

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการ รูปแบบภาวะผู้นำ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่อผลการดำเนินงานขององค์กร: กรณีศึกษาขององค์กรไม่แสวงกำไรในประเทศไทย

Board Roles and Responsibilities, Leadership Styles and Information and Communication Technology (ICT) Adoptions Influencing Organizational Performance: Case of Nonprofit Organizations in Thailand

เถลิงศักดิ์ เสนาคำ¹

Thalerngsak Senakham¹

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยหลักที่มีอิทธิพล คือ รูปแบบภาวะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงกำไรในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมผสาน การศึกษาเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารองค์กรไม่แสวงกำไรในประเทศไทย จำนวน 906 คน มีผู้ตอบกลับเป็นจำนวน 329 คน การวิเคราะห์ใช้วิธีถดถอยพหุแบบขั้นตอน เพื่อทดสอบกรอบแนวคิดและสมมุติฐานการวิจัย นอกจากนี้เพื่อสนับสนุนผลการศึกษาเชิงปริมาณ ได้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกประชาชนมูลนิธิ เลขานุการ ผู้อำนวยการ และหรือผู้จัดการ จำนวน 20 คน และการวิจัยเอกสารต่างๆ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงกำไร คือ 1) รูปแบบภาวะผู้นำบารมี 2) การใช้ ICT ในมิติการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูล และ 3) บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในมิติการจัดการการเงินและการระดมทุน การศึกษาเชิงคุณภาพได้ข้อค้นพบเพิ่มเติมว่าผู้นำมีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติของการกระตุ้นปัญญาร่วมอยู่ในตัวผู้นำด้วย และคณะกรรมการอำนวยการมีพฤติกรรมแบบตั้งรับ ไม่กระตือรือร้นและมีส่วนร่วมน้อยในการดำเนินงานขององค์กร ส่วนใหญ่มีบทบาทที่โดดเด่นคือเป็นผู้ให้คำปรึกษาให้กับคณะผู้บริหารและพนักงาน และมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อถือและการยอมรับองค์กรจากสาธารณชนโดยอาศัย เชื้อเสียง สถานะทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ที่มีอยู่ในตัวคณะกรรมการอำนวยการ

คำสำคัญ: บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการ, รูปแบบภาวะผู้นำ, การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, องค์กรไม่แสวงกำไร, ผลการดำเนินงานองค์กร

¹ นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

¹ DPA candidate in Public Administration, School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Thailand

Abstract

This research aimed to investigate three key factors influencing the performance of non-profit organizations (NPOs) in Thailand – leadership styles, board roles and responsibilities, and ICT adoption. It involved both quantitative and qualitative research methodologies. The population in the research was 906 people who were NPO management, 329 of whom responded to the questionnaire. To test the research framework and hypotheses, the stepwise regression analysis technique was employed. Qualitative research by means of in-depth interviews and documentary research was carried out to support the results from the quantitative research. In-depth interviews were conducted with 20 members of the board of chair, secretary generals, and managers. The findings revealed that factors that had positive influence on organizational performance included: 1) Charismatic leadership style, 2) ICT adoption in terms of communication and information flow, and 3) Board roles and responsibilities in terms of financial management and fundraising. The qualitative research suggested that the leaders also had the transformational leadership style in terms of intellectual stimulation. It also found that the board members had defensive behaviors with low levels of enthusiasm about, and involvement in, organizational operations. Their prominent roles were mainly providing advice for the management team and staff. Also, they played an important role in creating organizational credibility and acceptance from the public by utilizing their qualifications, including their reputation, social status, economic status, and political status.

Keywords: board roles and responsibilities, leadership styles, information and communication adoptions, nonprofit organization, organizational performance

บทนำ

องค์การไม่แสวงกำไร (nonprofit organization: NPO) เป็นชื่อเรียกองค์การ หรือ มูลนิธิ ที่มีจุดมุ่งหมายในการสนับสนุนกลุ่มคนที่มีความคิดเห็นพ้องกันมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน เพื่อผลิตสินค้า และบริการ หรือความต้องการเฉพาะด้านของสังคม ซึ่งภาครัฐและภาคธุรกิจหรือภาคมุ่งหวังผลกำไร (government and for-profit sectors) ไม่สามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง ด้วยเหตุปัจจัยหลายประการ เช่น กรณีของภาครัฐ กลุ่มคนที่จะได้รับบริการมีจำนวนหรือขนาดเล็ก และเป็นปัญหาเฉพาะด้าน ซึ่งนโยบายภาครัฐจะครอบคลุมเฉพาะการให้บริการกลุ่มคนส่วนใหญ่เพื่อความเสมอภาค ภาครัฐไม่สามารถออกนโยบาย

เฉพาะด้าน เฉพาะกลุ่มคนจำนวนน้อยหรือขนาดเล็กได้ ทำให้ภาครัฐพยายามที่จะไม่ขยายตัวเอง พร้อมกับยกการให้บริการสาธารณะบางอย่างให้กับภาคเอกชน และองค์การไม่แสวงกำไร แทนที่ภาครัฐจะให้บริการโดยตรง ในขณะที่ภาคธุรกิจมองว่า การให้บริการกลุ่มคนเหล่านี้ไม่สามารถสร้างผลกำไร หรือความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจได้

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์การไม่แสวงกำไร มีบทบาทสำคัญอย่างสูงในการให้บริการความต้องการทางสังคมที่มีความซับซ้อน และมีความหลากหลายสูง เฉพาะกลุ่ม องค์การไม่แสวงกำไรมีการเติบโตอย่างสูงและต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นบทบาทที่สำคัญขององค์การไม่แสวงกำไรต่อการพัฒนาสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ องค์การ

ไม่แสวงกำไรมีความหลากหลายประเภทมาก ซึ่งแสดงให้เห็นความต้องการที่หลากหลายของสังคมด้วย (O'Regan and Oster, 2005) เช่น ด้านการให้ความช่วยเหลือยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนของประเทศ ด้านเด็ก ด้านการศึกษา ผู้หญิง คนชรา สุขภาพ อนามัย ที่อยู่อาศัย สิ่งแวดล้อม และผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนจากภัยพิบัติต่างๆ เป็นต้น สำหรับประเทศไทย ภาคองค์กรไม่แสวงกำไร มีบทบาทและความสำคัญด้านสังคม มาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคองค์กรไม่แสวงกำไรมีส่วนร่วมที่สำคัญในการสนับสนุน การดำเนินงานของภาครัฐบาลได้เป็นอย่างดี ดังที่รู้จักกันโดยทั่วไปในหลากหลายชื่อ เช่น องค์กรการประชาสังคม องค์กรสาธารณประโยชน์ องค์กรพัฒนาเอกชน และองค์กรการกุศล เป็นต้น

จากการเติบโตอย่างรวดเร็วของภาคส่วนนี้ เป็นผลทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างสูง ในเรื่องการขอการสนับสนุนทางการเงิน เรื่องการจัดหาอาสาสมัคร (Schmid, 2004) ประกอบกับการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจของโลกในปัจจุบัน ส่งผลกระทบและทำลายอย่างสูงต่อการอยู่รอดขององค์กรไม่แสวงกำไร ในเรื่องผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการสูญเสียการสนับสนุนด้านเงินทุน ทั้งจากภาครัฐและเอกชน องค์กรไม่แสวงกำไร หลายๆ องค์กรมีขนาดเล็ก และขนาดเงินทุนก็ไม่ใหญ่พอ และความไม่แน่นอนของการสนับสนุนด้านเงินทุนทั้งจากภาครัฐ และเอกชนที่ปัจจุบันนี้เผชิญปัญหาด้านการเงินจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ (Brock, 2008; Smith, 2010) ประกอบกับทั้งภาครัฐและเอกชนที่เป็นผู้สนับสนุนเงินทูลมีความกังวล เรื่องการให้บริการที่ซ้อนทับกัน ซึ่งนำไปสู่การสูญเสียเงินทุนที่ไม่จำเป็น และความยุ่งยากในการบริหารจัดการการให้บริการต่อสังคม

จากปรากฏการณ์หรือความท้าทายดังกล่าวทำให้องค์กรไม่แสวงกำไรมองหาแนวทางต่างๆ ที่จะต้องรักษาระดับความสามารถในการให้บริการด้านสังคมเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

ให้ได้ ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างความยั่งยืนทางการเงินไปพร้อมๆ กันเพื่อนำมาดำเนินกิจกรรมขององค์กร ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเป็นพลวัตดังกล่าวส่งผลและมีความท้าทายต่อทรัพยากรภายในและความสามารถขององค์กรในด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรม (Coombes, 2008) และองค์กรไม่แสวงกำไรจะมีประสิทธิผลที่สุดเมื่อคนหรือสมาชิกในองค์กรเกิดค่านิยมร่วมกัน พันธสัญญา และฐานคติเดียวกันต่อเป้าหมายขององค์กร (Hudson, 1999) ซึ่งอาศัยผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามหรือสมาชิกในองค์กรให้เกิดการอุทิศตน และมุ่งมั่นต่อพันธกิจขององค์กรเหนือประโยชน์ส่วนตน ดังนั้นผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงกำไรในประเทศไทย (จรี วิจิตรวาทการ, ประธานศูนย์สาธารณประโยชน์และประชาสังคม, 18 ตุลาคม 2555) นอกจากนี้ผู้นำยังทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและพันธสัญญาของคณะกรรมการอำนวยการ (board of director) ที่เป็นกลไกสำคัญของการดำเนินงานและความอยู่รอดขององค์กร (Harris, 1998 quoted in Iecovich, 2004)

ดังนั้นคณะกรรมการอำนวยการต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบ (roles and responsibilities) ที่มุ่งความสนใจและเชื่อมโยงไปสู่ทรัพยากรภายนอกที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร (Iecovich, 2004) โดยต้องจัดการกับทรัพยากร และความสามารถขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ขณะเดียวกันภายใต้สภาพแวดล้อมที่ทำทลายดังกล่าวและในยุคสมัยของเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรไม่แสวงกำไร ได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication technology: ICT) มาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ (Pinho and Macedo, 2006) ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร (Hackler and Saxton, 2007)

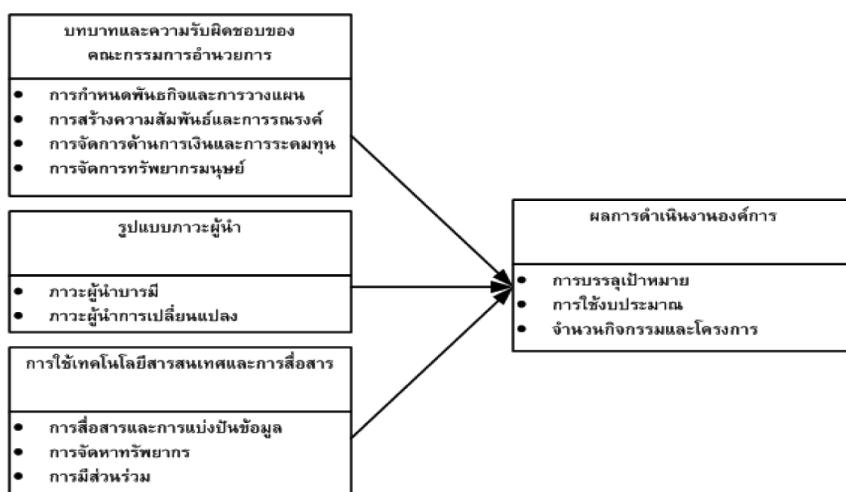
ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานองค์กรการ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้นำและผู้บริหารองค์กรการไม่ แสวงกำไรในประเทศไทย นำไปใช้ประโยชน์ในการ พัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขปัจจัยเหล่านั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการเข้าจัดการกับปัจจัยที่ถูก ต้องจะช่วยผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำ บทบาท และความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนาจการ ใช้ ICT และผลการดำเนินงานขององค์กรการไม่ แสวงกำไร

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและ ทฤษฎี มีองค์ประกอบตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา วิจัยครั้งนี้ คือ 1) บทบาทและความรับผิดชอบของ คณะกรรมการอำนาจการโดยถูกสร้างบนทฤษฎี ตัวแทน (agency theory) ทฤษฎีพึ่งพา ทรัพยากร (resource dependency theory) ทฤษฎีสถาบัน (institutional theory) 2) รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในบริบทองค์กรการไม่แสวงกำไรในประเทศไทย มีสองรูปแบบคือ รูปแบบภาวะผู้นำบารมีได้บูรณา การทฤษฎีภาวะผู้นำบารมีระหว่างตัวแบบการ รับรู้-อารมณ์ (cognitive-affective model) (Jayakody, 2008) และตัวแบบคุณลักษณะส่วนบุคคล และพฤติกรรม (personalities characteristics and behavioral model) (House, 1992; Conger and Kanungo, 1998; Bass, 1985) และรูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985) 3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Zorn, Flanagin and Shoham, 2011) สำหรับตัวแปร ตามคือ ผลการดำเนินงานขององค์กรการ ได้แก่ การ บรรลุเป้าหมาย งบประมาณ จำนวนกิจกรรมหรือ โครงการ (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method) โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้ในการทดสอบสมมุติฐานและการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการวิเคราะห์ สอบทวนและอธิบายผลเชิงลึกของผลการทดสอบสมมุติฐาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือคือองค์กรที่ไม่แสวงกำไรที่จดทะเบียนกับกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จำนวน 3,549 องค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ได้ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามเกณฑ์หรือตามวัตถุประสงค์ (judgment or purposive sampling) โดยเลือกเก็บข้อมูลจากองค์กรที่ไม่แสวงกำไรที่มีลักษณะดังนี้คือ เอกชนหรือแยกออกจากหน่วยงานของรัฐ จัดตั้งในรูปแบบขององค์กรมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง ไม่แบ่งปันผลกำไร มีอาสาสมัครช่วยองค์กรทำงาน จุดมุ่งหมายเพื่อสาธารณะประโยชน์ และไม่ใช่องค์กรทางการเมืองหรือศาสนา ดังนั้นได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 906 องค์กร การศึกษาครั้งนี้ตัวแทนองค์กรคือ ประธานมูลนิธิ เลขานุการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการที่เป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ความเข้าใจทิศทาง กลยุทธ์ ผลการดำเนินงานขององค์กร และมีความคุ้นเคยกับการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างดี อีกทั้งเป็นผู้ผลักดันและมีบทบาทสำคัญในการนำ ICT มาใช้ในองค์กร สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ องค์กรที่ไม่แสวงกำไรจำนวน 14 องค์กรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ได้ถูกคัดเลือกจากลักษณะองค์กรที่มีการดำเนินงานและให้บริการสังคมมาเป็นระยะเวลายาว มีอายุองค์กร 10 ปี หรือมากกว่า 10 ปีขึ้นไป เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จเมื่อเทียบกับองค์กรในลักษณะเดียวกันและยังช่วยเหลือหรือสนับสนุนองค์กรอื่นๆ ในการให้บริการสังคมด้วย ขณะเดียวเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกัน

ทั่วไป มีความหลากหลายในแง่แนวทางการบริหาร และการจัดการองค์กร เป้าหมาย ขนาด กลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ และลักษณะของกิจกรรมที่ดำเนินงานอยู่

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของเนื้อหาสาระครอบคลุมสิ่งที่ต้องการวัดอย่างเพียงพอและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จากผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน และอาจารย์ที่ปรึกษา 2 ท่าน และทดสอบค่าความเชื่อมั่น (testing reliability) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกประธานมูลนิธิ เลขานุการ ผู้อำนวยการและผู้จัดการ จำนวน 20 คน และการวิจัยเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานประกอบด้วยวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) และการวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่แสวงกำไร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise regression analysis) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) และการวิเคราะห์กลุ่มคำโดยใช้เทคนิคตาราง (matrix technique) เข้าช่วยเพื่อให้เห็นความชัดเจน และสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิจัยเอกสาร

ผลการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดวิจัย (ภาพที่ 1) เพื่อพยากรณ์ปัจจัยอิทธิพลที่มี

ผลหรืออิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ตัวแปรอิสระ มีอยู่ 3 ตัวแปรหลักด้วยกันคือ 1) บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วยปัจจัยย่อยดังนี้ การกำหนดพันธกิจ และการวางแผน การสร้างความสัมพันธ์และการรณรงค์ การจัดการด้านการเงินและการระดมทุน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) รูปแบบภาวะผู้นำประกอบด้วยปัจจัยย่อยดังนี้ ภาวะผู้นำบารมี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การนำใช้ ICT

ประกอบด้วยปัจจัยย่อย ดังนี้ การสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล การจัดหาทรัพยากร และการให้บริการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระทั้ง 9 ตัวแปร และตัวแปรตามถูกนำเข้าในการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน การวิเคราะห์ตรงตามคุณสมบัติสำคัญของเทคนิควิธีนี้คือ ไม่พบปัญหาตัวแปรอิสระสัมพันธ์กันสูง โดยดูจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าต่ำกว่า 5.0 และ Tolerance Value มีค่าต่ำกว่า 1.0

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ของตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การไม่แสวงกำไร

ปัจจัย	β	t	Sig.	delta R ²	Tolerance	VIF
ภาวะผู้นำเชิงบารมี	0.252	4.495	0.000	0.132	0.797	1.254
การสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล	0.182	3.390	0.001	0.038	0.871	1.148
การจัดการด้านการเงินและการระดมทุน	0.136	2.455	0.015	0.015	0.821	1.217

R = 0.430, R² = 0.185, adjusted R² = 0.177, F = 24.558, p = 0.000

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแบบจากงานศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถใช้พยากรณ์หรืออธิบายผลการดำเนินงานขององค์การไม่แสวงกำไรได้ ร้อยละ 19 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.000 (F = 24.558, P = 0.000, R² = 0.19 adjusted R² = .18) รูปแบบภาวะผู้นำบารมี อธิบายได้สูงสุด ร้อยละ 13 ของความแปรปรวน ($\beta = 0.252$, t = 4.495, P = 0.00) การนำใช้ ICT ด้านการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล อธิบายได้ ร้อยละ 3.8 ของความแปรปรวน ($\beta = .18$, t = 3.390, P = < .01) และบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการด้านการจัดการการเงินและการระดมทุน อธิบายได้ต่ำสุด คือ ร้อยละ 1.5 ของความแปรปรวน ($\beta = 0.136$, t = 2.455, P < 0.05) และพบว่าตัวปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์การคือ บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการด้านการกำหนดพันธกิจและ

การวางแผน ด้านการสร้างความสัมพันธ์และการรณรงค์ และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการนำใช้ ICT ด้านการจัดการทรัพยากร และด้านการให้บริการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ประธานมูลนิธิ เลขานุการ ผู้อำนวยการ และผู้จัดการขององค์การไม่แสวงกำไร และวิจัยเอกสารต่างๆ พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีบทบาทที่สำคัญในการให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา ชี้แนะแนวทางไม่ว่าเป็นทางการในที่ประชุมหรือไม่เป็นทางการ เช่นการให้คำปรึกษาแบบส่วนตัวให้กับผู้บริหารและพนักงาน สำหรับความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการที่สำคัญคือ การจัดการการเงินและการระดมทุน โดยทำหน้าที่ อนุมัติแผนงานและงบประมาณให้เป็นไปตามทิศทางขององค์การ ดังคำสัมภาษณ์

“...เวลาประชุมประจำปีท่านก็จะบอกว่ามูลนิธิทำอะไร ท่านก็จะเสนอแนะ ให้คำปรึกษา เราจะเสนอแผนนโยบายให้ท่านได้รับรู้ ท่านก็จะให้ความเห็นให้ข้อเสนอแนะ และท่านก็จะเป็นคนอนุมัติงบประมาณ...” (เพ็ญวดี แสงจันทร์, ผู้จัดการมูลนิธิดวงประทีป, 23 พฤษภาคม 2556)

รูปแบบภาวะผู้นำในองค์กรที่ไม่แสวงกำไร พบว่าโดยส่วนใหญ่ผู้นำมีรูปแบบภาวะผู้นำบารมี โดยลักษณะที่โดดเด่น คือ ความนอกเหนือจากธรรมดา (apartness from ordinary) หรือความเป็นพิเศษ (extraordinariness) เช่น เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง มีความกล้าเสี่ยงหรือการกระทำที่คนอื่นคาดไม่ถึง กรณีตัวอย่าง คุณมีชัย ผู้นำสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน ที่ทำนรณรงค์การป้องกันการโรคเอดส์ ด้วยวิธีการที่แปลกใหม่และนอกเหนือความคาดหมายของคนทั่วไป กล่าวคือ ท่านขี่ควายไปที่หน่วยงานของรัฐบาลเพื่อที่จะนำเสนอแนวคิดของท่าน หรือท่านแจกถุงยางอนามัยให้กับสาธารณะชน (Arpapat, 2005) มีความเสียสละและอดทนสูง มีความสามารถที่ฉายวิสัยทัศน์ให้คนอื่นเข้าใจ และความน่านับถือ (reverence) คือเป็นผู้นำมีความซื่อสัตย์สุจริตและน่าเคารพ ดังคำสัมภาษณ์ “...มีความซื่อสัตย์สุจริต ถ้าเป็นองค์กรที่ไม่แสวงกำไรต้องให้สังคมสามารถตรวจสอบได้ ไม่มาเบี่ยงเบนอะไรอย่างนี้ แล้วก็ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร...” (ขนิษฐา เทวินทรภักดี, ประธานมูลนิธิอนุเคราะห์คนพิการ, 12 กรกฎาคม 2556) นอกจากนี้ผู้นำบารมียังมีลักษณะการเป็นแบบอย่างและความหลงใหล (archetypicality and passion) ดังคำสัมภาษณ์ “...ภาวะผู้นำที่นี้ไม่ใช่การยื่นสั่งได้ณะ จะต้องทำงานร่วม ทำให้เห็น เรียนรู้ด้วยกัน เพื่อให้ทุกคนได้รู้สึกทำงานด้วยกัน” (ศิลา รังสิกรรพุม, ผู้จัดการมูลนิธิเด็กอ่อนในสลัม, 14 มิถุนายน 2556) นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำในองค์กรที่ไม่แสวงกำไรในประเทศไทย ยังมีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผสมอยู่ในตัวผู้นำด้วย โดยเฉพาะมิติด้านการกระตุ้นปัญญา

ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามหรือพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ผู้นำเน้นการใช้เหตุผลกับผู้ตาม ไม่นิยมใช้อำนาจเด็ดขาดหรือความเป็นผู้นำในการตัดสินใจแทนผู้อื่น ลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำนี้ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรมใหม่ ทำให้เกิดผลผลิต และผลกระทบทางบวก ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้เป็นอย่างดี

การนำ ICT มาใช้ในองค์กรที่ไม่แสวงกำไร พบว่าโดยส่วนใหญ่ผู้นำ ICT มาใช้ในการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล โดยนำ ICT มาใช้ในการสื่อสารกับภายนอกเป็นหลักโดยผ่านช่องทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ประวัติ แนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร เป็นการสื่อสารความคิดขององค์กรออกไปยังบุคคลภายนอก เป้าหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจว่าองค์กรดำรงอยู่เพื่ออะไร และนำเสนอรายละเอียดโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่ผ่าน มาหรือกำลังดำเนินการอยู่และความคืบหน้าของโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ การใช้ ICT ในด้านนี้เป็น การส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสาธารณชน ดังคำสัมภาษณ์ “...ของเรามีระบบหนึ่งที่เรากำลังเพิ่มคือเรามีคนมาดูงานเยอะมากเราเลยใช้ระบบ ICT ตั้งอยู่ที่พื้นที่ สำนักงานใหญ่ 2 เครื่อง สำนักงานเสื้อใหญ่ 4 เครื่อง และทุกภาคมี 2 เครื่อง เพื่อให้ นักศึกษา ที่เข้ามาสามารถรู้ถึงกิจกรรมต่าง ๆ ของมูลนิธิ เพื่อแนะนำมูลนิธิ ความคืบหน้า กิจกรรมต่าง ๆ โดยเรามีการปรับปรุงข้อมูลตลอด...” (ศิลา รังสิกรรพุม, ผู้จัดการมูลนิธิเด็กอ่อนในสลัม, 14 มิถุนายน 2556)

อภิปรายและสรุปผล

ผู้วิจัยมีประเด็นการอภิปราย ดังนี้

1. บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการด้านการจัดการเงินและการระดมทุน มีอิทธิพลน้อยมากในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงกำไร เนื่องจากคณะกรรมการอำนวยการทำหน้าที่อนุมัติแผนงานและงบประมาณที่ฝ่ายบริหาร เสนอขึ้นมาให้อยู่ในทิศทางและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และได้แสดงบทบาทที่สำคัญคือเป็นผู้ให้คำแนะนำ หรือให้คำปรึกษา ของการใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้คณะกรรมการอำนวยการยังนำแหล่งทรัพยากรจากภายนอกมาสู่องค์กรและพนักงานโดยใช้สายสัมพันธ์ ทรัพยากรเหล่านี้ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีต่อองค์กร

จากการสัมภาษณ์ องค์กรไม่แสวงกำไรหลายองค์กรที่ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงมีแนวคิดที่ว่าองค์กรไม่แสวงกำไรสร้างความน่าเชื่อถือ และการยอมรับจากความมีชื่อเสียงของคณะกรรมการอำนวยการแต่สร้างจากสินค้าและบริการขององค์กรมากกว่า และการขับเคลื่อนหลักขององค์กรประสบความสำเร็จและมีผลการดำเนินงานที่ดีเกิดจากระดับการจัดการและระดับการดำเนินการ ที่ประกอบด้วยคณะผู้บริหารและพนักงานขององค์กร สอดคล้องกับผลทดสอบทางสถิติที่พบว่าบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการมีอิทธิพลน้อยมากต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงกำไร

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการด้านการกำหนดพันธกิจและแผนงานไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงกำไร เนื่องจากพันธกิจขององค์กรได้ถูกกำหนดมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร และมีการปรับเปลี่ยนน้อยมากเพียงแต่นำมาต่อยอดเท่านั้น การกำหนดพันธกิจและการวางแผน ถูก

ขับเคลื่อนโดยระดับการจัดการและระดับการดำเนินงาน คณะกรรมการอำนวยการจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในการทบทวนการเปลี่ยนแปลงพันธกิจน้อยมาก ดังนั้นการวางแผนงานและการจัดสรรทรัพยากร ให้เหมาะสมกับแผนงาน และโครงการต่างๆ เป็นหน้าที่โดยตรงของระดับการจัดการ ที่ประกอบด้วยคณะผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้จัดทำและกลั่นกรองแผนงานและโครงการต่างๆ ร่วมกับระดับดำเนินการ ที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับกลาง เช่นหัวหน้าโครงการ หัวหน้าฝ่ายงาน เนื่องจากส่วนงานทั้งสองนี้เป็นส่วนที่ดำเนินกิจกรรมในภาคสนามและใกล้ชิดกับชุมชนทำให้รับทราบปัญหาอย่างแท้จริง ทำให้การจัดสรรงบประมาณให้กับแผนงานมีเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติแผนงาน

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการด้านความสัมพันธ์ และการรณรงค์ ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงกำไร จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่าบทบาทและความรับผิดชอบ นี้ถูกดำเนินงานในระดับการจัดการ โดยเลขานุการ หรือผู้อำนวยการ แสดงบทบาทที่โดดเด่นและทำงานเชิงรุก ในการเป็นตัวแทนองค์กรในการสร้างการรับรู้ของการมีอยู่ขององค์กร (visibility) ต่อชุมชนและสาธารณะ เป็นผู้นำในการดำเนินงานการระดมทุน ตัวอย่างเช่น มูลนิธิรักษ์ไทย มูลนิธิสืบนาเคเสถียร มูลนิธิธนาภิมาตร มูลนิธิเด็กอ่อนในสลัม มูลนิธิเกษตรกรรมยั่งยืน มูลนิธิกระเจกเงา และสมาคมฟ้าสีรุ้ง เป็นต้น

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงกำไร เนื่องจากส่วนมากแล้วการจัดหาสมาชิกคณะกรรมการอำนวยการหรือผู้บริหารขององค์กร กระทำโดยคณะผู้บริหารระดับสูงและพนักงานขององค์กรที่ร่วมกันค้นหา

แนะนำและเสนอผู้ที่เหมาะสมหรือบุคคลที่มีฐานะทางสังคม เศรษฐกิจ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนในสังคมมาเป็นสมาชิกคณะกรรมการอำนวยการหรือตัวแทนสมาชิกคณะกรรมการอำนวยการคนเดิมที่หมดวาระ โดยเฉพาะองค์การที่มีตัวแบบการบริหารงานแบบแรงขับเคลื่อน (driving force model) ที่องค์การถูกขับเคลื่อนโดยผู้นำหรือคณะผู้บริหาร (เลขาธิการหรือผู้อำนวยการ) ที่เป็นผู้ก่อตั้งหรือร่วมก่อตั้งองค์การ ดังนั้นคณะกรรมการอำนวยการแทบไม่ได้แสดงบทบาทและหน้าที่ในการประเมินผลงานคณะผู้บริหารสูงสุดที่เป็นผู้ก่อตั้งหรือผู้ร่วมก่อตั้งองค์การ และองค์การที่มีตัวแบบการบริหารงานแบบเครือข่าย (network model) ที่มีคณะกรรมการเครือข่ายทำหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ระหว่างองค์การเครือข่าย และคณะผู้บริหารขององค์การลูกหรือองค์การเครือข่ายเป็นผู้รับผิดชอบกำหนดนโยบาย แผนงานต่างๆ อนุมัติแผนงานและงบประมาณ และจัดหาทรัพยากรบุคคล ทำให้คณะกรรมการอำนวยการ มีบทบาทน้อยมากโดยเฉพาะเรื่องการคัดเลือกสมาชิกคณะกรรมการอำนวยการและคณะผู้บริหารระดับสูง

2. รูปแบบภาวะผู้นำบารมี เป็นปัจจัยที่มีผลหรืออิทธิพลสูงสุดต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กล่าวคือ ผู้นำในองค์การไม่แสวงกำไรในประเทศไทยส่วนใหญ่แล้วมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบารมีที่มาจากลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะของพฤติกรรม (quality of behaviors) โดยเฉพาะในมิติของความนอกเหนือจากธรรมดา หรือความเป็นพิเศษ (extraordinariness) คือมีความกล้าหาญ กล้าเสี่ยง แสดงวิสัยทัศน์ใต้อายชัดเจนให้ผู้ตามเข้าใจง่าย มีความเสียสละ ทำงานหรือตัดสินใจบนพื้นฐานของความรู้ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีมาตรฐานทางจริยธรรมสูง

ดังนั้นด้วยรูปแบบภาวะผู้นำบารมี ของผู้นำในองค์การไม่แสวงกำไรนี้ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ (motivation) ความมุ่งมาดปรารถนา (aspiration) ความเลื่อมใส (admiration) ความเคารพ

(reverence) ซึ่งนำไปสู่การอุทิศตน มีพลังและแรงขับเคลื่อนในการทำงาน เอาผู้นำเป็นแบบอย่างเกิดการยึดเกาะกัน (cohesion) (Waldman et al., 2004) ของคนในองค์การ ทำให้ทุกคนมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้ถูกนำมาใช้ในกลุ่มประเทศตะวันตกเป็นครั้งแรกและถูกใช้ในองค์การทางธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ การนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาใช้ในในกลุ่มประเทศตะวันออก (eastern countries) ที่มีวัฒนธรรม ประเพณี และค่านิยม ที่ต่างกัน เช่นสังคมไทยที่ยึดติดกับระบบอุปถัมภ์คือยึดที่ตัวบุคคลเป็นหลักโดยเฉพาะองค์การไม่แสวงกำไรในประเทศไทยที่ต้องพึ่งพาผู้นำที่อยู่ในระดับของคณะกรรมการอำนวยการต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงบารมีที่เป็นผู้มีสถานะทางสังคม เศรษฐกิจและทางการเมือง มีเกียรติยศและชื่อเสียง เพื่อให้องค์การมีความน่าเชื่อถือ (credibility) และได้รับการยอมรับจากสังคม (social acceptability) (Vichit-Vadakan, 2006 quoted in Hasan and Onyx, 2008) ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงบารมีจึงมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การไม่แสวงกำไรมากกว่าที่จะเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. การนำ ICT มาใช้ในด้านการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ในประเด็นนี้อาจพิจารณาได้ว่าการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลผ่านช่องทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้เกิดโอกาสอย่างสูงต่อการบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์การ ทำให้องค์การได้รับการรับรู้หรือเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณชน ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การ ขยายการสร้างความสัมพันธ์ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ในวงกว้างและแนบแน่นขึ้น การเผยแพร่กิจกรรม โครงการ หรือบริการต่างๆ ขององค์การทำให้เกิดผลทางอ้อมในการดึงดูดแหล่งเงินต่างๆ เข้ามาสู่องค์การ (Saxton

and Game, 2001 quoted in Pinho and Macedo, 2006) นอกจากนี้สื่อสังคมออนไลน์ ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือต่อองค์กร การนำ ICT มาใช้สำหรับการสื่อสารภายในเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการประหยัดงบประมาณ มีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานภายในองค์กรและเกิดผลิตผลที่สูง ไม่เกิดความสูญเสียทั้งเวลาและต้นทุน ในท้ายที่สุดแล้วองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย มีผลการดำเนินงานที่ดี

ส่วนปัจจัยด้านการจัดหาทรัพยากร เช่น การระดมทุน การค้นหาแหล่งทุน พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการใช้งานในด้านดังกล่าวยังไม่ได้รับการส่งเสริมอย่างเต็มที่จากองค์กรและผลลัพธ์ที่ได้จากการนำ ICT ในด้านดังกล่าวนี้ยังไม่ประสบความสำเร็จมากพอ สามารถอธิบายดังนี้

การระดมทุนทางออนไลน์สามารถอธิบายได้ว่า รายได้หลักไม่ได้มาจากช่องทางนี้ ช่องทางนี้มีรายได้เข้ามาน้อยมาก ผู้สนับสนุนองค์กรที่เป็นบุคคลส่วนใหญ่ก็เป็นรุ่นเก่าที่ให้การสนับสนุนองค์กรมาตั้งแต่ต้นโดยใช้วิธีการส่งจดหมายไปรับขอรับบริจาคซึ่งวิธีการนี้ผู้สนับสนุนมีความคุ้นเคยอยู่แล้ว หรืออีกวิธีการหนึ่งคือ วิธีการระดมทุนที่บริจาคแบบประจำเป็นรายเดือนหรือรายปีโดยโอนเงินบริจาคผ่านทางบัญชีธนาคารขององค์กร ส่วนการใช้ค้นหาแหล่งทุนมีอยู่บ้างแต่ไม่ได้ใช้อย่างจริงจัง ที่เป็นเช่นนี้เพราะ คนทำงานอยู่ในภาคสนามหรือในเครือข่ายที่ประกอบด้วย คนทำงานคนที่ต้องการช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุน นั่นคือแหล่งของเงินทุนหรือการสนับสนุนอยู่ในงานกับคนทำงานอยู่แล้วทำให้รู้แหล่งทุนโดยปริยาย หรือบางองค์กรเป็นผู้รับเงินทุนหลัก จากหน่วยงานที่ให้ทุนอยู่แล้วมีการทำงานและประสานงานกันตลอดเวลา และองค์กรที่เป็นผู้รับทุนหลักก็จะกระจายแหล่งเงินทุนให้กับองค์กรเครือข่ายหรือองค์กรภาคี ดังนั้นการใช้เว็บไซต์ในการค้นหาแหล่งทุนมีความจำเป็นหรือใช้งานน้อยมาก

โดยสรุปการจัดหาทรัพยากรโดยเฉพาะการระดมทุนขององค์กรส่วนใหญ่ยังใช้วิธีการระดมทุนทางตรงโดยเฉพาะการติดต่อส่วนตัวโดยอาศัยสายสัมพันธ์ของคณะกรรมการและผู้บริหารเพื่อขอการสนับสนุนจากผู้บริจาคหรือผู้มีจิตศรัทธาในการให้บริจาคเงินและสิ่งของ และวิธีปฏิบัติที่นิยมเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริจาคอย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืนคือการให้ผู้บริจาคหรือผู้สนับสนุนมาเยี่ยมชมโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรโดยตรงให้เห็นว่าองค์กรมีการใช้เงินบริจาคมาดำเนินงานและให้บริการกับกลุ่มเป้าหมายจริง

การนำใช้ ICT ด้านปัจจัยการมีส่วนร่วม (stakeholder engagement) พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเช่นกัน ซึ่งอาจพิจารณาได้ว่า อาสาสมัครที่มาช่วยงานองค์กรไม่ว่าจะมาดำรงตำแหน่งคณะกรรมการหรือช่วยงานโครงการส่วนใหญ่ก็มาจากสายสัมพันธ์ของผู้บริจาคและเป็นการแนะนำปากต่อปาก

ข้อเสนอแนะ

จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรไม่แสวงกำไรกำลังเผชิญอยู่ ณ ขณะนี้ กล่าวคือ องค์กรไม่แสวงกำไรในประเทศไทยอยู่ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงในเรื่องการแย่งทรัพยากรซึ่งกันและกัน เช่น ผู้บริจาคหรือผู้สนับสนุน อาสาสมัคร และต้องเผชิญกับแหล่งสนับสนุนเงินทุน จากต่างประเทศ มีการย้ายการให้การสนับสนุนไปยังประเทศอื่นๆ ด้านสภาพแวดล้อมภายในก็ประสบปัญหาคล้ายๆ กัน เช่น การขาดแคลนทรัพยากรบุคคล ทั้งในมิติของจำนวนพนักงานไม่เพียงพอ พนักงานขาดความรู้หรือทักษะ ความยากลำบากในการสรรหาคนที่เข้าใจในงานเพื่อสังคมและที่สำคัญ องค์กรไม่แสวงกำไรจะต้องดำเนินงานด้วยความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้ผู้สนับสนุนจะได้ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและยาวนาน

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ องค์กรไม่แสวงกำไรในประเทศไทยสามารถนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไปปฏิบัติ และภาคีรัฐสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย ดังนี้

ข้อแนะนำภาคปฏิบัติ

จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่องค์กรไม่แสวงกำไรกำลังเผชิญอยู่ เมื่อพิจารณาผลของข้อค้นพบในงานศึกษาวิจัยครั้งนี้ การที่ให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีผลการดำเนินงานที่ดี มีข้อแนะนำดังนี้

1) รูปแบบภาวะผู้นำบารมี เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงกำไร ดังนั้นเพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้นำองค์กรในทุกระดับและทุกคนขององค์กรต้องฝึกฝนตนเองให้มีบุคลิกภาพที่เป็นมิตร เอื้ออาทร และมีจิตใจที่กล้าหาญ นอกจากนี้ต้องกล้าทำในสิ่งที่คนอื่นคาดคิดไม่ถึง ทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่นทำ ต้องเป็นผู้นำที่ลงมือปฏิบัติจริง ทำงานร่วมกับผู้ตามหรือพนักงานขององค์กร สามารถให้คนอื่นตรวจสอบการทำงานของตนเองได้ และทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อแสดงถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี และมีมาตรฐานทางจริยธรรมสูง ลักษณะดังกล่าวนี้แสดงถึงรูปแบบภาวะผู้นำบารมีที่จะช่วยให้ผู้ตามหรือพนักงานเกิดความเคารพนับถือ เอาเป็นแบบอย่าง เกิดการยึดเกาะกันของคนในองค์กร ทำให้มีพลังและแรงขับเคลื่อนในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี

2) บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการ แม้ว่าคณะกรรมการอำนวยการองค์กรไม่แสวงกำไรในประเทศไทยมีเวลาน้อย และไม่สามารถทำงานเต็มเวลาให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่คณะกรรมการต่างเป็นผู้มีประสบการณ์หรือมีความรู้ความสามารถ ดังนั้นคณะกรรมการควรใช้ประสบการณ์ ความรู้และ

ความสามารถของคณะกรรมการแต่ละคน ในการที่จะช่วยชี้แนะ แนะนำ และให้คำปรึกษา ตลอดจนตรวจสอบและอนุมัติแผนงาน และมั่นใจได้ว่าแผนงานเชิงกลยุทธ์ได้ถูกพัฒนาและกลั่นกรองมาเป็นอย่างดีจากคณะผู้บริหารขององค์กร นอกจากนี้ ขณะที่ทำการอนุมัติแผนงานต่างๆ คณะกรรมการอำนวยการควรใช้โอกาสในการสร้างความเข้าใจ และเรียนรู้ว่ามีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในและภายนอกองค์กร ใครบ้างที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร จากนั้นคณะกรรมการอำนวยการให้การสนับสนุนองค์กรโดยใช้สายสัมพันธ์ของคณะกรรมการอำนวยการเองในการดึงภาคีหรือองค์กรภายนอกมาสนับสนุนการทำงานและการระดมทุนขององค์กร

3) การนำใช้ ICT ในด้านการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล องค์กรไม่แสวงกำไรในประเทศไทยต้องพัฒนาระบบการสื่อสารกับภายนอกให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยตลอดเวลา เพราะมีคนจำนวนมากในสังคมไทยที่พร้อมจะช่วยเหลือกัน ดังนั้นองค์กรไม่แสวงกำไรต้องทำให้องค์กรเป็นที่ปรากฏต่อสังคมไทยด้วยการใช้ทุกช่องทางของ ICT เช่น อินเทอร์เน็ต และสื่อสังคมออนไลน์ มุ่งเน้นการปรับปรุงการสื่อสารภายนอกให้ดีขึ้นด้วยการนำเสนอหรือเผยแพร่ประวัติ แนวคิด วิสัยทัศน์ ข้อมูลของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ใช้ ICT ในการสร้างเครือข่ายกับองค์กรภาคี ด้วยการส่งผ่านข้อมูลระหว่างองค์กร และการสื่อสารพูดคุยผ่านทางออนไลน์มากขึ้น เช่น กระดานสนทนา หรือห้องสนทนาออนไลน์

นอกจากนี้องค์กรไม่แสวงกำไรควรเตรียมความพร้อมและพัฒนาความสามารถในการนำ ICT มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดหาแหล่งทรัพยากร เช่น การระดมทุน การจัดหาอาสาสมัคร และพนักงาน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายในอนาคตอันใกล้นี้เป็นคนที่อยู่ในยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความคุ้นเคยและใช้ชีวิตอยู่กับเทคโนโลยีนี้เป็นส่วนใหญ่ และขอรับการสนับสนุนหรือบริจาคใน

รูปแบบอื่นๆ จากองค์การภาคธุรกิจ เช่น การฝึกอบรมความรู้ด้าน ICT การซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ การขอปรึกษาใช้พื้นที่เก็บข้อมูล และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ภาครัฐใช้มาตรการด้านภาษีเพื่อจูงใจให้มีผู้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์การไม่แสวงกำไร เช่น มาตรการลดหย่อนภาษี โดยค่าใช้จ่ายในการบริจาคมาหักลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและภาษีเงินได้นิติบุคคลได้มากขึ้นกว่าอัตราเดิมที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน หรือสามารถนำมาหักลดหย่อนภาษีได้หมด สนับสนุนองค์การไม่แสวงหากำไรในการดำเนินงานด้านหารายได้ด้วยตัวเอง ด้วยการผลิตสินค้าและบริการในระบบตลาด เช่น จัดตั้งกองทุนเพื่อการลงทุนธุรกิจเพื่อสังคม ที่ดำเนินงานภายใต้องค์การไม่แสวงกำไร การอำนวยความสะดวกในเรื่องกฎระเบียบกระบวนการในการจัดตั้ง

2) ภาครัฐควรดำเนินการส่งเสริม และปลูกฝังค่านิยมในเรื่องจิตสาธารณะให้แก่ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในงานสาธารณะประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นการบริจาคเงินสิ่งของหรือเวลา

3) ภาครัฐควรจัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การไม่แสวงกำไร มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ เช่น ชุมชน และสังคมอย่างแท้จริง

4) ภาครัฐและสถาบันการศึกษาต่างๆ ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีหลักสูตรการเรียนการสอนด้านการจัดการองค์การสาธารณประโยชน์ให้แพร่หลายเพื่อผลิตบุคลากรที่ขาดแคลนด้านนี้ให้มีทักษะความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในองค์การภาคส่วนนี้

การวิจัยในอนาคต

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ประชากรตัวอย่าง ไม่ได้ถูกแยกศึกษาออกตามประเภทขององค์การไม่แสวงกำไร ดังนั้นในการศึกษาวิจัยในอนาคต ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ โดยแยกประเภทขององค์การไม่แสวงกำไร ศึกษา เช่น วัฒนธรรมและพันธนาการสังคมสงเคราะห์ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น เพื่อศึกษาดูว่าในแต่ละปัจจัยตามกรอบแนวคิดวิจัยมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การไม่แสวงกำไรแต่ละประเภทแตกต่างกันหรือไม่

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อผลการดำเนินงานขององค์การ แต่อย่างไรก็ตามการศึกษานี้เป็นการศึกษาในช่วงเวลาหนึ่ง ดังนั้นเมื่อเวลาผ่านไปรูปแบบภาวะผู้นำอาจเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาก็เป็นได้ ดังนั้น การศึกษาในลักษณะช่วงเวลาควรจะถูกนำมาเพื่อดูการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ ในช่วงเวลาต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- ขนิษฐา เทวินทรภักดี. (2556). *ประธานมูลนิธิหรือคนเคราะห้คนพิการ*. 12 กรกฎาคม. การสัมภาษณ์
จุรี วิจิตรวาทการ. (2555). *ประธานศูนย์สาธารณสุขประโยชน์และประชาสังคม*. 18 ตุลาคม. การสัมภาษณ์
เพ็ญวดี แสงจันทร์. (2556). *ผู้จัดการมูลนิธิดวงประทีป*. 23 พฤษภาคม. การสัมภาษณ์
ศิลา รังสิกรรพุม. (2556). *ผู้จัดการมูลนิธิเด็กอ่อนในสลัม*. 14 มิถุนายน. การสัมภาษณ์
- Arpatat Mungthanya. (2005). *Understanding NGOs and Their Roles in Development: An Analysis of Role and Status of Development NGOs in Bangkok*. Doctoral dissertation. National Institute of Development Administration.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Brock, C. (2008). *Financial crisis hits charities*. Retrieved October 16, 2011 from www.mortgage-loan.com/financial-crisis-hits-charities-2621
- Conger, J.A. and Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. CA: Sage Publications
- Coombes, M.T. (2008). *Boards of directors and nonprofit entrepreneurial orientation: Catalyst, Inhibitor, or Inconsequential?* Doctoral Dissertation. Syracuse University.
- Hackler, D. and Saxton, G.D. (2007). The Strategic use of Information Technology by Nonprofit Organizations: Increasing Capacity and Untapped Potential. *Public Administration Review*. 67(3):474-487.
- Hasan, S. and Onyx, J. (2008). *Comparative Third Sector Governance in Asia: Structure, Process, and Political Economy*. New York: Springer.
- House, R. J. (1992). Charismatic Leadership in Service-producing Organizations. *International Journal of Service Industry Management*. 3(2): 5-16.
- Hudson, M. (1999). *Managing Without Profit*. London: Penguin Books.
- Iecovich, E. (2004). Responsibilities and roles of boards in nonprofit organizations: the Israeli case. *Nonprofit Management and Leadership*. 15(1): 5-24.
- Jayakody, J.A.S.K. (2008). Charisma as cognitive-affective phenomenon: a follower-centric approach. *Management Decision*. 46(6): 832- 845.
- O'Regan, K. and Oster, S. (2005). Does government funding alter non-profit governance? *Journal of Policy Analysis & Management*. 21(3): 359-370
- Pinho, J. C. and Macedo, I. M. (2006). The Benefits and Barriers Associated with the Use of the Internet within the Non-Profit Sectors. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 16(1/2): 171-193.
- Schmid, H. (2004). The role of nonprofit human service organizations in providing social services: A prefatory essay. *Administration in Social Work*. 28(3/4): 1-21.
- Smith, S. (2010). Nonprofit and public administration: Reconciling performance management and citizen engagement. *The American Review of Public Administration*. 40: 129–152.

- Waldman, D.A., Javidan, M. and Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*. 15: 355-381.
- Zorn, T.E., Flanagin, A.J. and Shoham, M.D. (2011). Institutional and Non-institutional influence on Information and Communication Technology Adoption and Use Among Nonprofit Organizations. *Human Communication Research*. 37:1-33.