

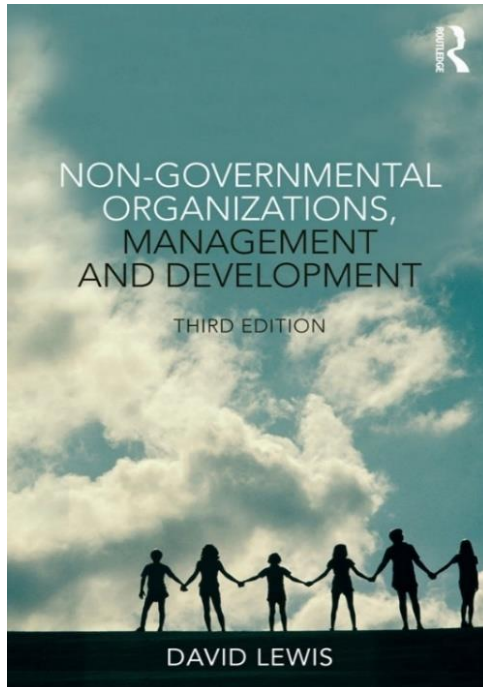
บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)

องค์การไม่แสวงหาผลกำไร, การบริหารจัดการและการพัฒนา Non-Governmental Organizations, Management and Development

กิตติศักดิ์ อุตสาหการ* และ ณัฏฐา เกิดทรัพย์**

Kittisak Ootsahkarn* and Natta Kertsup**

E-mail: ootsaha@hotmail.com, natta.ke@pnru.ac.th



* วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ สำนักการโยธากรุงเทพมหานคร

** อาจารย์สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร



บทคัดย่อ

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร, การบริหารจัดการและการพัฒนา (Non-Governmental Organizations, Management and Development) เขียนโดย David Lewis หนังสือมีความยาว 332 หน้า จัดพิมพ์โดยสำนักพิมพ์ Routledge .ในปี 2014 ได้อธิบายว่าองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรได้มีการพัฒนาตลอดเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมา ซึ่งปัจจุบันได้กลายเป็นส่วนสำคัญของภาค “ประชาสังคม” โดยที่ผู้กำหนดนโยบายทั่วโลกให้ความสำคัญ หนังสือเล่มนี้เป็น การปรับปรุงครั้งที่สาม ซึ่งผู้เขียนได้จัดวางเนื้อหาใหม่เพื่อให้ครอบคลุมประเด็น สำคัญ ตั้งแต่แนวความคิดและแนวทางในการปฏิบัติที่ปรับเปลี่ยนไปของ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรตั้งแต่การดำเนินงานการพัฒนาการบริหารจัดการ การจัดการสาธารณะและทฤษฎีการจัดการ การสำรวจกิจกรรม ความสัมพันธ์ ขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ใน ฐานะที่ผู้วิจารณ์หนังสือเล่มนี้มีเห็นว่าสิ่งที่น่าสนใจของหนังสือคือประเด็น บทบาทขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในด้านการเป็นหน่วยงานที่ช่วย สนับสนุนการดำเนินงานของภาครัฐในการพัฒนาสังคม รวมถึงแนวทางในการ บริหารจัดการภายในขององค์กร หนังสือเล่มนี้นอกจากจะนำเสนอแนวคิดและ แนวทางในการพัฒนาองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแล้วยังช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจ กรอบในการพัฒนาองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร รวมทั้งยังได้นำเสนอตัวอย่าง วิธีการเพื่ออธิบายกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้อ่านที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานวิเคราะห์ และทำความเข้าใจองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรต่างๆ ที่มีบริบทแตกต่างกัน

คำสำคัญ : องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร, การบริหารจัดการ, การพัฒนา

Abstract

The author of the book “Non-Governmental Organizations, Management and Development”, David Lewis, explains how non-governmental organizations have evolved over the decades. It has now become an important component of “civil society” that policy makers around the world focus on. In this third edition, the authors have reorganized the material to cover key points since concepts and practices have shifted to non-governmental organizations as operators, development management, public management and management theory, a survey of the activities, relationships and internal structure of non-governmental organizations. As a reviewer of this book, interested in the role of non-governmental organizations being an agency that helps the government in social development including internal management of the organization. This book, in addition to presenting the concept and development of non-governmental organizations, helps to understand the framework for developing non-governmental organizations, an example was also presented to explain the non-governmental's operating process. It is therefore very useful for readers to analyze and understand other non-governmental organizations in different contexts.

Key words : Non-Governmental Organizations, Management, Development



บทนำ

หนังสือเล่มนี้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการพัฒนาขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ประกอบด้วยสามส่วน โดยส่วนแรกจะอธิบายแนวความคิดการจัดการองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในทศวรรษที่ผ่านมา และอธิบายกรอบแนวคิดในการทำความเข้าใจการจัดการองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยเน้นที่กิจกรรมและความสัมพันธ์ภายในขององค์กร มีทั้งหมด 4 บท ได้แก่ (1) บทนำ (2) กรอบการบริหารจัดการองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (3) อภิปรายความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร องค์กรธุรกิจ และองค์กรภาครัฐ (4) แนวคิดประวัติศาสตร์ และบริบทขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ส่วนที่สองนำเสนอทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนา มีทั้งหมด 4 บท คือบทที่ (5) องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและบริบทในการพัฒนา (6) บทบาทขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในการพัฒนา (7) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (8) วัฒนธรรมและองค์กร และในส่วนที่สามของหนังสือเล่มนี้จะนำเสนอเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของการบริหารจัดการองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรอย่างละเอียดมากขึ้น และปิดท้ายด้วยการนำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับอนาคตของการจัดการองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร มีทั้งหมด 4 บท ได้แก่ บทที่ (9) การให้บริการ การสร้างนวัตกรรมหรือสนับสนุนให้บริการ และการประเมินผลการให้บริการ (10) องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและการบริหารจัดการความสัมพันธ์ทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรกับชุมชน ความสัมพันธ์กับองค์กรภาครัฐ และความสัมพันธ์กับภาคธุรกิจเอกชน (11) องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและพลวัตของการบริหารจัดการภายในและในฐานะเป็นองค์กรส่วนที่สนับสนุนสิ่งที่องค์กรภาครัฐเข้าไม่ถึง และ (12) บทสรุป: การบริหารจัดการองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในอนาคต โดยแต่ละบทมีสาระสำคัญที่น่าสนใจดังนี้

เนื้อหา

บทที่ 1 บทนำ

ผู้เขียนเริ่มต้นบทนำด้วยการเขียนถึงเหตุผลของการเขียนหนังสือเล่มนี้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยได้อธิบายสั้นๆ เกี่ยวกับจุดเริ่มต้นขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่ก่อตั้งโดย เอ็กแลนทิน เจ็บ ในปี 1919 เป็นกองทุนเพื่อเด็กแห่งสหราชอาณาจักรภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่หนึ่งสิ้นสุด ซึ่งเป็นองค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยส่วนใหญ่จะถือว่าองค์การไม่แสวงหาผลกำไรเป็นองค์การภาคส่วนที่สามถัดจากภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาความยากจน ความยุติธรรมทางสังคม และมุ่งทำงานในประเทศกำลังพัฒนาเป็นหลัก ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาองค์การไม่แสวงหาผลกำไรได้เติบโตทั้งผลงานและจำนวน มีทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ หนังสือเล่มนี้จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะทำความเข้าใจการจัดการขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรผ่านมุมมองขององค์การที่ทำงานในด้านการพัฒนา 3 มุมมอง ได้แก่ มุมมองแรกคือมุมมองการบริหารจัดการทั่วไปที่ถือว่า “การบริหารจัดการคือการบริหารจัดการ” และการพัฒนาองค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่ควรเสริมสร้างและปรับปรุงการบริหารจัดการโดยการใช้แนวคิดทางธุรกิจ มุมมองที่สองคือมุมมองของการบริหารจัดการขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่ปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งมีข้อโต้แย้งว่าแม้การบริหารจัดการทั่วไปจะมีประโยชน์และเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การไม่แสวงหาผลกำไร แต่ก็ไม่สามารถนำมาใช้อย่างตรงไปตรงมาได้ จึงต้องปรับเปลี่ยนตามค่านิยม โครงสร้าง วัฒนธรรม และประเภทของงานขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร มุมมองที่สามชี้ให้เห็นว่าองค์การไม่แสวงหาผลกำไรต้องเผชิญกับความท้าทายที่แตกต่างจากองค์กรประเภทอื่นๆ การพัฒนาองค์การที่เหมาะสมจะต้องมีการทดลองและการวิจัยเพิ่มเติมในโลกความจริงที่ว่าองค์การเหล่านี้ดำเนินการอยู่ ด้วยการสร้างแนวคิด รูปแบบ และเครื่องมือใหม่ๆ ในการปฏิบัติ



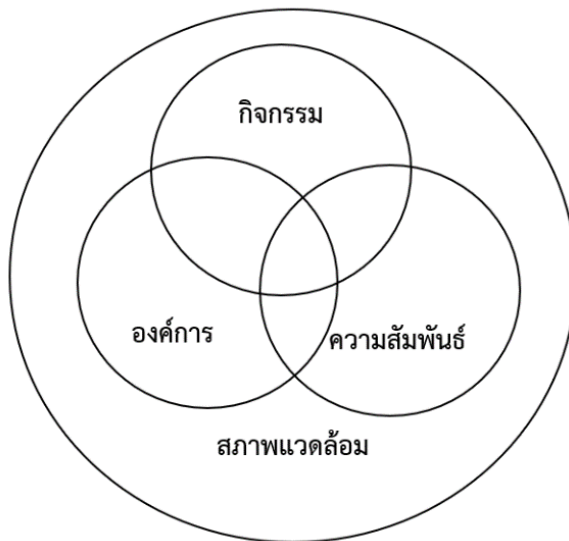
หนังสือไม่ได้นำเสนอวิธีการบริหารจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไร เนื่องจากองค์การมีแนวทางและบริบทที่หลากหลาย แต่จะทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร ด้วยการอธิบายและการวิจัยเพิ่มเติม โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักวิจัยและนักศึกษาด้านการบริหารจัดการการพัฒนา นโยบายทางสังคม และการบริหารจัดการที่ไม่แสวงหาผลกำไร ทั้งในระดับบัณฑิตศึกษาหรือระดับปริญญาตรี รวมถึงผู้ที่สนใจในการบริหารจัดการองค์การพัฒนาองค์การและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การไม่แสวงหาผลกำไร

บทที่ 2 กรอบการบริหารจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไร

ผู้เขียนอธิบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อให้เข้าใจกรอบแนวคิดพื้นฐานการบริหารจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การสำรวจความแพร่หลายขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นและมีบทบาทมากขึ้นในด้านนโยบายสาธารณะ องค์การไม่แสวงหาผลกำไรจะเกี่ยวข้องกับงานในด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม หรือสิทธิมนุษยชน องค์การไม่แสวงหาผลกำไรเป็นองค์การทางเลือก 2) การสำรวจงานวิจัยและวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร ผู้เขียนพบว่าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรมีไม่มากนัก เอกสารส่วนใหญ่จะเน้นที่บทบาทขององค์การในกระบวนการพัฒนาและศักยภาพขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อทำทายนโยบายและแนวปฏิบัติของรัฐที่มีอยู่ โดยเน้นที่ประเด็นการจัดการภายในและบริบทในด้านการพัฒนา 3) องค์การไม่แสวงหาผลกำไร กลุ่มสนับสนุนและกลุ่มวิจารณ์ และ 4) ความหลากหลายขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ที่มีความหลากหลายอย่างมาก ตั้งแต่ด้านขนาด ความเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ การได้รับทุนจากภายนอกหรือขับเคลื่อนโดยอาสาสมัคร ลักษณะการดำเนินการเพื่อการกุศลและการเสริมอำนาจ องค์การไม่แสวงหาผลกำไร

อาจรวมองค์ประกอบหลายอย่างเข้าด้วยกันในคราวเดียว องค์การไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่งมั่งคั่ง

การสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการบริหารจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไร สรุปได้ใน 3 ด้านหลัก 1) โครงสร้างและกระบวนการภายในองค์การ 2) กิจกรรมที่ดำเนินการตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ อาจอยู่ในรูปแบบของโครงการ กิจกรรมหรือบริการ และ 3) การจัดการความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ เช่น รัฐ ภาคเอกชน โดยแสดงเป็นวงกลมที่ทับซ้อนกันซึ่งแสดงความเกี่ยวข้องกันอย่างชัดเจน (ดังภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด 4 ประเด็นหลักของความสัมพันธ์การบริหารจัดการ
องค์การไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs)
ที่มา : David Lewis (2014 : 61)

บทนี้ได้วางกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการ NGO เพื่อเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการตอบคำถามเกี่ยวกับวิธีการทำงานของ NGO และประสิทธิภาพของ NGO โดยการสำรวจความหลากหลายของกิจกรรม



องค์การการพัฒนาเอกชน รวมทั้งปัญหาการบริหารจัดการ NGO และนำมาสร้างกรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อตรวจสอบรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการอภิปรายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ NGO 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการแบบเอกชนหรือเพื่อธุรกิจ การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา การบริหารจัดการเพื่อสาธารณะ และการบริหารจัดการประเทศโลกที่สามในสถานศึกษา สมาพันธ์องค์การทางศาสนา สหภาพแรงงาน สโมสรนันทนาการ โครงการช่วยเหลือตนเองในชุมชน และสมาคมสวัสดิการเพื่อการกุศล ซึ่งสามารถนำเสนอภาพแนวคิดในการศึกษาเรื่องนี้

บทที่ 3 อภิปรายการบริหารจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไร

แนวคิดของการบริหารจัดการ เป็นสาขาการวิจัยที่มีแนวทางและกระบวนทัศน์ที่หลากหลาย อาจสรุปได้ 2 แนวทาง ดังนี้ แนวทางแรกคือ “แผนงาน” หรือ “การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์” ที่เน้นการควบคุมลำดับขั้น และวิธีการ ซึ่งเป็นแนวทางแบบ “บนลงล่าง” โดยกลุ่มนักพัฒนาที่ไม่สนใจความต้องการของคน แนวทางที่สองคือการบริหารจัดการที่ “เน้นคนเป็นศูนย์กลาง” หรือ “การบริหารจัดการแบบระบบเปิด” ซึ่งเป็นแนวทางตรงกันข้ามจะเน้นกระบวนการที่ยืดหยุ่น และการมีส่วนร่วม และให้ความสำคัญกับผู้คนและชุมชนการพัฒนาในแนวทางนี้อาศัยการร่วมมือกันระหว่างคนทำงานเพื่อการพัฒนาและคนในท้องถิ่น

การบริหารจัดการแบบธุรกิจ เป็นการศึกษาการบริหารจัดการโดยใช้ศาสตร์ที่หลากหลาย โดยอาศัยแนวคิดหลักสองประการ ได้แก่ ประการแรกคือการศึกษาด้านการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้า ประการที่สองคือ แนวคิดการบริหารจัดการตามกระแสหลักและเน้นแนวคิดรูปแบบจำลองของตะวันตก ในขณะที่องค์การไม่แสวงหากำไรจะทำงานในประเทศโลกที่สามซึ่งอยู่ภายใต้วัฒนธรรมและบริบทที่ไม่ใช่ของตะวันตก จึงไม่สามารถนำแนวคิดการบริหารจัดการตามกระแสหลักมาใช้ได้

การบริหารจัดการสาธารณะ เป็นรัฐประศาสนศาสตร์อีกสาขาหนึ่งของการศึกษา โดยเน้นไปที่ลักษณะและการทำงานของระบบราชการ ความท้าทายของการกระจายอำนาจ ธรรมชาติของการดำเนินการ และการให้บริการสาธารณะ ไม่นานมานี้ รัฐประศาสนศาสตร์ถูกท้าทายจากกระแสเสรีนิยมใหม่ และได้แปรสภาพเป็นสาขา “การบริหารจัดการสาธารณะ” หรือที่รู้จักในช่วงทศวรรษ 1980 และ 1990 ว่าเป็น “การบริหารจัดการสาธารณะแบบใหม่” (NPM)

การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา สนใจแนวทางการดำเนินงานของภาครัฐควบคู่ไปกับองค์การภาคเอกชนและภาคที่สามในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ พร้อมกับเร่งรัดการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ให้เกิดผลในทางปฏิบัติโดยส่งเสริมให้อุตสาหกรรมใช้เทคโนโลยีระดับสูงร่วมกับการวิจัยและพัฒนา (กิตติศักดิ์ อุตสาหการ, 2561 : 85) จึงถือได้ว่าเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างจากการจัดการแบบธุรกิจ โดยมุ่งเน้นที่การบรรลุเป้าหมายทางสังคมภายนอกองค์การ มากกว่าเพียงแค่ตอบสนองวัตถุประสงค์ภายในขององค์การและการทำกำไร

การบริหารจัดการภาคที่สาม คือองค์การไม่แสวงหาผลกำไรมีสองด้านที่แตกต่างกัน นอกจากจะเป็นองค์การเพื่อการพัฒนาแล้ว องค์การไม่แสวงหาผลกำไรยังเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่เรียกว่า “ภาคที่สาม” ซึ่งเป็นองค์การที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของภาครัฐ และไม่ใช่อุตสาหกรรมที่แสวงหาผลกำไร ภาคที่สามนี้ประกอบด้วยองค์การที่เกี่ยวกับ สถานศึกษา สมาพันธ์ องค์การทางศาสนา สหภาพแรงงาน สโมสรนันทนาการ โครงการช่วยเหลือตนเองในชุมชน และสมาคมสวัสดิการเพื่อการกุศล นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับภาคที่สามได้พัฒนาทฤษฎี แนวคิด และแบบจำลองใหม่เพื่อสะท้อนถึงความโดดเด่นด้านการบริหารจัดการในองค์การภาคที่สาม งานวิจัยขององค์การภาคที่สามนี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับบริบทของประเทศตะวันตกและองค์การที่



ทำงานด้านสวัสดิการและการบริการสังคมเป็นหลัก ในด้านกิจกรรมและบริบทของระดับองค์การ บรรทัดฐานและกฎเกณฑ์ทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละประเภทขององค์การ

บทนี้ได้เสนอการพัฒนาองค์การไม่แสวงหาผลกำไรต่างๆ ที่มีความแตกต่างกันอย่างมากในแง่ของโครงสร้าง การปรับตัว และการดำเนินงาน จึงทำให้การจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรเป็นหัวข้อที่ซับซ้อน และไม่มีวรรณกรรมที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงต้องสำรวจขอบเขตและสังเคราะห์แนวคิดจากการวิจัยและการปฏิบัติที่แตกต่างกันของการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารจัดการแบบธุรกิจ การบริหารจัดการสาธารณะ การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา และการบริหารจัดการภาคที่สาม ซึ่งอาจสรุปได้ว่าองค์การไม่แสวงหาผลกำไรควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น ผ่านรูปแบบการบริหารจัดการและการให้ความสนใจหลักสำคัญขึ้นพื้นฐานของการบริหารจัดการกระแสหลัก และความเสี่ยงขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรในการมุ่งเน้นที่การบริหารจัดการทุกประเภทมากกว่าที่จะเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนด้วยคุณค่าและสมัครใจไปสู่แนวทางที่เป็นมืออาชีพมากขึ้น แต่มีความสำคัญน้อยกว่าในการปฏิบัติงานขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

บทที่ 4 แนวคิด ประวัติศาสตร์ และบริบท

ข้อกำหนด ค่านิยม และสัญลักษณ์ องค์การไม่แสวงหาผลกำไรมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปหลากหลาย การจัดประเภทขององค์การจะช่วยให้เข้าใจบริบทขององค์การ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เฉพาะเจาะจง มีวิวัฒนาการของบทบาทขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรในกิจการระหว่างประเทศเกิดขึ้นในปี ค.ศ.1775-1918 จนเข้มแข็งขึ้นในปี 1992 เป็นต้นมา ในปี 1900 มีสมาคมสันติภาพ 425 แห่งที่ทำงานอยู่ในส่วนต่างๆ ของโลก และมุ่งประเด็นเรื่องสิทธิแรงงานและการค้าเสรี ก่อให้เกิดกลุ่มผลประโยชน์รูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นบรรพบุรุษของสิ่งที่เรียกว่าองค์การไม่แสวงหาผลกำไรในปัจจุบัน

แต่หลังปี ค.ศ.1935 การเกิดสงครามโลกครั้งที่สองมีส่วนทำให้องค์การไม่แสวงหาผลกำไรหยุดชะงัก และตั้งแต่ปี 1992 อิทธิพลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรในระดับสากลได้เติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีบทบาทในการพัฒนาประเทศโลกที่สามอย่างมาก

องค์การไม่แสวงหาผลกำไรและประชาสังคม มีแนวความคิดของประชาสังคมได้นำกลับมาจากรากเหง้าของศตวรรษที่ 18 และถูกนำไปใช้กับการพัฒนา จากความพยายามของนักวิทยาศาสตร์ทางการเมืองและนักปรัชญาในการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและพลเมือง แม้ว่าองค์การไม่แสวงหาผลกำไรจะได้รับความสนใจจากภาคประชาสังคมในแง่ของทรัพยากรและภูมิหลัง แต่ก็ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องสิทธิขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่จะพูดในนามตัวแทนของภาคประชาสังคม รวมทั้งภาคประชาสังคมโลก เป็นทฤษฎีภาคประชาสังคมทั่วโลกยังคงเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการอภิปรายเชิงแนวคิดและการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงบทบาทขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่ดำเนินการร่วมกับองค์กรและเครือข่ายประเภทอื่นๆ ในกิจกรรมระดับนานาชาติ จากภาคประชาสังคมสู่ “ภาคที่สาม” ซึ่งองค์การ “ภาคที่สาม” ก่อให้เกิดกรอบการวิเคราะห์ที่สามารถจัดหมวดหมู่องค์การไม่แสวงหาผลกำไรเป็นองค์การที่มีความแตกต่างทางแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจที่แสวงหาผลกำไร แนวปฏิบัติเหล่านี้ไม่ชัดเจนและมีความซับซ้อนกัน เป็นศูนย์กลางระหว่างรัฐ ธุรกิจ และภาคประชาสังคม เป็นระบบสวัสดิการแบบผสมผสานที่องค์การประเภทต่างๆ

บทนี้ได้ทบทวนคำจำกัดความและแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องของภาคประชาสังคมและภาคส่วนที่สาม นอกจากนี้ยังได้นำเสนอภาพเกี่ยวกับประวัติขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรในระดับนานาชาติ รวมทั้งพิจารณาบริบทและอิทธิพลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรในระดับภูมิภาคและระดับประเทศที่แตกต่างกันในส่วนต่างๆ ของโลก และความหลากหลายในวัฒนธรรมของ



องค์การไม่แสวงหาผลกำไร สุดท้ายกล่าวถึงบริบทของนโยบายที่กว้างขึ้นจากการเพิ่มขึ้นขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการพัฒนาที่ช่วยทำให้องค์การไม่แสวงหาผลกำไรมีความโดดเด่นมากขึ้น ซึ่งเป็นบริบทที่ต้องเข้าใจการบริหารจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไร

บทที่ 5 องค์การไม่แสวงหาผลกำไรและบริบทในการพัฒนา

องค์การไม่แสวงหาผลกำไรด้านการพัฒนามุ่งพัฒนาในทั้งสองระดับ ทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค องค์การไม่แสวงหาผลกำไรส่วนใหญ่ มุ่งเน้นการทำงานโดยตรงกับคน ในระดับจุลภาคโดยการจัดตั้งโครงการที่สามารถจัดหาสินค้าและบริการให้กับผู้คนที่ต้องการความช่วยเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการแบบมีส่วนร่วม ส่วนองค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระดับมหภาค มุ่งสนับสนุนกฎระเบียบทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น กฎการค้าที่เป็นธรรมและการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ลักษณะสำคัญของการจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไร คือ ความสามารถขององค์การในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทของแนวคิด นโยบาย และแนวทางปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การเปลี่ยนแปลงการระดมทุนขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร มีวิธีการให้ความช่วยเหลือแบบใหม่ส่งผลกระทบต่อการระดมทุนขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร การเน้นการลดต้นทุนการทำธุรกรรมของผู้บริจาค หมายความว่าองค์การไม่แสวงหาผลกำไรจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อชิงเงินทุน และปรับให้เข้ากับรูปแบบการระดมทุนใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ทุนแก่องค์การไม่แสวงหาผลกำไรขนาดเล็กจำนวนมาก มีความกังวลว่าเจ้าหน้าที่ของผู้บริจาคอาจต้องใช้เวลานานมากในการเบิกจ่ายและตรวจสอบ สิ่งนี้นำไปสู่การเติบโตของการประกวดราคาที่ผู้บริจาคทำสัญญากับหน่วยงานที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อจัดการโครงการ องค์การไม่แสวงหาผลกำไรต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เช่น การตรวจสอบ การกำกับดูแล

และการติดตาม เนื่องจากอาจแข่งขันกับบริษัทเอกชน ซึ่งเกี่ยวข้องกับหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เอื้อผลประโยชน์ให้กับคนทุกระดับทั้งในภาครัฐและเอกชน ในเรื่องการเปิดเผย ตรวจสอบได้ (เกษม ภาระมัต และณัฐฐา เกิดทรัพย์, 2564 : 62)

บทนี้ให้ภาพรวมของบริบทการพัฒนา รวมทั้งแนวคิดของการพัฒนา และการเกิดขึ้นของระบบความช่วยเหลือระหว่างประเทศ จากมุมมองของการพัฒนาองค์การไม่แสวงหาผลกำไร แนวคิดขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรมีความหมายคล้ายคลึงกับการให้ความช่วยเหลือ แม้จะมีองค์การไม่แสวงหาผลกำไรจำนวนมากที่พึ่งพาความช่วยเหลือด้านการพัฒนาระหว่างประเทศ แต่ก็ยังมีอีกหลายองค์การที่พยายามที่จะดำเนินการด้วยตนเองแทนที่จะพึ่งพาแรงงานของพนักงานหรือสมาชิกของตน โดยได้รับการสนับสนุนจากชุมชนท้องถิ่นหรือนานาชาติ หรือการใช้ตลาดเพื่อหารายได้อื่น ความสำคัญของความช่วยเหลือจากต่างประเทศและหน่วยงานพัฒนาอย่างเป็นทางการกำลังลดลงในโลกที่ทรัพยากรส่วนตัวไหลผ่านระหว่างบุคคล เช่น การเติบโตของการโอนเงินและความพยายามที่จะสร้างรูปแบบใหม่ขององค์การนอกอุตสาหกรรมความช่วยเหลือ เช่น ปรากฏการณ์ 'my NGO' กำลังเพิ่มขึ้น ในขณะที่ชนชั้นกลางเติบโตขึ้นในสังคมที่ยากจนก่อนหน้านี้สร้างความปราชญ์หนึ่งใจเดียวกันทางสังคมรูปแบบใหม่กับคนที่อาศัยอยู่ในความยากจน อย่างไรก็ตาม ระบบความช่วยเหลือยังคงมีความสำคัญต่อองค์การไม่แสวงหาผลกำไร ทั้งในฐานะแหล่งที่มาของเงินทุน และในฐานะที่เป็นสถาบันที่มีอิทธิพลต่อองค์การไม่แสวงหาผลกำไรด้านการพัฒนา

บทที่ 6 บทบาทขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรในการพัฒนา

บทบาทขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรในการพัฒนาสามารถสรุปได้สามบทบาทที่ทับซ้อนกัน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติ ผู้กระตุ้น และหุ้นส่วน แต่ละองค์การอาจมีหลายบทบาทพร้อมกัน เนื่องจากองค์การไม่แสวงหาผลกำไรอาจมีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งสามกลุ่มพร้อมกัน หรืออาจเปลี่ยนการเน้นจากที่



หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งเมื่อเวลาผ่านไป และเมื่อบริบทและโอกาสเปลี่ยนไป บทนี้ ได้พิจารณาองค์การไม่แสวงหาผลกำไรและบทบาทในการพัฒนา เพื่ออธิบาย บทบาทขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งได้แก่ การนำไปปฏิบัติ การกระตุ้น และการเป็นหุ้นส่วน และยังได้พิจารณามุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรในบทบาท บทบาทสามารถ เชื่อมโยงกลับไปยังกรอบแนวคิดของการจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไร เนื่องจากแต่ละองค์ประกอบของการจัดการ องค์การ กิจกรรม และ ความสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับการรวมกันของบทบาท และด้วยความ หลากหลายของงานด้านการพัฒนาจึงจำเป็นต้องกำหนดแผนงานสำหรับการ ทำความเข้าใจหรือการจัดการ และกิจกรรมขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร การจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรต้องการการสังเคราะห์และการ แก้ปัญหาทำงาน ความหลากหลายนี้เป็นศูนย์กลางของความคิดสร้างสรรค์ ข้อมูลเชิงลึก และแนวทางที่องค์การพัฒนาเอกชนที่มีศักยภาพจะนำไปใช้ในการ พัฒนา

บทที่ 7 ทฤษฎีองค์การ ความคลุมเครือ และการบริหารจัดการของ องค์การไม่แสวงหาผลกำไร

การศึกษาองค์การเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจโครงสร้างและ กระบวนการที่สนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ และมีจุดเริ่มต้นจากตัวแบบเหตุผลที่พบในการ ทำงาน ทฤษฎีองค์การนำเสนอมุมมองเชิงทฤษฎีที่แตกต่างกันในองค์การ เช่น แนวคิดสมัยใหม่ การตีความเชิงสัญลักษณ์ และหลังสมัยใหม่ ซึ่งแต่ละ ส่วนสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่แตกต่างกันเกี่ยวกับวิถีการทำงานขององค์การ แบบจำลองและทฤษฎีเฉพาะ เช่น การพึ่งพาทรัพยากร และวงจรชีวิตของ องค์การ สามารถนำไปใช้อย่างเป็นประโยชน์กับการพัฒนาองค์การไม่ แสวงหาผลกำไรได้แม้ว่าแบบจำลองดังกล่าวได้รับการพัฒนาโดยการศึกษา องค์การประเภทอื่นๆ แม้ว่าทฤษฎีองค์การมีรากฐานมาจากภาคธุรกิจ แต่

แนวคิดหลายอย่างก็เกี่ยวข้องกับองค์การพัฒนาเอกชน ในระดับพื้นฐาน ทฤษฎีองค์การช่วยให้เราสามารถแยกองค์การออกเป็นส่วนๆ

บทนี้ได้สำรวจแนวคิดที่ว่าทั้งทฤษฎีองค์การและงานด้านมานุษยวิทยาสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์และอาจเสริมการบริหารจัดการ NGO มีงานวิจัยที่ค่อนข้างน้อยในหลายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ NGO ขณะที่การวิจัยเชิงประจักษ์มีความจำเป็นมากขึ้น เพื่อความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับวิธีการที่องค์การพัฒนาเอกชนด้านการพัฒนาสามารถสร้างและรักษาอิทธิพลในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทฤษฎีองค์การให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์แง่มุมที่สำคัญของการบริหารจัดการ NGO ตั้งแต่การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงขององค์การไปจนถึงวงจรชีวิตขององค์การและความเป็นผู้นำ มานุษยวิทยาขององค์การเสนอมุมมองอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ NGO ซึ่งใช้ทั้งข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิดและแนวทางชาติพันธุ์วิทยาเพื่อทำความเข้าใจความเป็นจริงของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การและภายในการพัฒนา สุดท้ายได้สำรวจความคลุมเครือในลักษณะที่องค์การพัฒนาเอกชนจำเป็นต้องจัดการกับความหลากหลายของคุณค่าที่ซับซ้อน

บทที่ 8 วัฒนธรรมและองค์การ

การศึกษาการบริหารจัดการได้ยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในระดับโลกมีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารจัดการขององค์การทุกประเภท โลกาภิวัตน์ทำให้โลกมีขอบเขตน้อยลง การลดขอบเขตคือการข้ามพรมแดนของสมมติฐานด้านอวกาศ เวลา และวัฒนธรรม ซึ่งหมายความว่ามีการสร้างความสัมพันธ์ใหม่อย่างต่อเนื่องทั้งภายในและระหว่างองค์การ รวมถึงผลลัพธ์แบบผสมทั้งในระดับองค์การและในระดับความคิดและการปฏิบัติ องค์การภาคที่สามกำลังเผชิญกับความหลากหลายภายในมากขึ้น ในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ และกำลังพัฒนาความสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมและการเชื่อมโยงข้ามวัฒนธรรมใหม่ๆ ทั่วภูมิ



ทัศน์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่มีความสนใจโครงสร้างองค์การละเลย ประเด็นทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การและค่านิยมของ องค์การได้ อย่างไรก็ตามมีความตระหนักเพิ่มมากขึ้นว่ากลยุทธ์ที่เป็นทางการ สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนโดยเน้นที่ วัฒนธรรมและค่านิยมในระดับบุคคลและระดับองค์การ

แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจ ปัญหาการบริหารจัดการ NGO ตั้งแต่การเรียนรู้ขององค์การไปจนถึงการ จัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลง รูปแบบวัฒนธรรมองค์การออกเป็นสี่ รูปแบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมของอำนาจ มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำจาก ส่วนกลางจะมีอำนาจเหนือกว่าและเน้นที่ปัจเจกบุคคลเหนือบทบาทและ ขั้นตอนต่าง ๆ ได้ในบริษัทขนาดเล็กหรือสหภาพแรงงาน 2) วัฒนธรรมของ บทบาท มีอยู่ในองค์การส่วนใหญ่เป็นระบบราชการและมีความเชี่ยวชาญ ตามบทบาทเฉพาะมากกว่าบุคคล และองค์การดังกล่าวมีความปลอดภัยและ คาดการณ์ได้ เช่น สำนักงานสรรพากร 3) วัฒนธรรมของงาน แบ่งตาม ผลลัพธ์ตามผู้เชี่ยวชาญ ที่นี้้องค์การใช้วัฒนธรรมของทีมที่ค่อนข้างยืดหยุ่น เช่น ทีมที่ปรึกษา แต่แนวทางนี้จะจัดการได้ยากในทางปฏิบัติ 4) วัฒนธรรม ของบุคคล ซึ่งองค์การมีอยู่เพื่อประโยชน์ของคนในองค์การเป็นหลัก และไม่มี เป้าหมายเฉพาะ

บทนี้เราได้กล่าวถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงแนวคิดเกี่ยวกับ วัฒนธรรมในวงกว้างภายใต้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการจัดการองค์การ ทั้งใน ระดับโลกและระดับท้องถิ่นที่ซับซ้อนมากขึ้น สมมติฐานด้านการบริหาร จัดการบางอย่างที่มีอยู่ในการฝึกอบรมของโรงเรียนธุรกิจตะวันตกกำลังอยู่ ภายใต้ความท้าทายมากขึ้น สิ่งนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับองค์การพัฒนาเอกชน เท่านั้น แต่ยังรวมถึงในโลกธุรกิจที่กว้างขึ้นด้วย มีการดำเนินงานโดยใช้ รูปแบบการจัดการแบบผสมผสานแบบใหม่มากขึ้น

บทที่ 9 การให้บริการ การสนับสนุน นวัตกรรม และการประเมินผล

การส่งมอบบริการ มีวิธีการหรือเป้าหมายเป็นงานพัฒนาขององค์การพัฒนาเอกชนมีบทบาทการให้บริการซึ่งมองเห็นได้โดยตรงและชัดเจนที่สุด องค์การพัฒนาเอกชนเป็นผู้จัดหาสินค้าและบริการซึ่งเป็นที่ต้องการ มีความจำเป็น บางครั้งองค์การพัฒนาเอกชนต้องให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการในอนาคต และองค์การพัฒนาเอกชนอาจทำสัญญากับรัฐบาล เพื่อรับช่วงต่อการส่งมอบบริการที่รัฐเคยดำเนินการ ทำให้การให้บริการโดย NGOs เป็นประเด็นทางการเมืองอย่างหนึ่ง ภาคส่วนที่ NGOs ให้บริการส่วนใหญ่ ได้แก่ สุขภาพ การศึกษา และการพัฒนาชนบท แม้ว่าตามปกติแล้ว การให้บริการของ NGO จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ แต่การบริการอาจอยู่ในรูปแบบของการฝึกอบรม การวิจัย หรือบริการแก้ไขข้อขัดแย้งให้กับส่วนอื่นๆ ของสังคม เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน หรืออื่นๆ หน่วยงานด้วย โดยมีการเคลื่อนไหวผ่านขั้นตอนการพัฒนา คือ การตระหนักถึงอำนาจ การพัฒนาทักษะ และความสามารถในการควบคุมที่มากขึ้น ใช้การควบคุมโดยไม่คุกคามสิทธิของผู้อื่น แล้วไปสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถของผู้อื่นในชุมชน

NGO และกลุ่มสนับสนุน กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเป็นการสนับสนุนคือความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอำนาจ ทรัพยากร และสร้างความคิดริเริ่ม การบริโภคร และกระจายทรัพยากรในระดับโลก เพื่อให้ประชาชนและองค์กรในพื้นที่ขาดการพัฒนามีโอกาสควบคุมการพัฒนาตนเองตามความเป็นจริงมากขึ้น การกระทำดังกล่าวอาจมีสองรูปแบบประการแรก การมีอิทธิพลต่อกระบวนการระดับโลก เช่น การค้าโลก หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้ชีวิตในหมู่ผู้สนับสนุนและองค์กรประกอบของพวกเขาเอง และประการที่สอง มีอิทธิพลต่อนโยบายหรือโครงการเฉพาะแบบแรกอาจค่อนข้างเปิดเผยและเผชิญหน้ากัน ดังนั้นจึงทำได้ค่อนข้างยาก ในขณะที่แบบหลังอาจน้อยกว่าและขึ้นอยู่กับ การพูดคุยและการให้ข้อมูล



นวัตกรรมและการบริหารจัดการ NGO มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อ้างว่าเป็นคุณสมบัติพิเศษ หรือแม้กระทั่งเป็นข้อได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งองค์การพัฒนาเอกชนถือว่าเหนือกว่าองค์การประเภทอื่น ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐ นวัตกรรมหลายเป็นศูนย์กลางที่ถูกอ้างว่า องค์การพัฒนาเอกชนสามารถจัดหาแนวทางทางเลือกในการพัฒนา ในขณะที่มีองค์การพัฒนาเอกชนบางแห่งที่ไม่มีนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรม อ้างว่าการเสนอวิธีแก้ปัญหาเป็นนวัตกรรมสำหรับปัญหา และเป็นเรื่องปกติที่หน่วยงานผู้บริจาคจะเน้นนวัตกรรมเป็นเกณฑ์สำคัญในการรับเงินทุน มีหลักฐานสนับสนุนว่าองค์การพัฒนาเอกชนสามารถพัฒนาแนวคิดและแนวทางทางเลือกได้

การประเมินผล เป็นแนวทางวัดประสิทธิภาพของโครงการพัฒนา ตั้งแต่เครื่องมือการวางแผนกระแสหลักของการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์แบบดั้งเดิมที่ภาครัฐและเอกชนใช้มายาวนาน ไปจนถึงแนวทางการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ทันสมัยกว่าซึ่งพัฒนาขึ้นโดยองค์การสถาบันพัฒนา แต่ยังมีเนื้อหาที่น่าประหลาดใจอยู่สองประการของการประเมิน NGO ที่เห็นได้ชัดจากการอ่านวรรณกรรม ประการแรกคือการขาดความสนใจที่เกี่ยวข้องกับ NGO โดยทั่วไป ในการให้ความสำคัญของการประเมินผลในฐานะเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพผ่านการเรียนรู้และเป็นเครื่องมือในการสร้างความมั่นใจในความรับผิดชอบ การประเมินมักถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ได้รับมอบหมายจากองค์การพัฒนาเอกชนโดยผู้ให้ทุนหรือหน่วยงานของรัฐ

บทนี้ได้ทบทวนกิจกรรมหลักที่ดำเนินการโดย NGO และสำรวจว่าสิ่งนี้ได้รับการบริหารจัดการอย่างไร จากงานวิจัยทั้งเกี่ยวกับ NGOs และการบริหารจัดการขององค์การ ตลอดจนงานจากสาขาอื่นๆ อันดับแรก เราได้สำรวจกิจกรรมหลักสองประการของการให้บริการและการสนับสนุน และสังเกตความสัมพันธ์ที่จำเป็นต้องได้รับการจัดการระหว่างกันในการหันมาใช้ นวัตกรรม เราได้สำรวจความเป็นศูนย์กลางและบทบาท จากนั้นเรา

ตรวจสอบคำถามเกี่ยวกับการประเมิน พร้อมกับกลยุทธ์ "การขยายขนาด" ที่เสนอทางเลือกอื่นให้กับองค์การพัฒนาเอกชนในการปรับปรุงประสิทธิภาพ มีความสนใจคือความท้าทายองค์การพัฒนาเอกชนในการจัดการกิจกรรมภายในสภาพแวดล้อมขององค์การและการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างซับซ้อน ซึ่งแรงกดดันจากผู้บริจาคและรัฐบาลสร้างสภาพแวดล้อมที่ยากลำบากซึ่งองค์การพัฒนาเอกชนด้านการพัฒนาจะต้องดำเนินการ

บทที่ 10 องค์การไม่แสวงหาผลกำไรและการจัดการความสัมพันธ์

การทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของ NGO กรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำเสนอในบทที่ 2 มีความจำเป็นต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การพัฒนาเอกชนกับสภาพแวดล้อมขององค์การเพิ่มเติม วิธีหนึ่งที่มีประโยชน์คือการใช้กรอบการจัดการเชิงกลยุทธ์และแนวคิดจากทฤษฎีขององค์การที่พัฒนาเพื่อแสดงเหตุการณ์การจัดการและกระบวนการภายในขอบเขตของการจัดตั้งองค์การของ NGO แล้ว ยังจำเป็นต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์การในวงกว้างและอิทธิพลของสภาพแวดล้อมซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมมีความสำคัญสำหรับองค์การพัฒนาเอกชน เพราะต่างจากองค์การทางการค้าสามารถวัดความสำเร็จในแง่ของกิจกรรมและผลลัพธ์ เช่น การผลิต การขาย และผลกำไรแต่องค์การพัฒนาเอกชนต้องรับรู้และประเมินการดำเนินการตามแผนภายในบริบทของมิติภายนอก สภาพแวดล้อมของ NGO เห็นได้เป็นสองมิติ ได้แก่ ปัจจัยที่อยู่ภายในขอบเขตการควบคุมของ NGO และปัจจัยของกระบวนการกำหนดสภาพแวดล้อมที่กว้างขึ้นซึ่งองค์การควบคุมน้อยกว่า แนวคิดนี้สามารถแสดงได้โดยใช้วงกลมสามวงที่มีศูนย์กลาง (ดังภาพที่ 2) วงกลมแรกคือปัจจัยที่ NGO ควบคุมได้ เช่น การจัดบุคลากร การจัดงบประมาณ การวางแผนกิจกรรมเฉพาะ การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือการเลือกโครงสร้างองค์การ วงกลมที่สองห่อหุ้มองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลหรือเปลี่ยนแปลงได้โดยองค์การพัฒนาเอกชน โดยกระบวนการโน้มน้าวใจ การล



อบปี การอุปถัมภ์ การเลืกร่วมกัน และความร่วมมือ ซึ่งรวมถึงองค์ประกอบต่างๆ ของนโยบายรัฐบาล กิจกรรมของผู้บริหารระหว่างประเทศ หรือวาระการประชุมสุดยอดของสหประชาชาติ วงกลมที่สามคือสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์การพัฒนาเอกชนสามารถชื่นชมในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น เช่น โครงสร้างทางการเมืองที่กว้างขึ้น ระบบเศรษฐกิจมหภาค สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และมิติบริบทระหว่างประเทศ แต่ไม่ได้หมายความว่าแง่มุมของวงกลมที่สามไม่สามารถเปิดให้เปลี่ยนแปลงได้โดยองค์การพัฒนาเอกชนหรือโดยการเคลื่อนไหวที่องค์การพัฒนาเอกชนอาจมีส่วนร่วม แต่แบบจำลองแสดงความคิดที่ว่าองค์การพัฒนาเอกชนจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ตามโอกาสและจำกัดหากต้องการให้มีประสิทธิภาพ วงกลมสุดท้ายนี้ยังสามารถสร้างความเข้าใจกระบวนการและความสัมพันธ์ที่องค์การจำเป็นต้องศึกษาแต่ก็ไม่สามารถคาดเดาได้ง่าย แบบจำลองดังกล่าวช่วยให้ NGO สามารถพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการจัดการซึ่งสามารถกำหนดลำดับความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรได้ ในขณะที่ศึกษาภาพรวมที่ NGO ดำเนินการอยู่



ภาพที่ 2 กรอบเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การพัฒนาเอกชน
ที่มา : David Lewis (2014 : 294)

NGO กับความสัมพันธ์ภาครัฐ มีทัศนคติของรัฐบาลต่อองค์การพัฒนาเอกชนแตกต่างกันไปในแต่ละสถานที่ มีตั้งแต่นโยบายที่เป็นมิตรซึ่งเน้นรูปแบบการเป็นหุ้นส่วนไปจนถึงการเป็นปรปักษ์ซึ่งรัฐบาลเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจการหรือยุบองค์การพัฒนาเอกชน องค์การพัฒนาเอกชนบางแห่งอาจให้ความร่วมมือกับภาครัฐ ในขณะที่องค์กรอื่นอาจกลัวการร่วมมือรัฐบาลบางแห่งใช้ความจริงใจเพื่อนำ NGO ไปสู่การดำเนินการตามนโยบายรวมทั้งหรือเกี่ยวกับทางเลือกและทางเลือกของนโยบายในวงกว้างขึ้นภายในกรอบของความช่วยเหลือระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การพัฒนาเอกชนได้กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการปกครอง



ระหว่างประเทศที่ กระจายกระจายไปไกลกว่ารัฐชาติภายใต้กรอบการทำงานข้ามชาติที่เปลี่ยนแปลงไป กระแสความช่วยเหลือ การกำหนดนโยบาย และความสัมพันธ์ของสถาบัน สุดท้ายองค์การพัฒนาเอกชนอาจมีคือ การสนับสนุนนโยบาย ซึ่งองค์การทำหน้าที่เป็นกลุ่มกดดันเพื่อสนับสนุนผลประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือแสดงทางเลือกแทนแนวทางของรัฐบาล

บทนี้ได้กล่าวถึงการจัดการความสัมพันธ์ที่องค์การพัฒนาเอกชนจำเป็นต้องรักษาไว้กับรัฐบาล ธุรกิจ และหน่วยงานด้านการพัฒนาอื่น ๆ ควบคู่ไปกับปฏิสัมพันธ์ของ NGO ในระดับชุมชน งานพัฒนาขององค์การพัฒนาเอกชนขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการจัดการปฏิสัมพันธ์ สภาพแวดล้อมที่องค์การพัฒนาเอกชนดำเนินการอยู่มีความหลากหลายและมีความปั่นป่วนและไม่แน่นอนมากขึ้น กรอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้วิธีที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เหล่านี้ กรอบการทำงานนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์การพัฒนาเอกชนต้องสร้างสมดุลระหว่างการจัดการภายในกับการจัดการความสัมพันธ์ในสภาพแวดล้อมที่กว้างขึ้นของ NGO ความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของการรักษาความสัมพันธ์เครือข่ายระดับโลก และระดับท้องถิ่น และบทบาทที่เพิ่มขึ้นและความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ มีแนวโน้มที่จะมีความสำคัญมากขึ้นสำหรับการจัดการกิจกรรมที่อยู่นอกเหนือขอบเขตที่เป็นทางการขององค์การ

บทที่ 11 องค์การไม่แสวงหาผลกำไรและพลวัตของการจัดการภายใน

ปัญหาการจัดการภายในองค์การภาคที่สาม ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์การที่คลุมเครือ การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างสมดุลระหว่างความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ โครงสร้างการจัดการที่ซับซ้อนจากศูนย์กลางของแนวคิดความสมัครใจ ซึ่งทำได้ยากและความจำเป็นในการรักษาค่านิยมขององค์การเมื่อเวลาผ่านไป รวมถึงประสิทธิภาพขององค์การ องค์การพัฒนาเอกชนซึ่ง

อยู่ในสาขาวิชาการจัดการภาคที่สาม ก็มีลักษณะที่ตึงเครียดและความคลุมเครือมานาน ระหว่างผู้ที่สนใจการจัดการตามหลักการกับผู้ที่เชื่อว่าผู้จัดการมีความสำคัญ รวมทั้งผู้ที่นำหลักการจากภายนอกมาใช้กับผู้ที่เห็นว่าต้องการพัฒนารูปแบบและเครื่องมือที่โดดเด่นภายในภาคส่วน การจัดการภายในส่วนกลางจึงจำเป็นต้องทำให้องค์การเป็นมืออาชีพซึ่งผู้จัดการอาวุโสมองว่ามีส่วนร่วมและให้คำปรึกษามากเกินไป ในขณะที่ต้องรักษาความน่าเชื่อถือหมายถึงการพยายามปฏิรูประบบการจัดการภายในและวัฒนธรรมขององค์กรในลักษณะที่ผู้นำมีสิทธิ์ที่จะนำและผู้จัดการมีสิทธิ์ในการจัดการ และทุกคนไม่สามารถมีส่วนร่วมในทุกสิ่งได้ การปฏิรูปได้รวมเอาแนวคิดที่ว่าไม่ใช่ประชาธิปไตยแต่เป็นองค์การ และความจำเป็นในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าผู้จัดการต้องกำกับ ต้องปรึกษา ต้องร่วมสร้าง หรือต้องตัดสินใจ ผู้จัดการภาคส่วนที่สามต่างจากภาครัฐและเอกชน ภาคส่วนที่สามจะกำหนดวัตถุประสงค์ในแนวทางทั่วไปหรือการเป็นแรงผลักดันโดยไม่ได้กำหนดเป้าหมายที่เป็นทางการ การตั้งเป้าหมายกลายเป็นเรื่องการเมืองอย่างมากจากแรงกดดันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก ทำให้เกิดความสับสนระหว่างวิธีการและจุดสิ้นสุด ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากที่จะใช้เครื่องมือในการวางแผนการจัดการอย่างมีเหตุผลตามรูปแบบระบบราชการของ Weberian ที่มีบทบาทและลำดับชั้นที่มั่นคง องค์กรภาคที่สามยังมีแนวโน้มที่จะแสดงช่องว่างที่ค่อนข้างกว้างระหว่างสิ่งที่กำลังทำกับเป้าหมายที่ไม่เป็นทางการซึ่งกำลังดำเนินการในระดับวันต่อวันซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่นักทฤษฎีองค์กร เรียกว่าเป้าหมายที่เป็นทางการและเป้าหมายของการปฏิบัติ

บทนี้มีการตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการภายในขององค์กรพัฒนาเอกชน โดยเน้นที่แง่มุมของทั้งภาคที่สามและเอกสารการจัดการที่กว้างขึ้น ซึ่งมองว่ามีการเขียนเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับการจัดการภายในขององค์กรพัฒนาเอกชน เริ่มต้นจากรรณคดีภาคที่สามที่กว้างขึ้น ความเป็นไปได้ที่จะระบุชุดของปัญหาการจัดการที่โดดเด่นซึ่งนำไปให้กับ



องค์การภาคที่สาม เช่น ความเป็นผู้นำ ธรรมาภิบาล และอาสาสมัคร อย่างไรก็ตาม องค์การพัฒนาเอกชนด้านการพัฒนามีความแตกต่างที่สำคัญในแง่ของบริบทและแนวทาง และสุดท้ายการได้รับสิทธิในการจัดการภายในไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์การพัฒนาเอกชนจะประสบความสำเร็จในการทำงาน สิ่งที่น่าเน้นนอกเหนือจากนี้คือทั้งผู้ปฏิบัติงานและนักวิจัยจำเป็นต้องทำการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจภูมิทัศน์องค์การภายในของการบริหารจัดการ NGO มากขึ้น

บทที่ 12 บทสรุป การบริหารจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรและอนาคต

การเกิดขึ้นของการบริหารจัดการ NGO ในช่วงปลายทศวรรษ 1980 เกิดการขยายตัวของ NGO ด้านการพัฒนาที่นำโดยผู้บริจาค ทำให้องค์การพัฒนาเอกชนมีทรัพยากรเพิ่มขึ้น และกลายเป็นหัวข้อถกเถียง องค์การพัฒนาเอกชนหลายๆ แห่งถือว่าการพึ่งพาความมุ่งมั่น ความปรารถนาดี และค่านิยมที่ดีเป็นกุญแจสำคัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และไม่ไว้วางใจในแนวคิดของการจัดการ แต่คนอื่นเห็นว่ายังไม่เพียงพอ จึงโต้แย้งว่าองค์การพัฒนาเอกชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดการมากกว่าที่จะต้องการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน สร้างชื่อเสียงที่มั่นคงยิ่งขึ้น และให้เหตุผลกับทรัพยากรที่เพิ่มขึ้นที่พวกเขาได้รับ เพื่อตอบสนองต่อข้อสงสัยของการจัดการโดยองค์การพัฒนาเอกชนด้านการพัฒนา

แบบจำลององค์ประกอบซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 1 แสดงความหลากหลายขององค์การพัฒนาเอกชน และความจริงที่ว่าบริบทการดำเนินงานขององค์การมีความสำคัญต่อโอกาสและข้อจำกัดที่องค์การเผชิญอยู่ในการจัดการ และความไม่แน่นอนนี้บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อม รวมทั้งบริบทของสถาบัน ระดับความมั่นคงทางการเมือง ทรัพยากรที่มีอยู่ และบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ทั้งภายในและนอกขอบเขตขององค์การ การบริหารจัดการ NGO เป็นการผสมผสานจากการปรับปรุงและสังเคราะห์

เฉพาะองค์การ งานและบริบทเชื่อมแนวคิดและการปฏิบัติจากสี่ด้านที่แตกต่างกันของการจัดการ

ตารางที่ 1 กรอบองค์ประกอบสำหรับการทำความเข้าใจการบริหารจัดการ NGO

	ลักษณะเฉพาะของ บริบท	ลักษณะเฉพาะของ องค์การ
องค์การทั่วไป	ส ภา พ แ ว ด ลั อ ม (วัฒนธรรม บริบท สถาบัน)	การจัดการทั่วไป (ส่วน ใหญ่มาจากโลกธุรกิจ เพื่อผลกำไร)
องค์การไม่แสวงหา กำไรด้านการพัฒนา	การจัดการการพัฒนา (โครงการและกิจกรรม ในประเทศด้อยพัฒนา)	การจัดการภาคที่สาม (ส่วนใหญ่เป็นภาคสมัคร ใจ/ไม่แสวงหาผลกำไร จากประเทศพัฒนาแล้ว) การจัดการภาครัฐ (จาก รัฐบาลในประเทศที่ พัฒนาแล้วและประเทศ ด้อยพัฒนา)

จากตารางที่ 1 แบบจำลององค์ประกอบของการบริหารจัดการ NGO มาจากสี่ด้านของการจัดการ ได้แก่ ธุรกิจ สาธารณะ การพัฒนา และ ภาคที่สาม ประการแรก การจัดการทั่วไป มีความสำคัญ เนื่องจากการพัฒนา NGO จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับหลักการจัดการที่จัดตั้งขึ้นมาเป็นอย่างดี ภาคเอกชนยังถูกมองว่าเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาระหว่างประเทศ ทำให้ องค์การพัฒนาเอกชนจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการนำแนวคิดและแนวทาง บางอย่างไปใช้ ประการที่สอง ต้องคำนึงถึงหลักการที่เกี่ยวข้องจากการ จัดการภาครัฐ รวมถึงความจำเป็นในการให้อำนาจแก่ผู้ใช้บริการ การ



ปรับปรุงระดับการมีส่วนร่วมของสาธารณะในการตัดสินใจระดับท้องถิ่น หรือ การประกันว่าการกำหนดนโยบายสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกันภายในองค์กร การท้าทายการเลือกปฏิบัติ การจัดการสาธารณะอาจมีความเกี่ยวข้องเป็นพิเศษกับองค์การพัฒนาเอกชนที่มีส่วนร่วมในการทำสัญญาและการให้บริการสาธารณะ ประการที่สาม การจัดการการพัฒนาเป็นความพยายามที่จะบรรลุความเหมาะสมระหว่างผลลัพธ์ของกิจกรรมที่ดำเนินการและลักษณะการทำงาน สิ่งนี้กลายเป็นพื้นที่สำคัญสำหรับการพัฒนา NGO ที่ต้องการสร้างค่านิยมที่โดดเด่นในงาน และลดช่องว่างระหว่างค่านิยมที่ถูกยึดถือกับวิธีการดำเนินงาน สุดท้ายแนวคิดการจัดการภาคที่สามอาจเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา NGO เนื่องจากองค์การภาคที่สาม ซึ่ง NGO เป็นกลุ่มย่อยเผชิญกับความท้าทายที่โดดเด่นของโครงสร้างและบริบทที่ไปไกลกว่านั้น หรือไม่เหมาะสมที่จะใช้การจัดการทั่วไป ตัวอย่างเช่น มีทฤษฎีการจัดการกระแสหลักเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่จะจัดเตรียม NGO ให้เหมาะสมสำหรับงานที่ยากลำบากในการจัดการความต้องการของหน่วยงานด้านเงินทุนที่แตกต่างกัน หรือสร้างสมดุลความรับผิดชอบพร้อมๆ กับองค์การปกครองที่เป็นทางการและพื้นที่ห่างไกลและยากจน

การบริหารจัดการ NGO เป็นการสังเคราะห์และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การบริหารจัดการ NGO ถือเป็นการสังเคราะห์สาขาอื่นๆ ต้นกำเนิดของแนวความคิด ความคิด และแนวทางที่เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการ NGO นั้นอยู่นอกเหนือประสบการณ์ของการพัฒนา NGO ในโลกของธุรกิจหรือองค์กรของรัฐ หรือในกลุ่มที่ไม่แสวงหากำไรหรือภาคสมัครใจของประเทศอุตสาหกรรม ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ต้นกำเนิดของแนวคิดที่ถูกเลือกซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ NGO

ภาครัฐ	ภาคเอกชน	ภาคที่สาม
ความรับผิดชอบ	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	การจัดการอาสาสมัคร
การเสริมอำนาจ	การจัดการตาม วัตถุประสงค์	การจัดการระดมทุน
สร้างขีดความสามารถ	การตรวจสอบทาง สังคม	ธรรมาภิบาลและ โครงสร้างการปกครอง
การมีส่วนร่วม	การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	การประเมินผลแบบมี ส่วนร่วม
โอกาสที่เท่าเทียมกัน	การเรียนรู้ขององค์การ	การสนับสนุน

ในทุกองค์การและบริบทที่พวกเขาดำเนินงานกำลังมีความซับซ้อนมากขึ้น การดำเนินงานเป็นประสบการณ์และกิจกรรมที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้จัดการจำเป็นต้องย้ายไปยังดินแดนใหม่อยู่เสมอจากการทดลองและการเรียนรู้จากประสบการณ์

บทสรุป

บทวิจารณ์หนังสือของผู้อ่าน

หนังสือเล่มนี้นำเสนอการบริหารจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรเบื้องต้นได้อย่างครอบคลุมและอ่านเข้าใจได้ง่าย ผู้เขียนนำเสนอภาพรวมของแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรอย่างเป็นระบบ และอธิบายมุมมองต่อแนวคิดที่หลากหลายได้อย่างครบถ้วน หนังสือเล่มนี้มีตัวอย่างเชิงปฏิบัติแทรกอยู่ค่อนข้างมาก ซึ่งช่วยให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจทำความเข้าใจ การบริหารจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรได้ดี และยังอธิบายประเด็นสำคัญได้อย่างชัดเจน โดยการวิเคราะห์ทาง



ทฤษฎีการพัฒนา มานุษยวิทยา ทฤษฎีองค์กร และการศึกษาด้านการจัดการเพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์ที่สำคัญอันก่อให้เกิดการพัฒนา และการบริหารจัดการขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจการทำงานและการบริหารจัดการขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรก็ตามขอบเขตของหนังสือที่กว้างเกินไป ทำให้ผู้เขียนไม่อาจลงลึกในรายละเอียดของวิธีการทำงานและการบริหารจัดการขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

ผู้อ่านจึงเห็นว่าหนังสือ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร การบริหารจัดการและการพัฒนา เป็นหนังสือที่เหมาะสมสำหรับนักศึกษาที่เริ่มค้นคว้าและศึกษาขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร รวมทั้งเป็นคู่มืออ้างอิงสำหรับผู้ที่เคยกับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

เอกสารอ้างอิง

- กิตติศักดิ์ อุตสาหการ. (2561). ศึกษาเชิงวิพากษ์การนำนโยบายไปปฏิบัติ: กรณีศึกษานโยบายระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ด้านผังเมืองและการใช้ประโยชน์ที่ดิน. วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2(2), 80-96.
- เกษม การะมัด และณัฐฐา เกิดทรัพย์. (2564). แนวทางการพัฒนาชุมชนภายใต้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 5(1), 57-82.

David, L. (2014). *Non-Governmental Organizations, Management and Development*. Third Edition. New York: Routledge.