจัย
- 2) ผู้ศึกษาวิจัยทำการแจกแบบสอบถามออกไปยัง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 253 ชุดโดยให้ผู้ตอบ แบบสอบถามด้วยตนเอง
- 3) จัดเก็บรวบรวม แบบสอบถามด้วยตนเองภายใน 30 วัน
- 4) สามารถรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจน ครบ จำนวน 253 ชุด
- 5) ตรวจสอบความสมบูรณ์ ของคำตอบในแบบสอบถามจัดหมวดหมู่ของ ข้อมูลในแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ ทางด้านสถิติ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติใน การวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย ร้อยละค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน และเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่าง ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม โดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ โดยการนำตัวแปรต้น และตัวแปร ตามที่เป็นตัวแปรเชิงปริมาณมาทดสอบทุก ๆ ตัว ที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิดโดยวิเคราะห์หาค่า

ทางสถิติ และค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ต่าง ๆ ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม และแบบไม่มีส่วนร่วม บุคคล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบาย 2) กลุ่ม ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับ โครงการและแผนงาน แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสัมภาษณ์กลุ่ม และการสังเกตการณ์ ผู้วิจัย ดำเนินการสังเกตการณ์ในฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้การสังเกตแบบมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา โดยวิธี พรรณนาวิเคราะห์

#### วิธีการสร้างเครื่องมือ

ชุดที่ 1 สัมภาษณ์ ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารวรรณกรรม และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องโดยได้ทำศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงาน
2. ร่างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการ บริหารงานเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะ
3. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพความเที่ยงตรง และ ครอบคลุมเนื้อหาซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานจำนวน 3 คน เพื่อ ทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อ คำถามและวัตถุประสงค์



4. ปรับปรุงแก้ไขตาม คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วไปใช้เก็บข้อมูล

ชุดที่ 2 แบบสอบถาม ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้ ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดต่าง ๆ จากเอกสารทางวิชาการ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามให้มีความสอดคล้องครอบคลุมตามเนื้อหา และวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากหนังสือวิธีการวิจัย ให้ครอบคลุมเนื้อหาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับธรรมาภิบาลมาในการบริหารงาน

3. สร้างแบบสอบถามโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นแบบที่ถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อยุ่ งาน ระดับตำแหน่ง ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งเพื่อความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อหาคำตัดสินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

6. หลังจากได้รับการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วจึงนำแบบสอบถามไปรวบรวมข้อมูล

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยพบว่า กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านหลักนิติธรรม

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านหลักนิติธรรม เป็นกลยุทธ์ที่กำกับควบคุมกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน มี 2 กลยุทธ์

2.1 กลยุทธ์การบังคับใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน

2.2 กลยุทธ์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร

3. กลยุทธ์ระดับโครงการมี 4 กลยุทธ์

3.1 กลยุทธ์การจัดทบทวนแนวทางการบังคับใช้กฎระเบียบ

3.2 กลยุทธ์การจูงใจให้พนักงานทุกระดับปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

3.3 กลยุทธ์การทบทวนแก้ไขกฎระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้

3.4 กลยุทธ์การการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการออกกฎระเบียบ





ด้านหลักคุณธรรม

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่ อากาศยานอยู่ตะเภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านหลักคุณธรรมเป็นกลยุทธ์ที่กำกับควบคุมกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับแผนงานและกลยุทธ์ระดับโครงการ ด้านหลักคุณธรรม

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน มี 2 กลยุทธ์

2.1 กลยุทธ์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ

2.2 กลยุทธ์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารทุกระดับ

3. กลยุทธ์ระดับโครงการ มี 6 กลยุทธ์

3.1 กลยุทธ์พัฒนาการทำงาน โดยการอบรมสัมมนา เน้นเรื่องการมีคุณธรรม

3.2 กลยุทธ์ปลูกฝังความมีคุณธรรม โดยการรณรงค์ จูงใจให้พนักงานมีคุณธรรม

3.3 กลยุทธ์สนับสนุนผู้ที่ประพฤติดี เป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรม

3.4 กลยุทธ์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับหัวหน้างาน

3.5 กลยุทธ์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารระดับต้น

3.6 กลยุทธ์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ด้านหลักความโปร่งใส

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่ อากาศยานอยู่ตะเภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านหลักความโปร่งใส เป็นกลยุทธ์ที่กำกับ ควบคุมกลยุทธ์ระดับต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน มี 2 กลยุทธ์

2.1 กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการพื้นฐาน ข้อมูลและการเผยแพร่ข่าวสาร

2.2 กลยุทธ์การพัฒนาการประเมินผลการทำงานของพนักงานและการจัดทำแผนงาน

3. กลยุทธ์ระดับโครงการ มี 6 กลยุทธ์

3.1 กลยุทธ์การจัดทำข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างโปร่งใส

3.2 กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลข่าวสารกับพนักงานด้วยความโปร่งใส

3.3 กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการถูกตรวจสอบจากภายในและภายนอก

3.4 กลยุทธ์การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงานให้ชัดเจนโปร่งใส

3.5 กลยุทธ์การพัฒนาระบบการประเมินผลการทำงาน

3.6 กลยุทธ์การ พัฒนาระบบและการจัดทำแผนงานให้สะดวกรวดเร็ว

ด้านหลักการมีส่วนร่วม

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่ อากาศยานอยู่ตะเภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านหลักการมีส่วนร่วม เป็นกลยุทธ์ที่กำกับ ควบคุมกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน มี 2 กลยุทธ์

2.1 กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

2.2 กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร





3. กลยุทธ์ระดับโครงการ มี 4 กลยุทธ์
  - 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดนโยบายในองค์กร
  - 3.2 กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการดำเนินการต่าง ๆ
  - 3.3 กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคคลากรภายในและภายนอกองค์กรในการวัดและประเมินผลการดำเนินการขององค์กร
  - 3.4 กลยุทธ์การพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการมีสำนึกรับผิดชอบ
    1. กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านหลักการมีสำนึกรับผิดชอบต่อเป็นกลยุทธ์ที่กำกับ ควบคุมกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ
    2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน มี 2 กลยุทธ์
      - 2.1 กลยุทธ์ในการสร้างการมีสำนึกรับผิดชอบต่อและพัฒนาตัวชี้วัดในด้านการมีสำนึกรับผิดชอบต่อ
      - 2.2 กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารงานของหัวหน้างานและผู้บริหารด้านการมีสำนึกรับผิดชอบต่อ
    3. กลยุทธ์ระดับโครงการ มี 5 กลยุทธ์
      - 3.1 กลยุทธ์การปลูกฝังจิตสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อตนเอง
      - 3.2 กลยุทธ์การปลูกฝังจิตสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์กร
      - 3.3 กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและตัวชี้วัดการมีสำนึกรับผิดชอบต่อพนักงาน
      - 3.4 กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารงานและกำหนดตัวชี้วัดการบริหารงานของหัวหน้างาน
      - 3.5 กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารงานและกำหนดตัวชี้วัดการบริหารงานของผู้บริหารทุกระดับ
        - ด้านหลักความคุ้มค่า
        1. กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านหลักความคุ้มค่า เป็นกลยุทธ์ที่กำกับ ควบคุมกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ
        2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน มี 2 กลยุทธ์
          - 2.1 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์
          - 2.2 กลยุทธ์การบริหารงบประมาณ
        3. กลยุทธ์ระดับโครงการ มี 5 กลยุทธ์
          - 3.1 กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
          - 3.2 กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการทำงานของพนักงาน
          - 3.3 กลยุทธ์การสร้างจิตสำนึกในการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า
          - 3.4 กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ
          - 3.5 กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามและประเมินผลการบริหารงบประมาณ



### สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาการบริหารงานของฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกลยุทธ์ที่ได้มาจากการประเมินสภาพบริหารงานของฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามทฤษฎีกระบวนการบริหารงาน POSDCORB ทั้ง 7 ด้าน แล้วจึงนำสภาพการบริิหารงานมาวิเคราะห์ด้วยหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน เพื่อจัดทำกลยุทธ์ที่เน้นการนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริิหารงานของผู้บริหารฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

1. กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านหลักนิติธรรม
2. กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านหลักคุณธรรม
3. กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านความโปร่งใส
4. กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการมีส่วนร่วม
5. กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการมีสำนึกรับผิดชอบต่อ

6. กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านหลักความคุ้มค่า

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อให้กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสามารถนำไปปรับใช้กับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้วิจัยจะเสนอแนะทางดำเนินการเป็น 3 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารของฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรปรับปรุงวิธีการบริหารงานเพื่อลดจุดอ่อนของการบริหารงานด้วยการนำข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ โดยการนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ไปประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดและควบคุมนโยบายในการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลให้เกิดการปฏิบัติ
2. ควรมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้และสนับสนุนการพัฒนาความรู้ในเรื่องการบริหารให้กับผู้บริหารทุกระดับซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรค์สามารถแข่งขันได้ด้วยการสร้างผู้บริหารที่มีคุณภาพ
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเถา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรนำกลยุทธ์การนำหลัก



ธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่ อากาศยานอุตะเภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยนำเสนอในครั้งนี้ไปศึกษา รายละเอียดของแต่ละกลยุทธ์แล้วนำไปปรับปรุง และประยุกต์ใช้เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพ การบริหารงานของฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน อุตะเภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

4. ควรมีการปรับปรุงวิธีการบริหารงาน ควรมีการจูงใจให้คนดีคนเก่งมีความรู้ความสามารถ ที่เหมาะสมเข้ามาเป็นผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสรรหาเพื่อให้ได้คนดี คนเก่งมีความสามารถและเหมาะสมในการเป็น ผู้บริหาร

5. ควรมีการ ประเมินผลการบริหารงาน ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นไปจนถึง ผู้บริหารระดับสูงพร้อมด้วยตัวชี้วัดที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

1. การเลือกทฤษฎีในการประเมินสภาพ การบริหารงานนั้น ควรเลือกทฤษฎีให้เหมาะสม กับ สถานะสภาพขององค์กรเช่น เป็นหน่วยงาน ของรัฐ เอกชน หรือราชการ เพื่อที่จะได้ประเมิน สภาพการบริหารงานได้ตรงตามความเป็นจริงใน แต่ละบริบทขององค์กร

2. เนื่องจากเป็นการวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับ ธรรมาภิบาลซึ่งในการเก็บข้อมูล มีผลต่อผู้ให้ ข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ก่อนที่จะลงมือเก็บข้อมูล

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยไม่ว่าจะเป็น แบบสัมภาษณ์ หรือแบบสอบถามนั้นข้อคำถาม ควรเข้าใจง่ายและมีจำนวนข้อที่ไม่มากเกินไป เพราะถ้าข้อคำถามอ่านเข้าใจยากจะส่งผลต่อ ผู้ตอบคำถาม ทำให้เข้าใจผิดและได้ข้อมูลที่ไม่ตรง

กับความเป็นจริงได้ ในเรื่องจำนวนข้อคำถามนั้น หากมีมากเกินไป ผู้ตอบคำถามจะรู้สึกเบื่อหน่าย และจะรีบตอบให้เสร็จๆไปโดยไม่ได้ตอบตรงกับ ความเป็นจริงซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับ ความเป็นจริงส่งผลให้งานวิจัยไม่ได้ข้อค้นพบที่ เป็นจริงได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับการนำ กลยุทธ์การนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ไปทดลองใช้เพื่อนำผลการวิจัย ที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาต่อจะทำให้ กลยุทธ์การนำ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานฝ่ายซ่อมใหญ่ อากาศยานอุตะเภา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้นเหมาะสมกับการนำไปใช้งานจะทำให้ กลยุทธ์ที่ออกมาเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ได้จริงเห็นเป็น รูปธรรม

2. ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับตัวชี้วัด และการประเมินระดับธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนา ความเที่ยงตรงของตัวชี้วัดและการประเมินผลซึ่ง จะทำให้การประเมินระดับธรรมาภิบาลออกมามี ประสิทธิภาพ สามารถประเมินผลได้อย่างแม่นยำ

### References

Aldag, R.J. & Steams. (1987). **Management.** Ohio: South- Western.  
Boutros-Ghali, Boutros. (2000). “An Agenda for Democratization,” in **Global Democracy, Barry Holden (ed),** New York: Routledge, Dahl, Robert A. On Democracy. New Haven and London, Yale University Press, Denhardt.



Daft, R.L. (1991). **Fundamental of management.** 8th. Ed. Orando: The Dryden press.

Inc. S. (2007). **Focus Group Discussion. 2551.** <http://sumon-graduate.blogspot.com/2007/07/focus-group-discussion.html>, <https://www.gotoknow.org/posts/450366>

Janet V. and Robert B. Denhardt. (2003). **The New Public Service: Serving, not Steer.** New York: M.E. Sharpe.

Norasetthaporn, C. (2002). Good governance in the sense of the state sector and the private sector people: In The case of power plant coal. "The Rock," A thesis state bachelor Ph.D. in political science, Political Science, Chulalongkom University.

Samudavanija. C. (1998). **Good Governance practices to the transformation of the education–The politic transformation.**

Thabchumpon, N. (1998). Ideas and discourse that with the" Governance, national" in Politic management.