

ภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไร  
ด้านความหลากหลายทางเพศในประเทศไทย \*  
Leadership of Non-profit Organizations  
Regarding Sexually-diverse Groups in Thailand

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (Chanin Chakkrapopyodhin)

นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์คุณูปถัมภ์ สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์

Ph.D. Candidate, Doctor of Public Administration Program in Human Resource Management

Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration

Email: chanin.c@hotmail.com

Received: 25 December 2018

Revised: 28 March 2019

Accepted: 2 May 2019

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ค้นหาภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศในประเทศไทย 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศ จำแนกตามขนาดขององค์กร ได้แก่ องค์กรขนาดเล็ก องค์กรขนาดกลาง และองค์กรขนาดใหญ่

วิธีการดำเนินวิจัย ใช้วิธีการวิจัยคุณภาพ ในลักษณะของกรณีศึกษา (Case Studies) 3 องค์กร โดยเก็บข้อมูลจากการศึกษา และวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกต กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารขององค์กร บุคลากรภายในองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศ ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียง สมุดบันทึก และตัวผู้วิจัยเองในการเก็บ

---

\* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง A Study of the Effects of Leadership on Organizational Effectiveness: A Case Study of Non-profit Organizations Regarding Sexually-diverse Groups in Thailand

ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการจำแนกประเภทข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ การเจงนัข้อมูลจากคำตอบในข้อคำถามที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดของลักษณะผู้นำ และการหาความคล้ายคลึงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไรแต่ละขนาด มีความรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน โดยองค์กรขนาดใหญ่ภาวะผู้นำเป็นแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) องค์กรขนาดกลางภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Consideration Leadership) และองค์กรขนาดเล็ก ภาวะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)

ข้อเสนอแนะ องค์กรจะสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรแล้ว จำเป็นจะต้องสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับกับองค์กรตนเอง โดยพิจารณาถึงประเภทขององค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมและ พันธกิจขององค์กร รวมถึงวัฒนธรรมและบุคลากรองค์กร

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, องค์กรไม่แสวงหากำไร, ความหลากหลายทางเพศ

## Abstract

This article aims to 1) explore the leadership of non-profit organizations regarding sexually-diverse groups in Thailand, 2) compare the leadership of non-profit organizations regarding sexually-diverse groups classified via the organization sizes which are small, medium, and large organizations.

Regarding research methodology, the qualitative research was conducted through the Case Studies method from 3 organizations by data collection from the documents study and analysis, the interview, and the observation. The key informants were; organization leaders and non-profit organization employees. In terms of sexually-diverse groups, the key informants were chosen via purposive sampling method. The research instruments were interview, tape recorder, note, and the researcher who collected and analyzed data through classification, distribution and categorization. The data enumeration was conducted from the responses which related to the leadership indicator and data similarity gaining from the informants.

The results showed that the leadership of each non-profit organization was different. The large organization was Transformational Leadership whereas the medium organization was Consideration Leadership, and the small organization was Democratic Leadership.

In terms of the research suggestion, each organization should build up the appropriate leadership model for its leader according to types of organization, structure, vision and mission including its culture and employees.

**Keywords:** Leadership, Non-profit Organization, Sexually-diverse

## บทนำ

ในอดีตการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในงานเขียนทางวิชาการ(อ้างอิง) จำนวนมาก ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำที่ผ่านมานิยมใช้กระบวนการค้นแบบเชิงปริมาณด้วยการสร้างงานวิจัยจากข้อมูล ที่มุ่งแสวงหาข้อเท็จจริงโดยการหาสาเหตุและผลลัพธ์ ซึ่งข้อเท็จจริงที่ได้จะมีลักษณะเป็น วัตถุประสงค์หรือเป็นปรนัย (Klenke, 2016) ซึ่งงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพมี การศึกษาน้อยมาก เมื่อเทียบกับงานวิจัยที่ใช้วิธีเชิงปริมาณ Conger (1998) ทั้งนี้การวิจัยเชิงปริมาณ มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ (Weber, 2004) เช่น วิธีการวิจัยที่หลากหลายและซับซ้อน ประโยชน์ จากการวิจัยยึดติดกับการแจกแจงข้อมูลเชิงตัวเลข เป็นวิธีที่ต้องใช้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ไม่สามารถที่จะทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้อย่างลึกซึ้ง (Cepeda & Martin, 2005). จึงมี ความพยายามในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพมากขึ้น ซึ่งการวิจัยเชิง คุณภาพจะช่วยให้เข้าใจบทบาทสำคัญในการจัดการของผู้นำได้มากยิ่งขึ้น ทั้งในเชิงลึก และกว้าง สามารถตอบคำถามอะไร ทำไม อย่างไร เกี่ยวกับผู้นำได้มากขึ้น (Steiner, 2002) นอกจากนี้ ไบรท์แมน (2004) กล่าวถึงการวิจัยเชิงคุณภาพว่าสามารถทำให้เข้าใจภาวะผู้นำมากขึ้น เช่น บทบาท ของผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างในองค์กร ช่วยให้เข้าใจบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะ ผู้นำได้กว้างมากขึ้น ทำให้สามารถค้นหารูปแบบของผู้นำได้ โดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ ให้ข้อมูลสำคัญต่างๆ (Bryman, et. al, 1988)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาภาวะผู้นำองค์กร ส่วนใหญ่จะนิยมศึกษาภาวะผู้นำขององค์กร ภาครัฐ และภาคเอกชน การศึกษาเกี่ยวกับองค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทยมีอยู่น้อย เมื่อเทียบกับองค์กร 2 ประเภทข้างต้น (ปานัสมัชญา สุภจักรวัฒนา, 2554) ทั้งนี้องค์กรไม่แสวงหา กำไรในประเทศไทยมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจาก 10,000 องค์กรในปี พ.ศ. 2540 เป็น 70,000 องค์กร ในปี 2555 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556) ทั้งนี้รวมถึงองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความ

หลากหลายทางเพศ ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นมาพร้อมๆ กับกระแสแนวคิดเรื่องสิทธิ ความเท่าเทียมทางเพศที่เกิดขึ้นในประเทศไทย และทั่วโลก รวมถึงแนวคิดการบริหารการปกครอง (New Public Governance: NPG) (Osborne; 2010) ที่ส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าและบริการ การส่งเสริม ช่วยเหลือสังคมในมิติต่างๆ แทนภาครัฐ

ดังนั้น บทความนี้จึงได้นำเสนอการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศ โดยศึกษาภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศในครั้งนี้ ใช้วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) 3 องค์กร โดยเลือกตามขนาดองค์กร ซึ่งขนาดขององค์กรวัดจากจำนวนสมาชิกขององค์กร (Bass, 1990) เพราะขนาดองค์กรถือเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่และได้รับความสนใจในการศึกษาอยู่เสมอ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ค้นหาภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศในประเทศ
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศจำแนกตามขนาดขององค์กร ได้แก่ องค์กรขนาดเล็ก องค์กรขนาดกลาง และองค์กรขนาดใหญ่

### ขอบเขตการวิจัย

ศึกษาภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศในประเทศ 3 แห่ง แบ่งเป็น องค์กรขนาดใหญ่ 1 แห่ง ที่มีจำนวนบุคลากรตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป องค์กรขนาดกลาง 1 แห่ง ที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 30 คน แต่ไม่ถึง 100 คน และองค์กรขนาดเล็ก 1 แห่ง ที่มีจำนวนบุคลากร น้อยกว่า 30 คน เก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2559- มิถุนายน 2561

### สรุปแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Bass (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ โครงสร้าง การปรับ โครงสร้าง หรือการปรับเปลี่ยนสถานการณ์ และการรับรู้ของกลุ่ม ในขณะที่ Hersey Hersey & Blanchard (1988) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีผู้การบรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับในทางพระพุทธศาสนา ประยุทธ์ ปยุตโต กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล

ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและ พากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ สรุปลงได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำคือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสร้างอิทธิพลเหนือกลุ่มทั้งในเชิงปฏิบัติ และในด้านจิตใจ ผ่านกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

โดยทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมี 4 กลุ่มที่สำคัญ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Leadership Traits) โดยอธิบายภาวะผู้นำว่าควรมีลักษณะใดบ้าง เช่น มีสติปัญญา มีวุฒิภาวะ มีความสามารถ และบุคลิกภาพที่ดี เป็นต้น นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้แก่ Stogdill (1974) Brown & Monberg (1980) เป็นต้น 2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Leadership Behaviors) โดยอธิบายภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งนักวิชาการในกลุ่มนี้ได้แก่ นักวิชาการจาก Ohio State University (1945 อ้างถึงใน Shooshtarian & Amini, 2012) Blake & Jane Mouton (1982) เป็นต้น 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) โดยอธิบายภาวะผู้นำจากสถานการณ์ต่างๆ นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้แก่ Fiedler (1974) Hersey & Blanchard (1988) เป็นต้น และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaderships) นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้แก่ Burn (1978) Bass & Avolio (1994) เป็นต้น

#### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรไม่แสวงหากำไร

องค์กรไม่แสวงหากำไร คือ องค์กรที่ไม่ได้เน้นผลกำไร โดยเป็นส่วนหนึ่งของภาคส่วนที่สามซึ่งไม่ใช่ทั้งองค์กรภาครัฐ และไม่ใช่องค์กรภาคเอกชน ซึ่งองค์กรไม่แสวงหากำไรถูกเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น Nongovernmental Organizations (NGOs), Non-Commercial Organization(NCO), Community-based organizations ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทในการประยุกต์ใช้ โดย Salamon & Helmut (1996) ได้อธิบายความหมายขององค์กรไม่แสวงหากำไรไว้ คือ เป็นการดำเนินงานโดยภาคเอกชน ที่จัดตั้งขึ้นเป็นองค์กรเพื่อการบริการสาธารณะ และ Pongsapich et al., (2003) ได้กล่าวว่า องค์กรไม่แสวงหากำไร หมายถึง องค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่มีความคิดอันมีอุดมการณ์หรือมีผลประโยชน์ที่คล้ายคลึงกัน มารวมกลุ่มทำกิจกรรมร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยการจัดองค์กรอย่างมีระบบ มีคณะกรรมการบริหารงาน และมีการทำกิจกรรมทางสังคมอย่างต่อเนื่อง สรุปลงได้ว่า องค์กรไม่แสวงหากำไร หมายถึง องค์กรที่ไม่ใช่ของเอกชน และไม่ใชของรัฐบาล แต่สามารถได้รับการสนับสนุน และทำงานร่วมกับองค์กรเอกชนหรือรัฐบาลได้ มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อสาธารณประโยชน์ มีขอบข่ายในการทำงานกว้างขวางขึ้นอยู่กับพันธกิจของแต่ละองค์กร

โดยบทบาทสำคัญขององค์กรไม่แสวงหากำไรที่สำคัญ Clark (1991) ได้แก่ 1. จัดหาสินค้าและบริการ โดยเน้นการตอบสนองความจำเป็นที่ภาครัฐ และภาคเอกชนไม่เคยทำได้มาก่อน 2. ช่วยเหลือรัฐบาลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านการส่งเสริม

ทักษะที่จำเป็นสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไร ในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เช่น ข้อมูล สาธารณะ การศึกษา แคมเปญในการสื่อสารต่างๆ หรือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ และความจำเป็นของกลุ่มที่มีความเปราะบาง 3. ช่วยเหลือพลเมืองในการเป็นปากเป็นเสียงในการแสดงความต้องการของพลเมือง การกำหนดทางเลือกในการพิจารณา นโยบายต่างๆ ของผู้กำหนดนโยบาย การแสดงเนื้อหาสาระต่อนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับอิสรภาพในการพูด 4. ช่วยเหลือในการสร้างความรับผิดชอบและความโปร่งใสของรัฐบาล และของเจ้าหน้าที่และโครงการต่างๆ ของรัฐบาลท้องถิ่น

องค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทยมีจำนวนมาก จากข้อมูลของสำนักงานสถิติที่สำรวจเมื่อปี 2555 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556) มีจำนวนองค์กรไม่แสวงหากำไรมากถึง 70,000 กว่าองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่ดำเนินกิจการหลักเกี่ยวกับการบริการสังคมสงเคราะห์ ทั้งนี้ องค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศถือเป็นกลุ่มองค์กรในด้านบริการสังคมสงเคราะห์เช่นกัน โดยทำภารกิจหลักที่คล้ายคลึงกันคือการดูแลในเรื่องสุขภาพ และสิทธิให้กับผู้มีความหลากหลายทางเพศ

#### แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายทางเพศ

แนวคิดเรื่องความหลากหลายทางเพศของกลุ่มผู้มีความหลากหลายทางเพศ เป็นแนวคิดเรื่องเพศวิถีสมัยใหม่ที่ต่อต้านแนวคิดเดิม เพราะสังคมในอดีตการเป็นผู้มีความหลากหลายทางเพศคือสิ่งที่ผิด Foucault (1986) อธิบายว่า สังคมตะวันตกนิยามคำว่าเพศจากความรู้ทางวิทยาศาสตร์ในคริสต์ศตวรรษที่ 17 เพศจึงมีความเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ได้สร้างความสัมพันธ์เชิงอำนาจ โคนกรกคจี แบ่งแยกกีดกัน และมองกลุ่มรักร่วมเพศเป็นผู้ป่วยทางจิต ภายหลังความคิดเรื่องความหลากหลายทางเพศเริ่มเปลี่ยนไปซึ่ง Judith (2006) อธิบายเรื่องการแสดงออกทางเพศว่าการแสดงบทบาททางเพศไม่จำเป็นต้องตรงกับเพศตามธรรมชาติ หรืออารมณ์ความรู้สึกของคน

ในปัจจุบัน กลุ่มผู้มีความหลากหลายทางเพศ จะเรียกว่า กลุ่ม LGBT ซึ่งประกอบด้วย เลสเบียน (Lesbian) หมายถึง ผู้หญิงที่มีความสนใจในผู้หญิงด้วยกัน, เกย์ (Gay) หมายถึง ผู้ชายที่มีความสนใจในผู้ชายด้วยกัน, ไบเซ็กชวล (Bisexual) หมายถึง ผู้ชายหรือผู้หญิงที่มีความสนใจทั้งผู้ชายและผู้หญิง และ T คือ คนข้ามเพศ (Transgender and/or Transsexual) โดย Transgender หมายถึง บุคคลที่มีอัตลักษณ์ทางเพศไม่ใช่ทั้งชาย และหญิงหรือบางที่เรียกว่าคนข้ามเพศ ซึ่งผู้ชายที่ข้ามเพศไปเป็นผู้หญิงจะเรียกว่า Transwoman ส่วนผู้หญิงที่ข้ามเพศไปเป็นผู้ชาย จะเรียกว่า Tran men สำหรับ Transsexual หมายถึง บุคคลที่มีอัตลักษณ์ทางเพศ ตรงข้ามกับเพศทางชีวภาพ อย่างไรก็ตาม การใช้คำว่า LGBT ยังเป็นคำที่ทำให้รู้สึกถึงการแบ่งแยกระหว่างกลุ่ม LGBT กับกลุ่ม

เพศกระแสดังกล่าวเพศชาย และเพศหญิง ทำให้ในปัจจุบันมีการใช้คำว่า Gender and Sexual Diversity หรือ GSD เพื่อหมายถึงความหลากหลายทางเพศสภาวะ และเพศวิถีทั้งหมด ซึ่งรวมถึงทั้งเพศชาย และเพศหญิงเอาไว้ด้วย

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยได้เลือกใช้กลยุทธ์การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case study) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Boeije, 2010) โดยเลือกจากองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศที่จดทะเบียนกับกระทรวงมหาดไทย แล้วนำมาจำแนกกลุ่มตามขนาดองค์กรออกเป็นองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรขนาดกลาง และองค์กรขนาดเล็ก

การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารองค์กรบุคลากรในองค์กรขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศ ดังนี้ องค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหาร 1 คน และบุคลากร 3 คน องค์กรขนาดกลางผู้บริหาร 1 คน และบุคลากร 1 คน และองค์กรขนาดเล็ก ผู้บริหาร 1 คน และ บุคลากร 1 คน 1 รวมจำนวน 8 คน ซึ่งเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกที่สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2549) และในการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร โดยการใช้การเลือกแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีลักษณะร่วมกัน 5 ประการ ดังนี้ (Spradley, 1979) 1) ผู้ให้ข้อมูลต้องผ่านการปลูกฝังวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องมาเป็นอย่างดี (Through Enculturation) คือผู้ให้ข้อมูลต้องปฏิบัติงานในองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศไม่น้อยกว่า 1 ปี เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ให้ข้อมูลผ่านกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมเพียงพอ ที่จะให้เกิดการรับรู้ และมีประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร และสามารถให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง 2) ผู้ให้ข้อมูลต้องมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ (Current Involvement) ลักษณะของผู้ให้ข้อมูลที่ควรยังอยู่ในสถานที่ทำงานปัจจุบัน ไม่ใช่คนที่เคยทำงานอยู่ในอดีต เพราะว่าผู้ให้ข้อมูลที่ยังทำงานอยู่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร และเข้าใจสภาพแวดล้อม และบริบทที่องค์กรกำลังเผชิญ 3) ผู้ให้ข้อมูลต้องดำเนินชีวิตอยู่ภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่างกับผู้วิจัย (An Unfamiliar Cultural Scene) 4) ผู้ให้ข้อมูลต้องมีเวลาในการให้ข้อมูลกับผู้วิจัยอย่างเพียงพอ (Adequate Time) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษานี้จะใช้เวลาในการให้สัมภาษณ์เฉลี่ย คนละ 1 ชั่วโมง ซึ่งเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Nastasi & Schensul, 2005) และ 5) ผู้ให้ข้อมูลไม่ใช่ผู้วิเคราะห์ข้อมูลหรือเนื้อหาใดๆ (Non-Analytic)

การสัมภาษณ์มีลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) โดยการสร้างแบบสัมภาษณ์ (Interview guide) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยผู้วิจัยจึงใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended question) ที่สามารถตอบคำถามการวิจัย และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยเท่านั้น โดยในขณะที่สัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้วิธีการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ ควบคู่ไปกับการจดบันทึกข้อมูลสำคัญ เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมด้วย นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเกต (Observation) ในขณะออกสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำและบุคลากรในองค์การ โดยในแต่ละของการสัมภาษณ์ผู้วิจัย ได้ชี้แจงหัวข้อการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย และแสดงข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ทั้งหมด และขออนุญาตในการบันทึกเสียงและจดบันทึกทุกครั้ง

ในการตรวจสอบข้อมูลผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาทำการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการวิจัย (Methodological Triangulation) เพื่อนำจุดแข็งของวิธีการ ได้มาซึ่งข้อมูลมาผสมผสานกันทำให้ข้อมูลน่าเชื่อถือมากขึ้น และทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ จากผู้ให้ข้อมูล ทำให้ข้อมูลสามารถอธิบายได้ กว้างขวางและลึกซึ้งมากขึ้น รวมถึงเป็นการตรวจสอบความตรงของข้อมูล โดยวิธีการตรวจไขว้ (Cross Check) (Jick, 1979) โดยใช้วิธีสามเส้า 2 วิธี ได้แก่ วิธีแรก คือ การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และแบบที่สอง คือ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการแบบเดียวกัน แต่เก็บจากหลายแหล่งข้อมูล ได้แก่ การศึกษาจากเอกสารทั้งจาก บทสัมภาษณ์ งานวิจัย บทความ เอกสารสารทางวิชาการต่างๆ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกัน เพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้ว่ามีความสอดคล้องและตรงกัน

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่บันทึกได้จากการสัมภาษณ์ และการสังเกตมา วิเคราะห์ข้อมูลจัดทำ และจัดเก็บข้อมูล โดยการจำแนกประเภทข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ การแจกแจงข้อมูลจากคำตอบในข้อคำถามที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดของลักษณะผู้นำ และการหาความ คล้ายคลึงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อขยายข้อมูลให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้เพิ่มเติม มากขึ้น

## ผลการศึกษา

ผลการศึกษาภาวะผู้นำขององค์การไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศ พบว่า ผู้นำองค์การไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศขององค์การขนาดใหญ่ ผู้นำมีภาวะผู้นำ ที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งวิธีการที่สะท้อนถึงลักษณะของการเป็น ผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงของผู้นำคือ ผู้นำจะสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การทำงานอย่างมี อุดมการณ์ โดยการที่ผู้นำปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง เพื่อให้บุคลากรเห็น และเชื่อมั่นคงใน



อุดมการณ์ ซึ่งผู้นำขององค์กรขนาดใหญ่จะเน้นย้ำถึงปรัชญาในการทำงานขององค์กร คือ รัก เข้าใจ สักดิ์ศรี และเท่าเทียมอยู่เสมอ และเน้นการสื่อสารกับบุคลากรผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งในการ ประชุมแบบทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารผ่าน Social Media เพื่อให้บุคลากรในองค์กร เห็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งจากการให้ข้อมูลของบุคลากร ได้กล่าวว่า “ผู้นำ ของเราจะใช้ Facebook ในการอัปเดตการทำงาน และความเคลื่อนไหวต่างๆภายในองค์กร ทำให้ ตนเองเห็นเคลื่อนไหวต่างๆ ของผู้นำ รวมถึงทราบความเคลื่อนไหวขององค์กรอยู่เสมอ ซึ่งนอกจากเราจะใช้ Facebook เป็นช่องทางในการกันภายในองค์กรแล้ว เรายังใช้ Facebook สื่อสารกับภายนอกโดยการลงภาพกิจกรรมขององค์กร การ Live ใน Facebook เพื่อประชาสัมพันธ์ องค์กร ให้คนได้รู้จักองค์กร ได้ทราบข่าวและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร”

นอกจากนี้ผู้นำองค์กรขนาดใหญ่ ได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ และสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อให้องค์กรและบุคลากรก้าวทัน ไปด้วยกับการ เปลี่ยนแปลงของโลก สามารถเข้าถึงปัญหา สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา สอดคล้อง กับลักษณะการใช้ชีวิตของกลุ่มผู้มีความหลากหลายทางเพศในปัจจุบัน เช่น การสร้างชุดตรวจ HIV ที่บ้านควบคู่ไปกับ VDO Call เพื่อแนะนำการใช้งานและการให้คำปรึกษา ก่อนและหลังการตรวจ เชื้อ HIV การใช้ยา PrEP เพื่อป้องกันการติดเชื้อ HIV ก่อนการมีเพศสัมพันธ์โดยไม่ใช้ถุงยาง อนามัย การใช้ยา PEP เพื่อลดโอกาสการติดเชื้อ HIV หลังมีเพศสัมพันธ์โดยไม่ใช้ถุงยางอนามัย การตรวจหาเชื้อ HIV ด้วยวิธีการที่ทันสมัยโดยการเจาะปลายนิ้วแทนการใช้เข็มดูดเลือด และใช้ เวลาในการรอผลการตรวจเพียง 1-2 ชั่วโมง เป็นต้น

ส่วนผู้นำองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศขององค์กรขนาดกลาง ผู้นำมีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Consideration Leadership) โดยผู้นำขององค์กรมี แนวทางการทำงานที่ค่อนข้างยืดหยุ่น ไม่ได้ยึดติดกับกฎระเบียบจนเคร่งครัด เน้นการให้ ความสำคัญกับบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน ซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างมาก ในการช่วยให้สร้างความสุขในการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้นำองค์กรขนาดกลาง ได้ให้สัมภาษณ์ ในประเด็นนี้ว่า “เราในฐานะผู้นำ จะต้องให้ความสำคัญกับคนที่ทำงานร่วมกับเรา สนใจเขา เข้าใจ เขา หากบุคลากรมีปัญหาเราก็ต้องเข้าไปช่วยเหลือได้ และทำให้เขาเห็นว่าเขาคือคนสำคัญของ องค์กร”

นอกจากนี้ผู้นำขององค์กรขนาดกลางได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดในการทำงาน โดยได้ กล่าวถึงหลักคิดในการทำงานของตนเองว่า “เราทำงานกับคนที่มีความหลากหลายทางเพศ เราต้อง ยอมรับความแตกต่างของคนได้ ยิ่งคนเยอะ ยิ่งแตกต่าง ความต้องการของคนก็ต่างกัน ปัญหาของ แต่ละคนก็ไม่เหมือน แต่เราต้องคิดเสมอว่าเราต้องเข้าใจความต่างเหล่านั้น และเราต้องระลึกเสมอ

ว่าเราทำงานไม่ได้เพื่อตัวเองอย่างเดียว เราต้องทำงานเพื่อคนอื่นด้วย คนที่เป็นเหมือนเรานี้แหละ ถ้าคิดแบบนี้เราก็จะมีพลังในการทำงานนะ”

ซึ่งความสามารถในการเข้าใจถึงความแตกต่างของคนของผู้นำองค์กรขนาดกลาง ทำให้ผู้นำมองเห็นความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากร และใช้ความสามารถของบุคลากรที่แตกต่างกันนั้น มากำหนด และมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ดังที่ผู้นำองค์กรขนาดกลางได้ให้ข้อมูลว่า “ตนเองเป็นคนทีถนัดในการทำหน้าที่ในการพูด สื่อสาร มองภาพรวมขององค์กรออก แต่ตนเองจะไม่ถนัดงานที่ต้องใช้ความรอบคอบ เช่น งานเอกสาร งานบัญชี เป็นต้น ซึ่งตนเองจะให้น้องอีกคนที่มีความสามารถ และไว้วางใจได้มาดูแลงานในส่วนที่ตนเองไม่ถนัด ซึ่งวิธีนี้ช่วยเสริมให้การบริหารมันสมบูรณ์มากขึ้น”

ทั้งนี้บุคลากรคนหนึ่งขององค์กรขนาดกลางยังได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “องค์กรของเราอยู่กันแบบพี่ๆ น้องๆ เหมือนชื่อองค์กรของเรานี้แหละ ที่เราต้องการให้เป็นองค์กรเพื่อพี่น้องของกลุ่มความหลากหลายทางเพศที่เข้ามาขอรับบริการ ขอรับความช่วยเหลือต่างๆ ดังนั้น หัวหน้าก็ต้องการจะดูแลองค์กรและบุคลากรในองค์กรให้เหมือนกับดูแลพี่น้องในครอบครัวเช่นเดียวกัน ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการไปดูแลคนอื่นที่เป็นผู้มีความหลากหลายทางเพศเหมือนกับเรานะ”

ในขณะที่ผู้นำองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศขององค์กรขนาดเล็ก ผู้นำมีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นประชาธิปไตย (Democratic Leadership) โดยแนวทางการในการทำงานต่างๆ ขององค์กร ผู้นำจะใช้วิธีการปรึกษาหารือ และลงคะแนนเสียงกันในการทำงานต่างๆ โดยข้อตกลงของกลุ่ม หรือเสียงส่วนใหญ่ถือเป็นแนวทางในการทำงาน แต่อย่างไรเสียงส่วนน้อยยังคงมีความสำคัญอยู่เสมอ โดยผู้นำได้ให้ข้อมูลว่า “ในการลงมติในเรื่องต่างๆ ทุกคนเท่าเทียมกัน เสียงส่วนใหญ่ถือเป็นวิธีการร่วมกันในการเลือกแนวทางปฏิบัติ หรือแนวทางการทำงานขององค์กร แต่คนที่มีความเห็นต่าง ก็สามารถให้เหตุผลชี้แจงให้กับทางเลือกของตัวเองได้นะ ซึ่งเราถือว่าทุกเสียงพูดของแต่ละคนสำคัญเสมอ พี่เองถึงจะเป็นหัวหน้า แต่พี่ก็ไม่ได้มีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจใด ถ้าคนส่วนใหญ่มีความเห็นต่างจากพี่ พี่ก็ยอมรับความคิดเห็นของเสียงส่วนใหญ่ เช่น มีงบประมาณมาให้เราทำโครงการ พี่ก็ต้องมาคุยกับคนในองค์กรก่อนว่า จะรับทำโครงการนี้ไหม มีทีมงานพร้อมในการทำงานนี้ไหม หรือโครงการนี้ทำแล้วจะเกิดประโยชน์อะไรกับองค์กร หรือกลุ่มหมายขององค์กรหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งการที่เราทำแบบนี้ได้ ก็ต้องบอกว่าองค์กรเราได้เปรียบคือเรามีคนไม่มาก เราสามารถรับฟังเสียงของทุกคนได้จริงๆ”

นอกจากนี้ ในการทำงานองค์กรก็เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเลือกเพื่อนร่วมงาน และวิธีการทำงานกันได้เอง เช่น ในการทำงานโครงการหนึ่งๆ ที่ต้องมีการทำงานร่วมกันเครือข่ายภายนอก หรือบุคลากรภายนอกองค์กร ทุกครั้งจะต้องผ่านความเห็นของบุคลากรในองค์กรก่อน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่ทำหน้าที่หลักในการดูแลโครงการนั้นๆ ว่าอยากทำงานหรือสามารถทำงานกับบุคลากรภายนอกหรือเครือข่ายภายนอกองค์กรได้หรือไม่ เพราะเหตุใด และหากการทำงานเกิดข้อผิดพลาด การแก้ปัญหาคือการร่วมกันลงความเห็นเพื่อหาทางออกร่วมกัน คือสิ่งสำคัญของสำหรับการทำงานขององค์กร และหากงานใดบรรลุถือเป็นผลงานร่วมกันขององค์กรทุกคนมีส่วนร่วมทั้งหมด

ซึ่งจากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า ผู้นำขององค์กร ไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศ มีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไป ถึงแม้จะเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรประเภทเดียวกัน แต่ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันทำให้ภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความแตกต่างกันไปด้วย

### อภิปรายผลและสรุป

จากผลการศึกษาสามารถอภิปรายได้ว่า องค์กรขนาดใหญ่ผู้นำมีภาวะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง เพราะ องค์กรขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมาก ผู้นำต้องมีอุดมการณ์ ทำคนแบบอย่างให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ให้กับบุคลากร เพื่อให้คนในองค์กรที่มีจำนวนมาก สามารถยึดเป็นแบบอย่างและปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ในขณะที่องค์กรขนาดกลาง ผู้นำมีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ เพราะ องค์กรขนาดกลางมีจำนวนบุคลากรไม่มาก ผู้นำสามารถเข้าใจ และเข้าถึงการทำงานของบุคลากรแต่ละคนได้ รวมถึงปัญหา และอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากร และผู้นำทำให้บุคลากรทุกคนรู้สึกว่าคุณคือบุคคลสำคัญขององค์กร ในส่วนขององค์กรขนาดเล็กผู้นำมีภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นประชาธิปไตย เพราะ จำนวนบุคลากรมีน้อยสามารถร่วมกันทำงานได้ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมและโครงการต่างๆ โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วมในออกแสดงความคิดเห็นได้ทั้งหมด หลักการทำงานยึดเสียงส่วนใหญ่เป็นสำคัญ ผู้นำไม่ได้สิทธิเด็ดขาดในการตัดสินใจเพียงคนเดียว เน้นการรับผิดชอบ และรับชอบในผลการการทำงานร่วมกัน

ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามขนาดขององค์กรพบว่า ภาวะผู้นำขององค์กรทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของของ Marx (2017) ที่ศึกษาผลกระทบจากขนาดองค์กรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า องค์กรขนาดใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกับองค์กรขนาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เพราะองค์กรที่ขนาดใหญ่ขึ้น ผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรน้อยลง นอกจากนี้ผลการศึกษายังเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ Tugbobo (2014) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของ

ผู้ประกอบการในประเทศไนจีเรีย พบว่า ขนาดขององค์กรขนาดเล็ก ผู้นำจะมีภาวะผู้นำที่แตกต่างจากภาวะผู้นำขององค์กรขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาที่ได้ตรงข้ามกับงานวิจัยของ Chan Su Jung & Geon Lee (2016) ที่ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ ขนาดองค์กร และแรงบันดาลใจในด้านนวัตกรรม ในหน่วยงานภาครัฐ ในด้านขนาดองค์กรกับภาวะผู้นำ พบว่าขนาดขององค์กรที่แตกต่างกัน ไม่ได้ส่งผลต่อภาวะผู้นำขององค์กร

โดยสรุป จากผลการศึกษาขององค์กรประเภทเดียวกัน แต่มีขนาดแตกต่างกัน ผู้นำมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบหนึ่งๆ จะเหมาะสมที่สุดกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น ไม่สามารถระบุได้ว่าภาวะผู้นำแบบใด (There is no one-size-fits-all leadership strategy) เพราะภาวะผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรหนึ่งๆ อาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้เกิดจากบริบทต่างๆ ขององค์กรแต่ละแห่งที่แตกต่างกัน ทั้งประเภทขององค์กร วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร การเติบโตขององค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร และจำนวน ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ประสบการณ์ อายุของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น ดังนั้นองค์กรควรเรียนรู้ และสร้างผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม และพอดี (tailor-made) กับองค์กรของตนเอง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้

จากผลการศึกษาที่ได้ จะพบว่า องค์กรไม่แสวงหากำไร แม้จะเป็นองค์กรประเภทเดียวกัน และมีพันธกิจที่คล้ายคลึงกัน ในด้านการทำงานกับบุคคลผู้มีความหลากหลายทางเพศ แต่ขนาดองค์กรมีความแตกต่างกัน ทำให้ผู้นำมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน แต่มีความเหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ดังนั้น ในการที่องค์กรจะสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรแล้ว จำเป็นจะต้องสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับกับองค์กรตนเอง โดยพิจารณาถึงประเภทขององค์กร โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร รวมถึงวัฒนธรรมและบุคลากรภายในองค์กร

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. สำหรับผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศเพียงอย่างเดียว ดังนั้นจึงในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรไม่แสวงหากำไรที่ทำงานในประเด็นอื่นๆ เพื่อให้เกิดข้อค้นพบที่น่าสนใจมากขึ้น

2. การศึกษาในครั้งนี้เปรียบเทียบภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไรจากขนาดขององค์กร ซึ่งในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง และลึกซึ้งมากขึ้น รวมถึงอาจนำไปใช้ในการศึกษาองค์กรประเภทอื่นๆ ทั้งองค์กรภาครัฐ และองค์กรเอกชนเพื่อให้เห็นผลลัพธ์ของการศึกษาจากองค์กรที่มีประเภทแตกต่างกัน

### รายการอ้างอิง

- ปานัสมัชชญา สุกจักรวัฒนา. (2554). องค์กรไม่แสวงหากำไร: องค์ความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์ ที่ถูกลืมในไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 4(2), 51-60.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2549). *การวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). *รายงานการสำรวจของค์กรไม่แสวงหากำไร ปี 2556*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: Sage Publications Ltd.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The management grid*. Houston: Gulf publishing.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Singapore: Sage Publications Ltd.
- Brown, W. B. & Moberg, D. J. (1980). *Organizational Theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Bryman, et. al., (1988). Qualitative Research and the Study of Leadership. *Sage Journals*, 41(1), 13-29.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Singapore: Sage Publications Ltd.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cepeda, G., & Martin, D. (2005). A review of case studies publishing in Management Decision 2003-2004: Guides and criteria for achieving quality in qualitative research. *Management Decision*, 43(6), 851-876,
- Chan Su Jung & Geon Lee. (2016). Organizational Climate, Leadership, Organization Size, and Aspiration for Innovation in Government Agencies. *Journal Public Performance & Management Review*, 39(4), 757-782.

- Clark, J. (1991). *Democratizing Development. The Role of Voluntary Organizations*. London: Earthscan.
- Fiedler, Fred E. (1974). The Contingency Model-New Directions for Leadership Utilization. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 65–80.
- Foucault, M. (1986). *The Care of the Self: The History of Sexuality Vol 3*. Translated by Robert Hurley, Pantheon. New York: Penguin Random House.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Judith, B. (2006). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. London and New York: Routledge.
- Klenke, K. (2016). Qualitative Interviewing in Leadership Research. In Karin Klenke (ed.). *Qualitative Research in the Study of Leadership*. (pp. 123 – 150). Bingley, UK: Emerald Publishing.
- Marx, T. G. (2017). The Impacts of Company Size on Leadership. *Management and Organizational Studies*, 4(1), 82-89.
- Nastasi, B. K., & Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology*, 43(3), 177-195.
- Osborne, S. P. (2010). Introduction the New Public Governance: a suitable case for treatment?. In Edition by Stephen P. Osborne. *The New Public Governance: Emerging Perspective on the Theory and Practice of Public Governance*. (pp. 1-16). London and New York: Routledge.
- Pongsapich, A. et.al. (2003). *Philanthropy in Thailand*. The Social Research Institute, Chulalongkorn University, Bangkok.
- Salamon, L. M. & Helmut, K. A. (1996). *The Emerging Nonprofit Sector An Overview*. Manchester: Manchester University Press.
- Shooshtarian, Z., & Amini, M. (2012). The Study of Relationship between Leader’s Behavior and Efficiency and Return on Investment. *Polish Journal of Management Studies*, 6, 55-67.

## CHAPTER 13

- Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. New York: Harcourt Brace Jovanich College Publisher.
- Steiner, C. J. (2002). The Technicity Paradigm and Scientism in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 7(2), 1-28.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Tugbobo, A. N. (2014). The Factors Influencing the Leadership Style of Nigerian Small Scale Business Entrepreneur. *European Journal of Business and Management*, 6(1), 78-83.
- Weber, R. (2004). Editor's Comments: The Rhetoric of Positivism versus Interpretivism: A Personal View. *MIS Quarterly*, 28(1).