



การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรในภาวะวิกฤติ

: มุมมองทางทฤษฎีและข้อเสนอเชิงกลยุทธ์*

NON-PROFIT ORGANIZATIONAL ADMINISTRATION IN CRISIS

: THEORETICAL PERSPECTIVES AND STRATEGIC IMPLICATIONS

วัชรินทร์ ศิริวจนะกุล, ปกรณ์ สุตแสน

Watcharin Sirawajanakul, Pakorn Soodsaen

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail: watcharinresearch@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการองค์กรไม่แสวงหากำไรในบริบทที่โลกกำลังเผชิญกับวิกฤติซ้อนวิกฤติ (Polycrisis) ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ที่เกิดวิกฤติหลายด้านพร้อมกัน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข โดยใช้กรอบแนวคิดจากทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory) และทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) ผสานเข้ากับการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรไม่แสวงหากำไรสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในบริบทที่มีความเปราะบางและไม่แน่นอน หากองค์กรเหล่านี้ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการช่วยเหลือชุมชนและเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคม ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ผลกระทบย่อมตกอยู่กับกลุ่มเปราะบาง กลุ่มชายขอบ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในฐานะของนักวิชาการผู้ตระหนักถึงบทบาทต่อสังคม จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสังเคราะห์องค์ความรู้ผ่านมุมมองทางทฤษฎี พบว่า องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับสากลหรือในประเทศไทย ล้วนตกอยู่ในสถานะที่ต้องเผชิญกับปัญหาเชิงโครงสร้างและความท้าทายภายใต้สภาวะวิกฤติซ้อนวิกฤติ ผู้เขียนจึงได้นำเสนอแนวคิดเชิงกลยุทธ์ อันได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น การกระจายความเสี่ยงของแหล่งทุน การเสริมสร้างทุนทางสังคมร่วมกับชุมชน การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และการสร้างขีดความสามารถพลวัต ทั้งนี้ การบูรณาการองค์ความรู้เชิงทฤษฎีร่วมกับบทเรียนจาก

*Received May 21, 2025; Revised July 8, 2025; Accepted July 12, 2025



กรณีศึกษานานาชาติ ถือเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพให้กับภาคประชาสังคมไทยในระยะยาว

คำสำคัญ: การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไร; ภาวะวิกฤติ; ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร; ทฤษฎีสถานการณ์; กลยุทธ์

Abstract

This article aimed to analyze approaches to nonprofit organizational administration in the context of a global polycrisis a condition characterized by the simultaneous occurrence of multiple crises, including economic, social, environmental, and public health challenges. Drawing on the theoretical frameworks of Resource Dependency Theory and Contingency Theory, the study integrated strategic development approaches to enable nonprofit organizations to adapt and sustain themselves amid volatility and uncertainty. If these organizations, which play a vital role in supporting communities and enhancing social stability, are unable to operate continuously, the primary impact will inevitably fall upon vulnerable groups who are their main beneficiaries. As a scholar who is aware of the social role of academia, this article reviewed relevant literature and synthesized knowledge through a theoretical lens, finding that nonprofit organizations whether at the global or Thai national level are facing structural issues and challenges under the conditions of a polycrisis. Consequently, this article proposed strategic concepts such as developing flexible organizational structures, diversifying funding sources, strengthening social capital in collaboration with communities, fostering an adaptive organizational culture, and building dynamic capabilities. Integrating theoretical knowledge with lessons drawn from international case studies was presented as a crucial pathway for enhancing the long-term capacity of Thailand's civil society sector.

Keywords: Non-Profit Organizational Administration; Crisis; Resource Dependency Theory; Contingency Theory; Strategies



บทนำ

องค์กรไม่แสวงหากำไร (Nonprofit Organizations: NPOs) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเติมเต็มบทบาทของภาครัฐและภาคเอกชนในการขับเคลื่อนสังคม โดยเฉพาะในมิติที่เกี่ยวข้องกับการลดความเหลื่อมล้ำ การส่งเสริมสิทธิขั้นพื้นฐาน และการให้บริการที่จำเป็นแก่ประชาชนกลุ่มเปราะบาง องค์กรเหล่านี้ดำเนินงานบนฐานของพันธกิจสาธารณะ และมีเป้าหมายเพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม มากกว่าการแสวงหาผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ความหลากหลายของภารกิจ อาทิ การศึกษา การแพทย์ สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และการบรรเทาทุกข์ จึงอาจกล่าวได้ว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรเป็นพลังเสริมสำคัญในระบบนิเวศทางสังคมร่วมกับภาครัฐและตลาด (Anheier, 2014)

แม้จะมีบทบาทสำคัญ ทว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านการบริหารหลายประการ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรแสวงหากำไร ประการแรกคือ ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ทั้งในเชิงการเงิน บุคลากร องค์ความรู้เชิงบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี องค์กรไม่แสวงหากำไรต้องพึ่งพาทุนจากแหล่งภายนอก เช่น เงินบริจาค ทุนสนับสนุนจากรัฐบาล หรือองค์กรระหว่างประเทศ ซึ่งมักมีเงื่อนไขการใช้จ่ายที่เข้มงวดและไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้การวางแผนระยะยาวและการลงทุนเพื่อพัฒนาองค์กรเป็นไปได้ยาก (Salamon, 2012) ประการที่สองคือข้อจำกัดด้านโครงสร้างองค์กร ที่มักถูกกำหนดจากพันธกิจ มากกว่าความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้การตัดสินใจถึงความรับผิดชอบต่อผู้รับประโยชน์มากกว่าผลตอบแทน ทำให้กระบวนการปรับตัวล่าช้าในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในทางตรงกันข้าม องค์กรแสวงหากำไรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ผ่านกลไกทางธุรกิจ เช่น การกระจายการลงทุน การเข้าถึงแหล่งทุน การควบรวมกิจการ หรือการปลดพนักงานเพื่อคงสภาพคล่อง ในขณะที่องค์กรไม่แสวงหากำไรไม่สามารถใช้กลไกเหล่านั้นได้เต็มที่ โดยเฉพาะเมื่อต้องรักษาความไว้วางใจจากชุมชนและผู้สนับสนุน ตลอดจนการคงไว้ซึ่งพันธกิจดั้งเดิม แม้นิยามวิกฤติ (Frumkin, 2002)

เมื่อพิจารณาผ่านมุมมองเชิงวิชาการ พบว่า งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรในภาวะวิกฤติยังมีช่องว่างอยู่มาก ส่วนใหญ่ยังเน้นไปที่การบริหารความเสี่ยง การจัดการการเงิน หรือความยั่งยืนด้านทุน มากกว่าการพัฒนากลยุทธ์เชิงระบบที่สามารถประยุกต์ใช้ในภาวะที่โลกเผชิญกับวิกฤติซ้อนวิกฤติ (Polycrisis) ซึ่งมีลักษณะเป็นวิกฤติหลายด้านที่เกิดขึ้นพร้อมกัน เช่น การระบาดของโรคอุบัติใหม่ ความแปรปรวนสภาพภูมิอากาศและธรรมชาติ ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ความขัดแย้งทางการเมือง และความเหลื่อมล้ำที่ทวีความรุนแรง (Morin & Kern, 1999; Tooze, 2022) ช่องว่างนี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่ไม่เพียงอิงกับทฤษฎีการจัดการในภาวะปกติ



แต่ต้องสามารถอธิบาย และออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็วของยุคปัจจุบัน

บทความนี้จึงมุ่งศึกษา 1. การบริหารองค์กรไม่แสวงหาในภาวะวิกฤติซ้อนวิกฤติ 2. ทฤษฎีองค์การ ที่ได้แก่ ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory) และทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) เพื่อสามารถนำไปวิเคราะห์และนำเสนอ มุมมองเชิงทฤษฎีในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำรงอยู่และข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ ในการปรับตัวขององค์กรไม่แสวงหากำไรเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว จากการเรียนรู้ บทเรียนขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรทั้งในและต่างประเทศ อันเป็นความพยายามของ ผู้เขียนในการเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ และเสริมสร้างศักยภาพเชิงนโยบายเพื่อ เสถียรภาพของภาคประชาสังคมไทยอย่างยั่งยืนต่อไป

นิยามและบทบาทขององค์กรไม่แสวงหากำไร

องค์กรไม่แสวงหากำไร (Nonprofit Organizations: NPOs) หมายถึง องค์กร ที่ดำเนินงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์สาธารณะหรือส่วนรวม โดยมีใช้เพื่อแบ่งปัน ผลกำไรให้กับเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น และมีรายได้หลักจากการบริจาค การสนับสนุนจาก ภาครัฐ หรือการหารายได้จากกิจกรรมที่ไม่ใช่เชิงพาณิชย์เป็นหลัก (Salamon & Anheier, 1997) ลักษณะสำคัญที่ทำให้้องค์กรประเภทนี้แตกต่างจากองค์กรแสวงหากำไร ได้แก่ การมีพันธกิจเพื่อสาธารณะประโยชน์ (Mission-Driven) การมีโครงสร้างแบบสมัครใจ (Voluntary-Based Structure) และการดำเนินงานที่อยู่ภายใต้กรอบจริยธรรมและความ รับผิดชอบต่อชุมชน

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรสมัยใหม่ องค์กรไม่แสวงหากำไรไม่ได้ จำกัดเพียงองค์กรการกุศลเท่านั้น หากแต่รวมถึงองค์กรที่มีลักษณะไฮบริด (Hybrid Organizations) ซึ่งอาจดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้สนับสนุนพันธกิจทาง สังคมด้วย เช่น ธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business) หรือวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprises) ที่มีบทบาททั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลก (Eikenberry & Kluver, 2004)

Salamon et al. (2000) ได้เสนอนิยามองค์กรไม่แสวงหากำไรผ่านคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 1. มีรูปแบบเป็นองค์กร 2. มีความเป็นอิสระ จากการดำเนินงานของภาครัฐ 3. ไม่แสวงหากำไรส่วนบุคคล 4. มีการปกครองตนเอง 5. มีส่วนร่วมจากการดำเนินงานของ เหล่าอาสาสมัคร ซึ่งองค์ประกอบสำคัญเหล่านี้ใช้ในการจำแนก องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร จากภาคส่วนอื่น ๆ

จากนิยามและบริบทที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรไม่แสวงหากำไร (NPOs) เป็นองค์กรที่ดำเนินงานเพื่อสาธารณประโยชน์โดยไม่แบ่งผลกำไรให้เจ้าของ โดยมีรายได้



หลักทางเดียวจากการบริจาคหรือการสนับสนุนจากภาครัฐ (Salamon & Anheier, 1997) มีโครงสร้างองค์กรเฉพาะ มีความเป็นอิสระ ไม่มุ่งสร้างกำไร และดำเนินพันธกิจโดยการ ทำงานของอาสาสมัครเป็นหลัก ในบริบทดังกล่าวเป็นภาพสะท้อนที่ฉายให้เห็นว่า องค์กร ไม่แสวงหาผลกำไรถือเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนด้วยพันธกิจสาธารณะ ด้วยพื้นฐานโครงสร้างแบบสมัครใจ และรับผิดชอบต่อชุมชนและ สังคม

บทบาทสำคัญขององค์กรไม่แสวงหากำไร

จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2561 ประเทศไทยมีองค์กรเอกชน ที่ไม่แสวงหาผลกำไร จำนวนทั้งสิ้น 84,099 แห่ง โดยพบว่าร้อยละ 32.2 ของจำนวนองค์กร ไม่แสวงหาผลกำไรทั่วประเทศ ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รองลงมาคือภาคกลาง ในสัดส่วนร้อยละ 22.6 และภาคเหนือ ในสัดส่วนร้อยละ 21.1 สำหรับกรุงเทพมหานคร และภาคใต้มีสัดส่วนน้อยกว่า คือร้อยละ 12.4 และร้อยละ 11.7 ตามลำดับ ทั้งนี้ จำนวน องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2556 ถึงร้อยละ 9.7 โดยภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอัตราการเพิ่มสูงที่สุด คือ ร้อยละ 13.3 ในด้านประเภทองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่ เป็นองค์กรทางศาสนา จำนวนร้อยละ 57.4 รองลงมาคือ องค์กรที่ดำเนินงานด้านสวัสดิการ สังคม จำนวนร้อยละ 31.3 ขณะที่สมาคมการค้าและหอการค้า จำนวนร้อยละ 4.2 สมาคม ฌาปนกิจสงเคราะห์ จำนวนร้อยละ 4.0 ส่วนสหภาพแรงงานและสมาคมนายจ้างรวมกัน มีร้อยละ 2.1 ที่เหลือเป็นองค์กรด้านการศึกษา สุขภาพ และองค์กรเอกชนต่างประเทศ จำนวนร้อยละ 1.0 ในรอบปีพ.ศ. 2560 องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรทั่วประเทศมีรายรับ ทั้งสิ้น 128,651 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 99.1ที่ เป็นรายรับขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ที่เหลือเป็นรายรับ จากการเป็นเจ้าของสถานประกอบการอื่นที่แสวงหากำไร ซึ่งมีสัดส่วน เพียงเล็กน้อย ร้อยละ 0.9 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562)

องค์กรไม่แสวงหากำไรมีบทบาทสำคัญในหลายมิติของสังคม โดยเฉพาะในบริบท ที่ภาครัฐหรือกลไกตลาดไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง ได้แก่

1. ส่งเสริมความเท่าเทียมและความยุติธรรมทางสังคม งานวิจัยของ Frumkin (2002) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรไม่แสวงหากำไรมีบทบาทสำคัญในฐานะตัวแทนหรือ กระบอกเสียง ให้กับกลุ่มประชากรชายขอบ กลุ่มเปราะบางและกลุ่มที่ขาดโอกาสในระบบ สังคม องค์กรเหล่านี้ดำเนินกิจกรรมเพื่อคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน ผ่านการ ให้ความรู้ด้านกฎหมาย การสนับสนุนการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม และการรณรงค์เพื่อ ผลักดันนโยบายที่ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม การมีอยู่ขององค์กรเหล่านี้ช่วยสร้างสมดุล



ทางอำนาจในสังคม และเปิดพื้นที่ให้เสียงของประชาชนทุกกลุ่มถูกนำมาพิจารณาในกระบวนการนโยบายสาธารณะ

2. พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของชุมชน องค์กรไม่แสวงหากำไรทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเร่งให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่น โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพของชุมชนผ่านโครงการฝึกอบรมอาชีพ การพัฒนาทักษะชีวิต และการจัดบริการทางสังคม เช่น ศูนย์เด็กเล็ก การดูแลผู้สูงอายุ หรือการเสริมสร้างภาวะผู้นำในกลุ่มเยาวชน แนวทางนี้ช่วยส่งเสริมให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ลดการพึ่งพาจากภาครัฐที่อาจมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ขอบเขตการให้บริการ หรือปัจจัยทางการเมือง

3. สนับสนุนการศึกษาและการรู้เท่าทันสังคม การศึกษาไม่เพียงเป็นสิทธิขั้นพื้นฐาน หากแต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิต องค์กรไม่แสวงหากำไรหลายแห่งจึงดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงการศึกษา เช่น การเป็นตัวกลางในการระดมทุนการศึกษาเพื่อเด็กด้อยโอกาส การจัดการศึกษานอกระบบ หรือการพัฒนาเนื้อหาการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงในชุมชน โดยเฉพาะในยุคของสังคมข้อมูลข่าวสาร องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรยังมีบทบาทในการเสริมสร้างการรู้เท่าทันสื่อ เพื่อไม่ให้เป็นเหยื่อจากภัยสังคม ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของพลเมืองในศตวรรษที่ 21

4. รักษาวัฒนธรรมและส่งเสริมศิลปะเพื่อความหลากหลาย องค์กรไม่แสวงหากำไรที่ดำเนินงานด้านศิลปะและวัฒนธรรม มีบทบาทสำคัญในการอนุรักษ์อัตลักษณ์ของชุมชน ส่งเสริมศิลปินท้องถิ่น และสร้างพื้นที่ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงความรู้และความงามทางศิลปะโดยไม่จำกัดด้วยกำลังซื้อ วัฒนธรรมและศิลปะยังเชื่อมโยงกับความภาคภูมิใจของชุมชน ความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม และการเยียวยาทางจิตใจ โดยเฉพาะในช่วงหลังวิกฤติหรือความขัดแย้ง การลงทุนในมิติทางศิลปวัฒนธรรมผ่านองค์กรภาคประชาสังคมจึงเป็นการสร้างทุนทางวัฒนธรรมของชาติในระยะยาว

5. ให้บริการสุขภาพและการตอบสนองต่อภัยพิบัติในพื้นที่ที่ระบบสาธารณสุขไม่สามารถเข้าถึงได้ทั่วถึง หรือในสถานการณ์ฉุกเฉิน องค์กรไม่แสวงหากำไรมีบทบาทในการให้บริการสาธารณสุขเพื่อประชาชนเช่น คลินิกเคลื่อนที่ การส่งเสริมสุขภาพ การสนับสนุนผู้ป่วยเรื้อรัง การให้ความรู้และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความเจ็บป่วยขั้นพื้นฐาน หรือการจัดส่งวัคซีนในพื้นที่ทุรกันดาร รวมถึงการบรรเทาทุกข์ในภาวะภัยพิบัติ องค์กรเหล่านี้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับบริบทเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ระบบราชการแบบรวมศูนย์อาจไม่สามารถดำเนินการได้ทันทั่วถึง

6. เป็นกลไกเสริมสร้างทุนทางสังคม (Social Capital) แนวคิดของ Coleman (1988) ซึ่งเป็นในแนวทางเดียวกับ Putnam ที่นำเสนอไว้ว่า ทุนสังคม ประกอบด้วย เครือข่ายทางสังคม (Social Networks) บรรทัดฐานร่วม (Shared Norms) และความ



ไว้นื้อเชื่อใจ (Trust) องค์ประกอบเหล่านี้ เอื้อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Putnam, 1993) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทที่ชัดเจนของ ความเป็นกลไกในการเสริมสร้างทุนทางสังคม Putnam กล่าวว่า องค์การไม่แสวงหากำไร ในฐานะ “พื้นที่กลาง” ที่ส่งเสริมการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่ม และชุมชน ผ่านกิจกรรม ที่เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม ความไว้นื้อเชื่อใจ และการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ ส่วนรวม ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นหัวใจของแนวคิดทุนทางสังคม การส่งสมทุน ทางสังคม โดยเฉพาะในสังคมที่ภาครัฐและภาคเอกชนไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ของประชาชนได้อย่างทั่วถึง (Putnam, 2000)

ตัวอย่างของบทบาทดังกล่าว ได้แก่ การจัดกิจกรรมจิตอาสา การอบรมร่วม ระหว่างชุมชนต่างกลุ่ม การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการดำเนินโครงการบำบัดฟื้นฟู สำหรับผู้เปราะบาง ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นกลไกที่เชื่อมโยงคนในสังคมเข้าหากัน สร้างความ เชื่อมมั่นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเอื้อให้เกิดความร่วมมืออย่างยั่งยืน

Aldrich (2012) ชี้ให้เห็นว่า ในภาวะวิกฤติซ้อนวิกฤติ (Polycrisis) ทุนทางสังคม เป็นปัจจัยและตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อสะท้อนความสามารถในการฟื้นตัวของชุมชน กล่าวคือ ชุมชนที่มีทุนทางสังคมสูงย่อมสามารถระดมทรัพยากร การช่วยเหลือ และข้อมูลได้รวดเร็ว กว่า จึงสามารถตอบสนองต่อวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ดังนั้น การลงทุนใน กระบวนการสร้างทุนทางสังคมผ่านองค์กรไม่แสวงหากำไร ไม่เพียงแต่สร้างความเข้มแข็ง ในระดับชุมชน หากแต่ยังเป็นการวางรากฐานของประชาธิปไตย วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาวของสังคมโดยรวม

7. เป็นแหล่งนวัตกรรมเชิงสังคม Belleflamme et al. (2014) กล่าวว่า องค์กร ไม่แสวงหากำไรเป็นหน่วยงานที่ริเริ่มวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาสังคม เช่น การใช้ เทคโนโลยีเพื่อการบริการชุมชน ในบริบทนี้ องค์กรไม่แสวงหากำไรเป็นเสมือนผู้นำด้าน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อระดมทรัพยากรในรูปแบบใหม่ เช่น การระดมทุนจาก สาธารณะผ่านช่องทางออนไลน์ โดยอาศัยความร่วมมือของประชาชนจำนวนมากที่มีความ สนใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือในปัญหาสาธารณะที่องค์กรพยายามแก้ไข แนวทางนี้ ไม่เพียงช่วยเพิ่มศักยภาพด้านการระดมทุนขององค์กร แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้าง การมีส่วนร่วมของสาธารณะ และการรับรู้ต่อพันธกิจขององค์กรได้อย่างกว้างขวาง จึงนับ ได้ว่า องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรไม่เพียงแต่เป็นผู้ให้บริการสาธารณะ หากแต่เป็นผู้สร้าง นวัตกรรม และเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างในระดับของชุมชน อย่างมีนัยยะสำคัญ

เนื้อหาในส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรมีบทบาทเชิงโครงสร้าง ในการอุดช่องว่างของรัฐและตลาด ทั้งในด้านการบริการสาธารณะ การส่งเสริมสิทธิ เสรีภาพ การพัฒนาทุนทางสังคม และการสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคม องค์กรเหล่านี้จึงไม่



เพียงแต่ทำหน้าที่เติมเต็ม แต่ยังเปลี่ยนแปลงสังคมในระดับลึกอย่างยั่งยืน การตระหนักถึงคุณค่าของภาคส่วนนี้ คือ จุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมในระบอบประชาธิปไตย

บริบทขององค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทย

ประเทศไทยมีองค์กรไม่แสวงหากำไรในรูปแบบของมูลนิธิ สมาคม องค์กรการกุศล และภาคประชาสังคมที่ดำเนินงานอย่างหลากหลาย ตั้งแต่ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน การศึกษา สาธารณสุข การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ไปจนถึงการส่งเสริมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาล ซึ่งองค์กรเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการเติมเต็มช่องว่างของภาครัฐในการให้บริการสาธารณะ โดยเฉพาะกับกลุ่มเปราะบางในพื้นที่ชายขอบหรือที่ระบบรัฐไม่สามารถเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง (Giving Back Association, 2023)

ตัวอย่างองค์กรที่มีบทบาทโดดเด่น ได้แก่

- มูลนิธิกระจกเงา เป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่มุ่งเน้นการทำงานด้านเด็กและเยาวชน การช่วยเหลือผู้สูญหาย และการจัดการปัญหาของกลุ่มคนไร้บ้าน
- มูลนิธิอาสาสมัครเพื่อสังคม เป็นองค์กรที่มีภารกิจหลักด้านการสร้างเครือข่ายผู้นำเยาวชน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในประเด็นความยุติธรรมทางสังคม
- มูลนิธิแพทย์ชนบท เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนประเด็นความเหลื่อมล้ำในระบบสาธารณสุข และสนับสนุนบุคลากรทางการแพทย์ในพื้นที่ห่างไกล
- มูลนิธิเพื่อผู้บริโภค เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นผู้เฝ้าระวังการละเมิดสิทธิผู้บริโภค วิพากษ์และนำเสนอข้อคิดเห็นเชิงนโยบายสาธารณะเพื่อคุ้มครองสิทธิผู้บริโภค
- มูลนิธิชีววิถี (BIOTHAI) เป็นองค์กรที่ทำงานด้านสิทธิของเกษตรกร ความมั่นคงทางอาหาร และเกษตรกรรมยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม องค์กรเหล่านี้กลับเผชิญข้อจำกัดหลายด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการดำเนินงาน ได้แก่

1. ข้อจำกัดด้านโครงสร้างและกฎหมาย แม้ภาครัฐจะมีการรับรองการจัดตั้งองค์กรไม่แสวงหากำไร แต่ระบบกฎหมายยังมีความไม่ชัดเจนในเรื่องสถานะทางกฎหมาย กระบวนการขึ้นทะเบียนที่ถูกต้อง การได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี และระเบียบการจัดสรรเงินอุดหนุนจากภาครัฐ ส่งผลให้องค์กรไม่แสวงหากำไร ต้องพึ่งพาแหล่งทุนต่างประเทศเป็นหลัก ซึ่งนำไปสู่การตรวจสอบที่เข้มงวดและการจำกัดบทบาทในเชิงนโยบาย (Asia Foundation, 2021)

2. วิถีจิตวิญญาณศรัทธาและปัญหาค่านิยมเชิงพุทธพาณิชย์ ความน่าเชื่อถือขององค์กรไม่แสวงหากำไรเริ่มถูกตั้งคำถามว่า เหล่าองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรทำเพื่อสังคมจริง



หรือไม่ เนื่องจากการนำเสนอภาพความน่าสงสารของกลุ่มเปราะบางเพื่อระดมทุนแบบสร้างภาพหรือมีการแสวงหาผลประโยชน์โดยแอบอ้างศาสนาหรือจริยธรรม โดยไม่มีความโปร่งใสทางการเงิน ปรากฏการณ์นี้สะท้อนปัญหาค่านิยมเชิงพุทธพาณิชย์ ซึ่งทำให้ประชาชนรู้สึกระแวงและขาดความเชื่อมั่นในเจตนารมณ์ที่แท้จริงขององค์กร

3. ความท้าทายจากการเมืองและความไม่มั่นคง หลายองค์กรต้องทำงานภายใต้บริบทการเมืองที่มีข้อจำกัดต่อเสรีภาพในการแสดงออก การรณรงค์ หรือการเคลื่อนไหวเชิงนโยบาย โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชน การเรียกร้องความเป็นธรรมสากลของผู้มีอำนาจด้านการเมือง ทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการดำเนินงาน หรือในบางกรณีอาจถูกจำกัดการเข้าถึงทรัพยากรหรือพื้นที่ปฏิบัติงาน

ช่องว่างเชิงวิชาการและการพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบโจทย์บริบทไทย ยังมีงานวิชาการเพียงไม่กี่ชิ้นที่ศึกษาระบบกลไกการบริหารจัดการองค์กรไม่แสวงหากำไรในบริบทไทยอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือกับวิกฤติซ้อนวิกฤติ (Polycrisis) เช่น วิกฤติเศรษฐกิจควบคู่กับวิกฤติศรัทธา หรือความไม่แน่นอนของระเบียบภาครัฐควบคู่กับข้อจำกัดในทุนมนุษย์ในองค์กร สิ่งนี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่ต้องกับทฤษฎีร่วมสมัย เช่น ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร และ ทฤษฎีสถานการณ์ ที่สามารถประยุกต์ใช้กับบริบทเฉพาะของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญทั้งในเชิงสังคม สิทธิมนุษยชน และการบริการสาธารณะ โดยเฉพาะในพื้นที่ที่ภาครัฐเข้าไม่ถึง อย่างไรก็ตาม องค์กรเหล่านี้กำลังเผชิญข้อจำกัดทางโครงสร้าง ความเชื่อมั่น และแรงกดดันทางการเมือง การพัฒนาองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทไทยจึงเป็นภารกิจเร่งด่วนเพื่อเสริมความเข้มแข็งและความยั่งยืนของภาคส่วนนี้

กรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ในบริบทของภาวะวิกฤติซ้อนวิกฤติ (Polycrisis) องค์กรไม่แสวงหากำไรจำเป็นต้องเข้าใจกลไกอิทธิพลภายนอกที่ส่งผลต่อความอยู่รอด ความมั่นคง และศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่สำคัญที่ช่วยในการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ดังกล่าว ได้แก่ ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory: RDT) และทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรให้สามารถรับมือกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1. ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory: RDT) ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรซึ่งพัฒนาโดย Pfeffer & Salancik (1978) มีฐานคติที่ว่า องค์กรไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างเป็นอิสระ แต่ต้องพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน ข้อมูล เทคโนโลยี หรือการสนับสนุนจากเครือข่าย ทรัพยากรเหล่านี้มักมีอยู่จำกัด



และการเข้าถึงทรัพยากรมักมาพร้อมกับอำนาจต่อรองจากแหล่งที่มา ซึ่งส่งผลต่อการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และความเป็นอิสระขององค์กร

มุมมองด้านทรัพยากรผ่านทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรถือเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรภายในองค์กร โดยพยายามตอบคำถามว่า องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันจะต้องมีคุณสมบัติในองค์กรอย่างไร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2558)

ในบริบทขององค์กรไม่แสวงหากำไร การพึ่งพาเงินบริจาคและแหล่งทุนภายนอก เช่น ผู้ให้ทุนระดับสากล องค์กรรัฐ หรือภาคเอกชน ทำให้องค์กรเหล่านี้ต้องรักษาความน่าเชื่อถือ และความโปร่งใสอยู่เสมอ ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) และ การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances) เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาแหล่งทุนเดียว (Hillman et al., 2009)

การประยุกต์ใช้ ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร ในบริบทขององค์กรไม่แสวงหากำไร ยุคดิจิทัลซ้อนวิกฤติจึงไม่ใช่เพียงแค่การแสวงหาทุน แต่รวมถึงการเสริมสร้างความสามารถในการต่อรอง การสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร และการพัฒนาความร่วมมือแบบการสร้างสรรคร่วม (Co-Creation) กับชุมชนหรือเครือข่ายภาคีซึ่งเป็นทิศทางที่ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร มีส่วนอธิบายได้อย่างลึกซึ้ง

2. ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) Donaldson (2001) นำเสนอทฤษฎีสถานการณ์ไว้ว่า เป็นทฤษฎีองค์การที่มุ่งเน้นฐานคติที่ว่า ไม่มีโครงสร้างหรือกลยุทธ์แบบใดแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ โดยความเหมาะสมของการบริหารขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร ทั้งในแง่ของสิ่งแวดล้อมภายนอก ขนาดองค์กร เทคโนโลยีที่ใช้และความซับซ้อนของปัญหา

ด้วยฐานแนวคิดการประยุกต์ใช้ทฤษฎีสถานการณ์ ในกรณีขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวแบบพลวัต ไม่ยึดติดกับการบริหารแบบเดิม เช่น การปรับโครงสร้างภายในแนวนอน เพื่อลดขั้นตอนการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเชื่อมโยงการทำงานให้เป็นเวลาจริง (Real Time) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและเพื่อเสริมประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดรวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนทฤษฎีสถานการณ์ ที่สร้างคุณค่าด้านการบริหารองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงบริบท (Contextual Leadership) ที่ต้องมีทั้งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และความเข้าใจในสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา (Fiedler, 1964; Lawrence & Lorsch, 1967)



3. การสังเคราะห์เชิงทฤษฎีเพื่อบริหารในภาวะวิกฤติซ้อนวิกฤติ ในบทความวิชาการนี้ผู้เขียนนำเสนอแนวคิดที่ผสมผสานกันทั้งทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory) และทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) ให้สอดคล้องกับความท้าทายของประเด็นปัญหาในบริบทที่ต่างกันโดยเฉพาะการเผชิญหน้ากับภาวะวิกฤติซ้อนวิกฤติ (Polycrisis) ทั้งนี้สามารถสังเคราะห์ได้เป็น 3 ประเด็นหลักของแนวทางการบริหารองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ในบริบทของความไม่แน่นอนและแรงกดดันจากภายนอกที่ซับซ้อน ดังนี้

1. ความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้าง (Structural Flexibility) การจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นสอดคล้องกับหลักการของทฤษฎีสถานการณ์ ที่เน้นการปรับโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวสูง เช่น การใช้ระบบบริหารแบบเครือข่าย ซึ่งช่วยให้สามารถกระจายอำนาจลดขั้นตอนการตัดสินใจ และเพิ่มการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง (Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967)

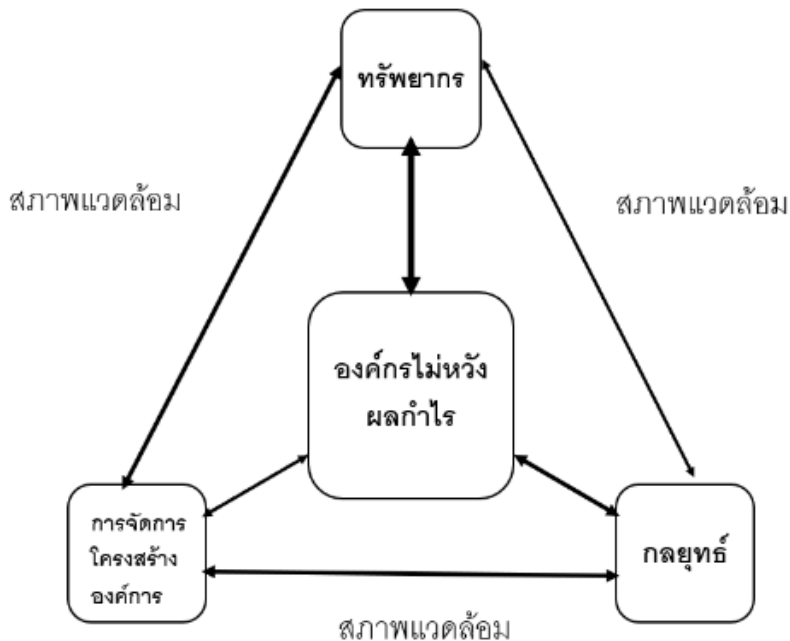
2. ความยืดหยุ่นด้านทรัพยากร (Resource Resilience) สะท้อนหลักการของทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรที่ชี้ว่า องค์กรที่ต้องพึ่งพาทุนจากภายนอกมากจะมีอำนาจต่อรองน้อย และมีความเปราะบาง (Pfeffer & Salancik, 1978) ดังนั้น องค์กรควรดำเนินการกระจายแหล่งทุน ไม่ว่าจะเป็นทุนมนุษย์ หรือทุนทางการเงิน ไม่ยึดติดกับผู้สนับสนุนรายใดรายหนึ่ง พร้อมทั้งเสริมสร้างศักยภาพการบริหารภายในให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและลดแรงกดดันจากผู้ให้ทุน (Hillman et al., 2009)

3. ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Responsiveness) ผู้นำในองค์กรไม่แสวงหากำไรควรมีความสามารถในการมองเห็นสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมอย่างรวดเร็ว (Fiedler, 1964; Daft, 2010) การสร้างความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์นี้ต้องอาศัยการเรียนรู้เชิงระบบ และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง โดยยังคงยึดมั่นในพันธกิจหลักขององค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการเบี่ยงเบนจากเป้าหมายดั้งเดิม (Frumkin, 2002) แนวทางทั้งสามนี้จึงไม่เพียงช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในช่วงวิกฤติ แต่ยังสร้างรากฐานสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ในโลกที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรในบริบทวิกฤติซ้อนวิกฤติจำเป็นต้องอาศัยการสังเคราะห์ระหว่างทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรและทฤษฎีสถานการณ์ เพื่อสร้างความ



ยืดหยุ่นทั้งเชิงโครงสร้าง เชิงทุน และเชิงกลยุทธ์ องค์กรจึงสามารถปรับตัว ทนทาน และคงไว้ซึ่งพันธกิจท่ามกลางแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง



ภาพที่ 1 แบบจำลองการบริหารองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงแบบจำลองการบริหารองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่มีองค์ประกอบและสิ่งที่ต้องคำนึงถึง โครงสร้าง, ทรัพยากร และ กลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่ความผันผวนของสิ่งแวดล้อมที่รายล้อมองค์กร อยู่ในภาวะวิกฤติซ้อนวิกฤติ

สรุป

ในยุคที่โลกเผชิญกับภาวะวิกฤติซ้อนวิกฤติ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรต้องตั้งรับกับความเปราะบางจากหลายทิศทาง ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง ความท้าทายเหล่านี้ไม่เพียงกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน แต่ยังส่งผลกระทบต่อความชอบธรรม และความสามารถในการดำรงอยู่ขององค์กรในระยะยาว โดยได้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของการนำทฤษฎีองค์กร อาทิ ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory) และทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์บริบทความไม่แน่นอนขององค์กรไม่



แสวงหาลำไรรในศตวรรษที่ 21 การสังเคราะห์เชิงทฤษฎีที่นำเสนอในบทความนี้ ชี้ให้เห็นว่า ความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กรไม่แสวงหากำไรจำเป็นต้องอาศัยแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น (Resilience) ในสามระดับ ได้แก่ ความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้าง ความยืดหยุ่นด้านทรัพยากร และความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องสามารถอ่านบริบทความเปลี่ยนแปลงอย่างแม่นยำ สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างจริงใจและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น การนำเสนอกรอบแนวคิดของการบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ผ่านมุมมองเชิงทฤษฎีพึงพาทรัพยากรและทฤษฎีสถาบันในส่วนท้ายของเนื้อหาสะท้อนให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรในตลอดห่วงโซ่อุปทานได้ตระหนักถึงความสำคัญของทุกองค์ประกอบเพื่อนำพาให้องค์กรรอดจากวิกฤติได้ในระยะยาว อีกทั้งยังสามารถพัฒนาความหวังใหม่ให้กับสังคมในยุคที่โลกต้องการผู้นำทางคุณธรรมมากกว่าอำนาจทางเศรษฐกิจ

เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2558). *ทฤษฎีองค์การ มุมมองต่างกระบวนทัศน์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แชนโพร์ พรินติ้ง.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). *สำนักงานสถิติแห่งชาติ เผยการสำรวจองค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหาลำไรร พ.ศ. 2561*. สืบค้น 3 กรกฎาคม 2568, จาก <https://www.nso.go.th/sites/2014/Pages/news/องค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร>
- Aldrich, D. P. (2012). *Building resilience: Social capital in post-disaster recovery*. Chicago: University of Chicago Press.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. New York: Routledge.
- Asia Foundation. (2021). *Thailand civil society landscape mapping*. Retrieved May 25, 2025, from <https://asiafoundation.org>
- Belleflamme et al. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585-609.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(1), S95-S120.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.



- Donaldson, L. 2001. *The contingency theory of organizations*. California: Sage Publications Inc.
- Eikenberry, A. M. & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk?. *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(1), 149-190.
- Frumkin, P. (2002). *On being nonprofit: A conceptual and policy primer*. London: Harvard University Press.
- Giving Back Association. (2023). *Giving Thailand Report 2023*. Retrieved May 25, 2025, from <https://givingbackassoc.org>
- Hillman et al. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Morin, E. & Kern, B. (1999). *Homeland Earth: A manifesto for the new millennium*. New York: Hampton Press.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- _____. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon Schuster.
- Salamon et al., (2000). *Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. M. (2012). *The state of nonprofit America* (2nd ed.). Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Tooze, A. (2021). *Shutdown: How Covid shook the world's economy*. Dublin: Penguin UK.