กลยุทธ์การปรับตัวและการอยู่รอดขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร*

ADAPTATION STRATEGIES FOR THE SURVIVAL OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

กิตติพงษ์ พิพิธกุล[1], ปรัชญา มีโนนทองมหาศาล[2] และ สัญญา ถี่ถ้วน[3]

Kittipong Pipitkun[1], Prachya Meenoltongmahashan[2] and Sunya Thithuan[3]

[1-3]นักวิชาการอิสระ

[1-3]Independent academic, Thailand

Corresponding Author's Email: kittipongpipitkun.dpa@gmail.com

วันที่รับบทความ : 21 พฤษภาคม 2569; วันแก้ไขบทความ 29 พฤษภาคม 2569; วันตอบรับบทความ : 31 พฤษภาคม 2569

Received 21 May 2026; Revised 29 May 2026; Accepted 31 May 2026

บทคัดย่อ

การปรับตัวขององค์กร เป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนทั้งภายในและภายนอกขององค์การ ปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยงบประมาณดำเนินการ ปัจจัยการจัดการองค์กร และปัจจัยการบริหารจัดการ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว กลยุทธ์การอยู่รอดขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้แก่ การกระจายแหล่งเงินทุน การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี การเสริมสร้างความร่วมมือกับชุมชน การแบ่งปันทรัพยากร การปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นและดำเนินงานเพื่อวัตถุประสงค์ด้านการกุศลหรือเพื่อประโยชน์ของสังคม โดยไม่มุ่งหวังผลกำไร พันธกิจขององค์กรธุรกิจเอกชน องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือ การสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมมากกว่าการแสวงหาผลกำไร และอาจได้รับเงินบริจาคจากบุคคลทั่วไป

Citation:

*กิตติพงษ์ พิพิธกุล, ปรัชญา มีโนนทองมหาศาล และ สัญญา ถี่ถ้วน. (2569). กลยุทธ์การปรับตัวและการอยู่รอดขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 4(4), 854-874.

Kittipong Pipitkun, Prachya Meenoltongmahashan and Sunya Thithuan. (2026). Adaptation Strategies For The Survival Of Non-Profit Organizations. Journal of Interdisciplinary Social Development, 4(4), 854-874.; DOI: https://doi.org/10.

Website: https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/

หรือหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรจะต้องให้บริการสาธารณะในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แหล่งทุนขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร ขึ้นอยู่กับการระดมทุนจากผู้ใจบุญ องค์กรแม่ เงินบริจาค เงินอุดหนุน เงินช่วยเหลือ และค่าธรรมเนียม เป็นต้น บทบาทขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่เกิดจากความคิดริเริ่มจากภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพลเมือง ที่เน้นความร่วมมือระหว่างภาคเอกชน ภาครัฐและภาคไม่แสวงหาผลกำไร ก่อให้เกิดการบูรณาการ ดูแลงานด้านการดูแลสังคมและการศึกษา

คำสำคัญ: กลยุทธ์การปรับตัว, การอยู่รอดขององค์การ, องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร

Abstract

Organizational adaptability refers to an organization's ability to adjust to uncertain internal and external environments. Internal factors include human resources, operating budget, organizational management, and management factors, while external factors include economic factors, political and legal factors, social and cultural factors, and technological change. Adapting for long-term organizational survival: Survival strategies for non-profit organizations include diversifying funding sources, leveraging technology, strengthening community partnerships, sharing resources, adapting, and innovating. A non-profit organization is an entity established and operating for charitable or social benefit purposes without aiming for profit. The mission of a non-profit organization is to create benefit for society rather than to seek profit. Non-profit organizations may also receive donations from individuals, companies, or government agencies. These organizations are required to provide some form of public service, address the diverse needs and interests of the community, and promote social activities that benefit the public. he economic development of non-profit organizations depends on fundraising from philanthropists, parent organizations, donations, grants, grants, and fees, etc. The role of non-profit organizations has increased significantly as a result of government initiatives, with the primary objective of

improving the quality of life for citizens. This emphasizes collaboration between the private, public, and non-profit sectors, leading to integration. Most non-profit organizations conduct activities related to social care and education.

Keywords: Adaptation strategies, Organizational survival, Non-profit organizations

บทนำ

วิชาเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การมีประวัติศาสตร์ค่อนข้างสั้น โดยเริ่มปรากฏขึ้นในทศวรรษที่ 1960 กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการระบุเป้าหมายระยะยาวขององค์การ การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และการปรับทั้งสองอย่างให้เข้ากับสภาพแวดล้อม หลังจากได้รับอิทธิพลจากเศรษฐศาสตร์ในช่วงแรก สาขากลยุทธ์ได้รับการเสริมคุณค่าจากนักวิชาการจากสาขาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิบัติ ปัจจุบันเน้นการผสมผสานทั้งสองแนวคิดเข้าด้วยกัน จึงเชื่อมโยงบริบทการแข่งขันขององค์การกับความสามารถภายในและการดำเนินงาน มุมมองเหล่านี้ เป็นหัวใจในการทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงขององค์การและภาคส่วนต่างๆ วิธีการวิจัยที่ใช้จึงมีความหลากหลาย แนวทางวิจัยในอนาคต ได้แก่ การเปรียบเทียบการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเศรษฐกิจ และการประยุกต์ใช้ทฤษฎีใหม่จากสาขาการศึกษาองค์การ และการท้าทายความถูกต้องของแนวคิดกลยุทธ์จากสาขาทางสังคมศาสตร์ (Whipp, 2019) กลยุทธ์ขององค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การที่ประสบความสำเร็จทุกประเภท ช่วยกำหนดทิศทางชัดเจนให้กับองค์การ ส่งเสริมความสอดคล้อง และช่วยสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ด้วยการพัฒนาและนำแผนขององค์การที่มีประประสิทธิภาพไปปรับใช้กับหน่วยงานต่างๆ ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Holly Bengfort, 2023) หลายทศวรรษที่ผ่านองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรได้กลายเป็นเรื่องที่กำลังเฟื่องฟู ภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไร และโครงสร้างสถาบันที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเรียกกันว่าภาคส่วนที่สาม ภาคส่วนอาสาสมัคร กำลังได้รับการยอมรับมากขึ้นจากผู้กำหนดนโยบาย ผู้ปฏิบัติงาน และนักวิชาการตามสถาบันการศึกษา เติบโต อิทธิพลของภาคส่วนไม่แสวงหากำไรต่อแง่มุมต่างๆ (Vladislav Valentinov, 2011) จะเห็นได้ว่าจากผลการศึกษาของ Yara Harb & Lara Khabbaz (2026) ได้ทำการศึกษาการสนับสนุนองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรอย่างยั่งยืน : มุมมองเชิงกลยุทธ์ การจัดการ และการเงิน พบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการจัดการที่ดีมีความสำคัญต่อความยั่งยืนในระยะยาว แต่การบริหารการเงิน

กลับไม่มีผลกระทบโดยตรง งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรพัฒนาเอกชนควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและเสริมสร้างด้านการบริหารจัดการเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วน Heather Douglas, Gillian Sullivan & Graham Cuskelly (2007) ให้ทัศนะไว้ว่า ถึงแม้องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรมีส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจสังคม แต่กระบวนการจัดตั้งองค์การดังกล่าว ยังไม่ได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ เนื่องจากหากองค์กรเหล่านี้เลิกล้มไป ก็อาจเกิดการสูญเสียต่อเศรษฐกิจและชุมชน แต่ธุรกิจที่แสวงหาผลกำไรมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวในช่วงไม่กี่ปีแรก จึงเป็นเรื่องสมเหตุสมผลที่จะสันนิษฐานว่าอัตราความล้มเหลวขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรอาจเทียบได้กับองค์กรธุรกิจเนื่องจากการจัดตั้งมีกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน แต่การอยู่รอดขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรกลับได้รับความสนใจน้อยมากในงานวิจัย บทความนี้จะนำเสนอเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องของการอยู่รอดขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร

แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กร (Organizational Ambidexterity)

Science Direct (2015) ให้คำนิยามของการปรับตัวขององค์กร ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองเพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดและอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและกรอบสถาบัน การปรับตัวนี้เกิดจากปฏิสัมพันธ์ในระดับพื้นที่ ซึ่งเน้นย้ำถึงความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทนระหว่างองค์กรและสถานบัน

Humphreys Javan Arunga (2023) ได้ให้คำนิยามว่า ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Organizational Ambidexterity) หมายถึง ความสามารถของบริษัทในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม และสภาวะตลาดที่ผันผวน ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางหลากหลายต้องการให้องค์กรสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงานนวัตกรรม กลยุทธ์นี้เน้นถึงความจำเป็นในการรักษาเสถียรภาพไปพร้อมกับการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์เพื่อให้มั่นใจถึงความแข็งแกร่งขององค์กรในการดำเนินด้านต่าง ๆ

Andrew Sarta (2020) ให้คำนิยามของการปรับตัวขององค์กรว่า เป็นแนวคิดที่พบเห็นได้ทั่วไปในการวิจัยด้านการจัดการและทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประเด็นสำคัญๆ ของการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพ และความอยู่รอด อีกด้านหนึ่ง แนวคิดนี้ปรากฏในรูปแบบต่างๆ เช่น ความเหมาะสม การจัดแนว ความสอดคล้อง การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้รับ

การศึกษาที่หลากหลายจากกระแสทฤษฎี เช่น พฤติกรรม ทรัพยากร และสถาบัน) ส่วนในระดับการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน เช่น ระดับองค์การหรือระดับอุตสาหกรรม

Veena Ishwarappa Bhavikatti (2024) ให้คำนิยามของ การปรับตัวขององค์กรคือความสามารถขององค์กรในการตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาและสามารถเปลี่ยนโอกาสในสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่นสังคมที่ซับซ้อนมากขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง การกระจายตัว และลักษณะเฉพาะตามบริบท แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวขององค์กรคือทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต บทความนี้มุ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการเป็นตัวกลางส่งผลกระทบของกลยุทธ์ เทคโนโลยี และความซับซ้อนต่อการปรับตัวขององค์กร

Junting Li & Wen Wen (2018) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ตรงตามข้อกำหนดของสภาพแวดล้อมสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์เชื่อว่ากุญแจความสำเร็จขององค์กร คือ การรักษาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในระดับสูง การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเท่านั้นที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้ดีขึ้น

Andrew Sarta, Rodolphe Durand & Jean-Philippe Vergne (2021) ให้คำนิยามไว้ว่า การปรับตัวเป็นกระบวนการตัดสินที่ดำเนินการโดยสมาชิกองค์กร นำไปสู่การกระทำที่สังเกตได้ มีเป้าหมายเพื่อลดระยะห่างระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสถาบันการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวคิดการปรับตัวเป็น (ก) เจตนา กล่าวคือมีรากฐานมาจากสมาชิกขององค์กรได้ตระหนักรู้ต่อสิ่งแวดล้อมและการตอบสนอง (ข) องค์กรมีความสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมและมีอิทธิพลต่อกันและกัน และ (ค) การบรรจบกันขององค์กรในแง่ที่ว่าองค์กรที่ต้องการปรับตัวกำลังพยายามจะเข้าใกล้สิ่งแวดล้อม

Ramesh & Veena Bhavikatti (2023) ได้ศึกษาความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์และความซับซ้อนส่งผลกระทบต่ออัตราการปรับตัวขององค์กร และผู้นำเป็นตัวกลางในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ เทคโนโลยี และความซับซ้อนต่อการปรับตัวขององค์กร นอกจากนี้การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ยังช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพทางธุรกิจในเชิงบวกและมีประสิทธิผลอีกด้วย

Giuseppe Danese & Valentina De Marchi (2024) ได้กล่าวถึงองค์ความรู้การปรับตัวทั้งสองประการ คือ ประการแรก การขยายแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจผ่านการจำแนกพิจารณาจากความลึก เวลา สถานที่ และกลยุทธ์ ประการที่สอง คือการระบุ

ปัจจัยห้าประการที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัว ได้แก่ แรงกดดันจากกฎระเบียบและผู้มีส่วนได้เสีย ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรม คุณลักษณะของเครือข่ายธุรกิจ ความสามารถขององค์กร ลักษณะเฉพาะของบุคคล และโครงสร้างที่ครอบคลุมสามระดับ ได้แก่ 1) ปัจจัยการกำหนดในระดับต่าง ๆ 2) ประเภทกลยุทธ์และการปรับตัว และ 3) ผลกระทบของการปรับตัว นอกจากนี้ยังมีการเสนอ “แผนที่ย้อนกลับ” เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้กำหนดนโยบายสามารถนำผลลัพธ์การปรับตัวที่ต้องการกับไปยังทางเลือกปัจจุบัน และเพิ่มความยืดหยุ่นในขณะที่จำกัดความเสี่ยงจากการปรับตัวที่ไม่เหมาะสม

Henrik Hassel & Alexander Cedergren (2025) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวขององค์กรในบริบทต่างๆ ดังนี้ (1) ความยืดหยุ่น ความซ้ำซ้อน และเส้นทางที่หลากหลาย (2) การกระจายอำนาจ การประสานงาน และการสนับสนุน (3) ความไว้วางใจ การให้อำนาจ และความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมกัน (4) ความหลากหลาย และ (5) ประสบการณ์และการเรียนรู้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การปรับตัวขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Organizational Ambidexterity) ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม และสภาวะตลาดที่ผันผวน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองเพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดและอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมการปรับตัวนี้เกิดจากปฏิสัมพันธ์ในระดับพื้นที่ซึ่งได้รับการศึกษาที่หลากหลายจากกระแสทฤษฎี (เช่น พฤติกรรม ทรัพยากร และสถาบัน) และในระดับการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน (เช่น ระดับองค์การหรือระดับอุตสาหกรรม) แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวขององค์กรคือทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต และมุ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการเป็นตัวกลางส่งผลกระทบของกลยุทธ์ เทคโนโลยี และความซับซ้อนต่อการปรับตัวขององค์กรทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ เชื่อว่ากุญแจความสำเร็จขององค์กร คือ การรักษาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในระดับสูง การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเท่านั้นที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้ดีขึ้น

แนวคิดการอยู่รอดขององค์การ (Organizational Survival Concept)

Rukevwe Juliet Olughor (2014) ได้กล่าวว่า การอยู่รอดขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งของช่วงที่ธุรกิจมีความผันผวน การรักษาตำแหน่งในยุคการแข่งขันไม่ใช่เพียงความรับผิดชอบของผู้นำเท่านั้น แต่ยังเป็นความรับผิดชอบของพนักงานที่เป็นส่วนหนึ่งของ

ทรัพยากรบริษัท ซึ่งพบว่ามีคุณค่าเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาด้วยความรู้ที่ได้รับ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกัน และผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนได้เสียต้องได้รับการแบ่งปันในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

Ingrid Bonn (2000) ได้ทำการศึกษาการรักษาตำแหน่งผู้นำ ลักษณะการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการอยู่รอดขององค์กรการผลิต จากการวิเคราะห์สถิติการถดถอยโลจิสติกส์ พบว่า ตัวแปรที่มีความสำคัญของการอยู่รอดขององค์กร ได้แก่ ขนาดองค์กร ระบบการวางแผน ทิศทางขององค์กร การวิจัยและพัฒนา และลักษณะความเป็นเจ้าของ

Christopher Biriowu (2020) ให้คำนิยามเกี่ยวความหมาย การอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถในการฝ่าฟันอิทธิพลของปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และกฎหมาย ที่ส่งผลกระทบต่อการอยู่รอดขององค์การ การที่องค์การใด ๆ จะอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูงขึ้นอยู่กับองค์การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ความถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัสดุด้วย

Uduezue, Kifordu & Orishede (2025) ได้กล่าวว่า เนื่องจากความอยู่รอดเป็นเป้าหมายหลักขององค์การส่วนใหญ่ การให้ความสำคัญกับเป้าหมายนี้ช่วยให้บรรลุเป้าหมายอื่น ๆ ของการองค์การ การอยู่รอดขององค์การเป็นประเด็นที่สำคัญสำหรับองค์การต่าง ๆ ตลอดหลายปีที่ผ่านมา การดำรงอยู่เพื่อการอยู่รอดท่ามกลางปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมที่มักส่งผลทบต่อประสิทธิภาพทางธุรกิจ องค์การพยายามที่รักษาสถานภาพที่เป็นอยู่ แต่โดยพื้นฐานแล้วความพยายามส่วนใหญ่ขององค์การจะมุ่งไปที่ความอยู่รอดเป็นสำคัญ

Shepherd & Sam (2025) ได้กล่าวว่า องค์การที่จะอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และมีความยืดหยุ่นต่อแนวโน้มในปัจจุบันทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

Richard TB & Ayim Aboagye (2023) ได้ให้ความหมายว่า การอยู่รอดขององค์การเกี่ยวข้องกับการที่องค์การมีความอ่อนไหวต่อความท้าทายมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่เกิดจากจากนวัตกรรม เทคโนโลยี ลูกค้า และการเติบโต ดังนั้นองค์การควรตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้อย่างต่อเนื่องและสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้ตลาดและการอยู่รอดขององค์การเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ทุกองค์การต้องให้ความสำคัญกับ

เป้าหมายมีส่วนช่วยให้บรรลุและดำเนินการตามเป้าหมายอื่นๆ ขององค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทุกองค์การควรพิจารณาความอยู่รอดเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับการให้บริการ

David Hanna (2013) ได้กล่าวว่า ความอยู่รอดขององค์กร ประกอบด้วยความสามารถที่ช่วยให้องค์กรยืดอายุขัยของตนเองได้ คือ 1) ระเบียบเชิงนิเวศวิทยา การวางกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้ที่มีส่วนได้เสียหลัก 2) จุดมุ่งหมาย การพัฒนาจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ที่ดึงดูดใจ เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนลงมือทำโดยสัญชาตญาณเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น 3) สภาวะคงที่ ออกแบบกระบวนการทำงานที่ส่งมอบผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงอย่างสม่ำเสมอ 4) การระดมกำลัง คือ การแก้ปัญหาที่สาเหตุ 5) ความซับซ้อน สร้างบุคลากรและหน่วยงานที่มีความสามารถอย่างหลากหลาย มีความยืดหยุ่น และพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น 6) การทำงานร่วมกัน พัฒนาความร่วมมือที่แท้จริงกับผู้ที่มีส่วนได้เสียทั้งหมด เพื่อให้ทราบถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน 7) การปรับตัว การวางแผนกลยุทธ์ใหม่และการจัดสรรทรัพยากรใหม่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงภายนอกเพื่อให้อยู่เหนือการเปลี่ยนแปลงตลอดวงจรชีวิตขององค์กร

Crows Dtrike (2025) ได้กล่าวว่า การอยู่รอดของบริษัทในบริบทของการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องขึ้นอยู่กับความสามารถของบริษัทในการรักษาการดำเนินงานและสุขภาพทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเผชิญกับอุปสรรคสำคัญ ความสามารถนี้แสดงให้เห็นว่าได้ผ่านกลยุทธ์การปรับตัวที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถรับมือกับความอยากลำบากและการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นได้จากความมั่นคงและความยั่งยืนได้ในระยะยาว ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าบริษัทสามารถรับมือกับความท้าทายและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การอยู่รอดขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์การในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเมื่อเวลาผ่านไป องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รักษาหน้าที่หลัก และสร้างความยั่งยืนผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการรับมือกับความท้าทายทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความสามารถของบริษัทในการรักษาการดำเนินงานและสุขภาพทางการเงิน

องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non Profit Organization : NPOs)

ความหมายขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร

เบญจมาส โชติทอง (2568) ให้ความหมายขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-profit organization) มีลักษณะเด่น คือ การนำรายได้จากการรับบริจาคหรือได้มาโดยวิธีอื่นมาใช้ในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์การ โดยไม่แบ่งกำไรกัน องค์การประเภทนี้ครอบคลุมทั้งมูลนิธิ สมาคม สภากาชาดไทย ตลอดจนชมรม กิจการเพื่อสังคม ซึ่งอาจมีการหารายได้เพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณะหรือเป้าหมายเฉพาะโดยไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อส่วนตน

Will Kenton (2025) ได้ให้คำจำกัดความของ องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือ หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นและดำเนินงานเพื่อวัตถุประสงค์ด้านการกุศลหรือเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยไม่มุ่งหวังผลกำไร องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรอาจให้บริการด้านศาสนา วิทยาศาสตร์ การกุศล การศึกษา วรรณกรรม สุขภาพ เป็นต้น ส่วนพันธกิจขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือ การสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมมากกว่าการแสวงหาผลกำไร และอาจได้รับเงินบริจาคจากบุคคลทั่วไป บริษัท หรือหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรจะต้องให้บริการสาธารณะในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง นอกจากนี้ยังต้องเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงานต่อสาธารณะเพื่อให้ผู้ได้รับการบริจาคได้รับทราบวิธีการใช้เงิน

Nicoleta Ciucescu (2009) ให้ความหมายของ องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรว่า รวมถึงภาคส่วนองค์การพัฒนาเอกชน องค์กรเหล่านี้จัดตั้งขึ้นโดยมีเป้าหมายเพื่อบริการสารธารณะแก่ชุมชนที่พวกเขาดำเนินการ ทำให้องค์กรเหล่านี้เป็นตัวกลางระหว่างประชาชนและหน่วยงานภาครัฐ ในสังคมประชาธิปไตยใดๆ องค์กรเหล่านี้มีหน้าที่ตอบสนองความต้องการผลผลประโยชน์ที่หลากหลายของชุมชน ทั้งจากมุมมองเชิงกลยุทธ์และจริยธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรและสถาบันประเภทอื่นๆ ไม่ได้ครอบคลุม ในขณะเดียวกันก็เป็นกรอบสำหรับการมีส่วนร่วมของพลเมือง ที่ประชาชนมีส่วนร่วมในชีวิตสาธารณะได้

Shopify Staff (2023) ให้ความหมายของ องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรว่า หมายถึงธุรกิจที่ได้รับสถานะยกเว้นภาษีจากกรมสรรพากรของสหรัฐอเมริกา (IRS) โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน เช่น การอนุรักษ์โบราณสถาน การวิจัยทางวิทยาศาสตร์ สวัสดิภาพสัตว์ การพัฒนาเศรษฐกิจ องค์กรเหล่านี้ไม่ได้รับอนุญาตให้ปันผลกำไรแก่บุคคล นอกเหนือไปจากการนำไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กรเท่านั้น

Eyesiere Aniefon Essien (2024) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความท้าทายด้านการจัดหาเงินทุนว่า ความท้าทายพื้นฐานขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในภูมิภาคกำลังพัฒนา คือ การขาดแคลนทรัพยากร การระดมทุน และความยั่งยืนของโครงการ/กิจกรรมขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NPOs) เป็นความท้าทายของประเทศกำลังพัฒนา โดยทั่วไปแหล่งเงินทุนขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้มาจากการระดมทุนจากผู้ใจบุญ องค์กรแม่ เงินบริจาค เงินอุดหนุน เงินช่วยเหลือ และค่าธรรมเนียม เป็นต้น และเขาได้ตั้งข้อสังเกตว่าองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรมักพึ่งพาจากเงินทุนภายนอก เช่น เงินอุดหนุนและเงินบริจาค ซึ่งอาจผันผวนและความไม่นอนสูง ส่วนในประเทศที่พัฒนาแล้ว (Viera Bartosova & Ivana Podhorska, 2020) บทบาทขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร เป็นการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่เกิดจากความคิดริเริ่มจากภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพลเมือง ที่เน้นความร่วมมือระหว่างภาคเอกชน ภาครัฐและภาคไม่แสวงหาผลกำไร ก่อให้เกิดการบูรณาการ โดยองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรส่วนใหญ่จะดำเนินกิจกรรมด้านการดูแลสังคมและการศึกษา

สรุปได้ว่า องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นและดำเนินงานเพื่อวัตถุประสงค์ด้านการกุศลหรือเพื่อประโยชน์ของสังคม โดยไม่มุ่งหวังผลกำไร พันธกิจขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือ การสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมมากกว่าการแสวงหาผลกำไร และอาจได้รับทรัพยากรทางการเงินบริจาคจากบุคคลทั่วไป บริษัท หรือหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรจะต้องให้บริการสาธารณะในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง มีหน้าที่ตอบสนองความต้องการผลประโยชน์ที่หลากหลายของชุมชน ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน ได้จากการระดมทุนจากผู้ใจบุญ จากองค์กรแม่ เงินบริจาค เงินอุดหนุน เงินช่วยเหลือ และค่าธรรมเนียม เป็นต้น บทบาทขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรเป็นการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่เกิดจากความคิดริเริ่มจากภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพลเมือง ที่เน้นความร่วมมือระหว่างภาคเอกชน ภาครัฐและภาคไม่แสวงหาผลกำไร ก่อให้เกิดการบูรณาการ โดยองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรส่วนใหญ่จะดำเนินกิจกรรมด้านการดูแลสังคมและการศึกษา

ประโยชน์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร

ก่อนที่จะกล่าวถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร ต้องเน้นย้ำถึงประโยชน์ของการมีแผน การวางแผนกลยุทธ์ไม่ได้มีเพียงแค่การสร้างเอกสาร แต่เป็นการให้แนวทางที่เป็นระบบที่เชื่อมโยงต่อกิจกรรมต่างๆ กับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่มีต่อองค์การสามารถมุ่งเน้นการเติบโต และประสบความสำเร็จได้ ต่อไปนี้ คือ ประโยชน์ของแผนกลยุทธ์ในองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Thriving Nonprofit, 2024)

1. การสอดคล้องกับพันธกิจ แผนกลยุทธ์ช่วยให้มั่นใจได้ว่าการตัดสินใจและกิจกรรมทั้งหมดมุ่งเน้นไปที่พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ความสอดคล้องนี้ช่วยทำให้ทีมงานจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่ริเริ่มที่สร้างผลกระทบได้สูงสุด

2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย กระบวนการวางแผนแบบร่วมมือกันจะสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมที่สำคัญจากพนักงาน สมาชิกคณะกรรมการ อาสาสมัคร และสมาชิกชุมชน ทำให้มั่นใจได้ว่ากิจกรรมของคุณตอบสนองต่อความต้องการในโลกแห่งความเป็นจริง

3. การระบุทรัพยากร แผนงานที่ดีจะระบุความต้องการด้านการเงิน บุคลากร และการดำเนินงานที่จำเป็น การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์จะสร้างแผนที่นำทางสำหรับการจัดหาทรัพยากรเหล่านี้

4. การตัดสินใจที่ดีขึ้น ด้วยกรอบการทำงานที่ชัดเจน องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรจะสามารถตอบสนองต่อโอกาสและความท้าทายได้อย่างมั่นใจ ทำให้มั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นอยู่ในขอบเขตงาน

บทบาทหน้าที่ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

Nicoleta Ciucescu (2009) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ดังนี้

1. สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่และหน่วยงานภาครัฐยอมรับแนวทางแก้ไขปัญหาบางรูปแบบที่ประสบความสำเร็จในภาคส่วนนี้

2. ให้ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับสาธารณชนเกี่ยวกับสิทธิที่กฎหมายกำหนด และเพิ่มความตระหนักรู้

3. มีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งในการปรับปรุงโครงการของภาครัฐให้ตรงต่อความต้องการของชุมชน

4. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ

5. มีอิทธิพลต่อนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นของสถาบันระดับชาติและนานาชาติ

6. สนับสนุนรัฐบาลและผู้บริจาคในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Will Kenton (2025) ได้กล่าวถึงแหล่งเงินทุนขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้รับรายได้ หรือเงินบริจาค จากแหล่งต่าง ๆ ที่ใช้วิธีระดมทุนและสร้างรายได้ที่พบมากที่สุด ดังนี้

1. การบริจาคส่วนบุคคล องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรมักพึ่งพาผู้บริจาครายบุคคลที่บริจาคเงิน สินค้า หรือบริการสนับสนุนภารกิจขององค์การ ผู้บริจาคสามารถบริจาคได้ครั้งเดียวหรือบริจาคเป็นประจำก็ได้ และอาจบริจาคผ่านช่องทางต่าง ๆ รวมทั้งแพลตฟอร์มออนไลน์ โดยบริษัทบางแห่งส่งเสริมการบริจาคเพื่อการกุศล โดยอนุญาตให้พนักงานหักเงินบริจาคจากเงินเดือนโดยอัตโนมัติ

2. เงินอุดหนุน องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจได้เงินสนับสนุนจากมูลนิธิ บริษัท หรือหน่วยงานรัฐบาล แต่โดยทั่วไป เงินสนับสนุนจะมอบให้สำหรับโครงการหรือโปรแกรมเฉพาะ และอาจกำหนดให้องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือข้อกำหนดด้านการรายงานทุกประการ โดยปกติแล้วองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร จะต้องยื่นรับเงินสนับสนุน โดยผ่านกระบวนการสมัครค่อนข้างซับซ้อน

3. ของขวัญสำหรับองค์การ บริษัทต่าง ๆ อาจบริจาคเงิน สินค้า หรือบริการให้แก่องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเป็นส่วนของโครงการ “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ” หรือเพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมหรือพันธกิจของบริษัท

4. เหตุการณ์สำคัญ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรระดมทุนและสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับเป้าหมายของตน โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น งานเลี้ยง และงานประมูลสินค้าหรือบริการที่ได้รับบริจาค

5. การบริจาคสิ่งของ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรอาจได้รับการบริจาคสินค้าหรือบริการ เช่น อุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์ หรือบริการจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริจาคมีสิทธิ์ได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีจากการบริจาคสิ่งของ

Nandar Min Tun (2025) ได้กล่าวว่า จากผลกระทบจากการตัดงบช่วยเหลือจากต่างประเทศ องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรหลายแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่ทำงานเกี่ยวกับด้านมนษยธรรม และสุขภาพระดับโลก กำลังประสบปัญหาทางการเงินอย่างมาก องค์กรที่เคยพึ่งพาอุดหนุนจากรัฐและความช่วยเหลือจากนานาชาติกำลังเผชิญกับการขาดแคลนเงินทุน และถูกบังคับให้ลดขนาดโครงการที่จำเป็นและลดจำนวนพนักงานลง ดังนั้น องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรจึงได้กำหนดกลยุทธ์ 8 แนวทาง ได้แก่

1. พัฒนาธุรกิจที่สร้างรายได้อย่างยั้งยืน พิจารณาถึงความเชี่ยวชาญ บริการ หรือผลิตภัณฑ์ขององค์การที่สามารถสร้างรายได้อย่างยั่งยืนได้อย่างไร เช่น บริการให้คำปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญขององค์การ โปรแกรมการฝึกอบรมหรือหลักสูตรการศึกษา วิสาหกิจเพื่อสังคมที่สอดคล้องกับพันธกิจ

2. สร้างโปรแกรมการบริจาคจากบุคคลทั่วไป ผู้บริจาครายบุคคล โดยเฉพาะที่บริจาคเป็นประจำ สามารถให้เงินทุนที่ยืดหยุ่นและมีเงื่อนไขเพื่อเพิ่มอกาศนี้ให้ถึงขีดสุด เช่น ให้ความสำคัญกับผู้บริจาครายเดิมมากกว่าผู้บริจาครายใหม่ จัดทำโครงการบริจาครายเดือนเพื่อสร้างรายได้ที่แน่นอน ลงทุนในเงินบริจาคก้อนใหญ่และการวางแผนการกลยุทธ์แสวงหาเงินบริจาค สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้การบริจาคผ่านการติดต่อสื่อสารแบบเฉพาะบุคคลและการดูแลเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ

3. สร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจ นอกเหนือจากการสนับสนุนจากภาคธุรกิจแบบดั้งเดิมแล้ว องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรควรสำรวจความร่วมมือที่จะก่อประโยชน์ร่วมกัน เช่น โครงการตลาดเพื่อสังคมที่สอดคล้องกับค่านิยม แคมเปญสร้างความผูกพันของพนักงาน และการบริจาคในที่ทำงาน การอาสาสมัครโดยใช้ทักษะเฉพาะด้านที่ใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญขององค์กร

4. สำรวจกลไกการระดมทุนที่สร้างสรรค์ เครื่องมือทางการเงินใหม่ ๆ กำลังเปิดโอกาสให้องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรสามารถดึงดูดเงินทุนที่สอดคล้องกับพันธกิจ เช่น การลงทุนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เงินอุดหนุนที่สามารถเรียกคืนได้ การออกพันธบัตรเพื่อสังคมและกองทุนที่สอดคลล้องกับพันธกิจ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรพิจารณาปรับปรุงนโยบายการรับบริจาคเพื่อรองรับรูปแบบการบริจาคใหม่ ๆ เช่น เงินช่วยเหลือที่ต้องคืน และการรับบริจาคที่ไม่ใช่เงินสด เช่น อสังหาริมทรัพย์ ผลประโยชน์ทางธุรกิจ

5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการระดมทุน การปฏิวัติทางดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงวิธีการที่องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริจาค และระดมทุนในช่วงที่งบประมาณถูก

ตัด การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยขยายขอบเขตการเข้าถึงและกระชับความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น เช่น แพลตฟอร์มระดมทุนสาธารณะ แพลตฟอร์รับบริจาคออนไลน์ที่มีตัวเลือกการบริจาคหลายรูปแบบ (รายเดือน บริจาคครั้งเดียว บริจาคผ่านข้อความ) แคมเปญบนสื่อสังคมออนไลน์ที่สร้างการรับรู้และแบ่งปันเรื่องราวการสนับสนุน

6. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในระดับท้องถิ่น ที่สามารถสร้างรายได้และความไว้วางใจที่สำคัญได้ เช่น การร่วมมือกับธุรกิจในท้องถิ่นและองค์กรชุมชน การเปิดตัวแคมเปญระดมทุนแบบเพื่อนต่อเพื่อน การจัดกิจกรรมชุมชนในการสร้างความตระหนักและรับรู้ระดมทุนไปพร้อมกัน การสร้างการสนับสนุนที่เข้มแข็งในระดับท้องถิ่นจะช่วยเพิ่มความยั่งยืนและส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในภารกิจมากขึ้น

7. ลงทุนเสริมสร้างศักยภาพภายในเพื่อความยั่งยืน รูปแบบรายได้ที่ยั้งยืนต้องอาศัยความพร้อมภายใน ซึ่งรวมถึง 1) การบริหารการเงิน ที่ก้าวข้ามการจัดทำงบประมาณขั้นพื้นฐานไปสู่การสร้างแบบจำลองทางการเงินระยะยาว ใช้กลยุทธ์การสำรองเงินที่ปรับตามความสามารถของการคาดการณ์รายได้ ความยืดหยุ่นของค่าใช้จ่าย และความไม่สอดคล้องกับของช่วงเวลา 2) การวัดข้อมูลและประเมินผลกระทบ แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์อย่างโปร่งใส ผู้ให้ทุนต้องเห็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ และ 3) การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องในด้านการระดมทุน การตลาด และเทคโนโลยี ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ลงทุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างมืออาชีพจะมีอัตรารักษาพนักงานสูงขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. ส่งเสริมความร่วมมือและพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ในกรณีที่มีงบประมาณอย่างจำกัด การควบรวมกิจการขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและการให้บริการร่วมกันกลายเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ได้ผล ได้แก่

1) ควบรวมหรือซื้อกิจการ สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและขยายขอบเขตผลกระทบได้ แต่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากภายนอกในด้านกฎหมาย การเงิน และการบูรณาการทางวัฒนธรรม

2) การสนับสนุนทางการเงิน ช่วยให้กลุ่มต่าง ๆ สามารถเริ่มต้นขยายโครงการริเริ่มได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องเสียเวลาจัดตั้งนิติบุคคลใหม่

3) การระดมแบบรวมกลุ่ม ช่วยให้เกิดความรวดเร็ว และความยืดหยุ่นทั้งสำหรับผู้ให้ทุนและผู้ดำเนินการ องค์กรพันธมิตรเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับในการจัดตั้งและสนับสนุนกลุ่มความร่วมมือของผู้ให้ทุนที่มีผลกระทบสูง

สรุปได้ว่า องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรควรประเมินว่าสามารถรวมฟังก์ชันงานสนับสนุนต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้หรือไม่ หรือรูปแบบการระดมทุนแบบร่วมมือกันจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมและการแบ่งปันทรัพยากรที่รวดเร็วยิ่งขึ้นได้หรือไม่

กลยุทธ์ความอยู่รอดขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร

การวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร เป็นหนึ่งในกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์การให้สามารถดำเนินงานได้ ไม่ใช่เพียงแค่การตั้งเป้าหมายเท่านั้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์กำหนดแผนงานที่ชัดเจน ว่าองค์การจะสามารถจัดสรรพันธกิจ ทรัพยากร และกิจกรรมต่าง ๆ อย่างไรเพื่อให้เกิดผลกระทบอย่างยั่งยืน สำหรับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรหลายแห่ง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์อาจมีความซับซ้อน คำถามคือ “เราจะหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาโครงการได้อย่างไร” หรือ “เราจะมั่นใจได้อย่างไรว่ากิจกรรมจะสอดคล้องกับพันธกิจและความต้องการของชุมชน” (Thriving Nonprofit, 2024)

Alyssa Conrardy (2025) ได้ให้ความเห็นว่า แผนกลยุทธ์ขององค์การที่ไม่แสวงหากำไร เป็นเอกสารและกรอบการตัดสินใจที่ช่วยให้องค์การกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งที่สำคัญที่สุดและจะวัดความก้าวหน้าได้อย่างไร ในอีกสามปีข้างหน้า แผนกลยุทธ์ขององค์การที่ไม่แสวงหากำไรที่ดี มักประกอบด้วย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ลำดับความ สำคัญเชิงกลยุทธ์หรือเสาหลัก เป้าหมายที่วัดผลได้ ระบบการตรวจสอบที่มีความรับผิดชอบ เช่น วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) และระบบการดำเนินงาน

Rebbcar (2025) กล่าวว่า ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรต้องเผชิญกับความท้าทายมากมายที่อาจทำให้การอยู่รอดเป็นเรื่องยาก อย่างไรก็ตามด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสม การฝ่าฝันช่วงเวลาที่ไม่แน่นอนกลายเป็นโอกาสสำหรับการเติบโตและความยั่งยืนได้ กลยุทธ์ที่สำคัญบางประการสำหรับการอยู่ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรไม่เพียงแต่ฝ่าฟันอุปสรรค แต่ยังแข็งแกร่งขึ้น ที่ประกอบด้วยวิธีการดังนี้

1. การกระจายแหล่งเงินทุน การพึ่งพาแหล่งเงินทุนเพียงแหล่งเดียวอาจทำให้องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรขาดเงินทุนดำเนินงานในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอน การกระจายแหล่งเงินทุนจะช่วยลดความเสี่ยง และสร้างรากฐานทางการเงินที่มั่นคงยิ่งขึ้น ซึ่งอาจรวมถึงการแสวงหาเงิน

สนับสนุนจากมูลนิธิเอกชน ผู้บริจาครายอื่น ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างกระแสรายได้ให้แข็งแกร่ง

2. การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพสามารถพลิกสมรรถนะองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในแพลตฟอร์ม ระดมผ่านช่องทางทุนออนไลน์ การจัดกิจกรรมเสมือนจริง หรือกลยุทธ์การตลาดดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีจะช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้กล้างขึ้น และรักษาความสัมพันธ์กับผู้สนับสนุน

3. การเสริมสร้างความร่วมมือกับชุมชน การทำงานร่วมกันเป็นกุญแจในยามที่เกิดความไม่แน่นอนและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรจะได้รับประโยชน์มากจากการสร้างความร่วมมือที่แน้นแฟ้นภายในชุมชนของตนเอง การทำงานกับองค์กรอื่น ๆ ภาคธุรกิจ และหน่วยงานภาครัฐ จะช่วยให้องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรสามารถลดผลกระทบ การแบ่งปันทรัพยากร และสร้างระบบการสนับสนุนที่ยั่งยืนอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ

4. การเน้นที่ผลกระทบ เมื่อทรัพยากรมีจำกัด องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของโครงการและกิจกรรมที่มีผลกระทบมากที่สุด โดยการประเมินและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ องค์กรสามารถระบุพื้นที่ที่พวกเขากำลังสร้างความเปลี่ยนแปลงและการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์นี้ จะช่วยให้องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดและสื่อสารผลกระทบของตนไปยังผู้บริจาคและผู้ที่มีส่วนได้เสีย

5. การปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรม ความยืดหยุ่นและนวัตกรรมเป็นคุณสมบัติสำคัญสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ที่ต้องการปรับตัวในยุคที่มีความไม่แน่นอนสูง การรักษาความคล่องตัวและเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง คว้าโอกาสและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง อาจรวมถึงการสำรวจรูปแบบโครงการใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้เสียในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป หรือการปรับกลยุทธ์การระดมทุนแบบดั่งเดิม

โดยสรุป แม้ว่าการปรับตัวระหว่างช่วงเวลาที่ลำบากจะเป็นเรื่องท้ายทาย แต่องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรก็มีโอกาสที่จะแข็งแกร่งและยืดหยุ่นมากขึ้น ด้วยการใช้แนวทางที่อาศัยกลยุทธ์โดยการขยายแหล่งเงินทุน การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี การสร้างความร่วมมือ การมุ่งที่ผลกระทบและการส่งเสริมนวัตกรรม องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ไม่เพียงแต่จะอยู่รอดได้ แต่ยังสามารถเจริญเติบโตได้ท่ามกลางความยากลำบากทางเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การปรับตัวขององค์กร เป็นความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Organizational Ambidexterity) ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสภาวะตลาดที่ผันผวน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองเพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดและอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและกรอบสถาบัน การปรับตัวนี้เกิดจากปฏิสัมพันธ์ในระดับพื้นที่ซึ่งได้รับการศึกษาที่หลากหลายจากกระแสทฤษฎี เช่น พฤติกรรม ทรัพยากร และในระดับการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน (เช่น ระดับองค์การหรือระดับอุตสาหกรรม) แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวขององค์กรคือทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต และมุ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการเป็นตัวกลางส่งผลกระทบของกลยุทธ์ เทคโนโลยี และความซับซ้อนต่อการปรับตัวขององค์กร ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์เชื่อว่ากุญแจความสำเร็จขององค์กร คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเท่านั้นที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้ดีขึ้น ส่วนการอยู่รอดขององค์กร คือ ความสามารถขององค์การในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเมื่อเวลาผ่านไป องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รักษาหน้าที่หลัก และสร้างความยั่งยืนผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการรับมือกับความท้าทายทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความสามารถของบริษัทในการรักษาการดำเนินงานและสุขภาพทางการเงิน สำหรับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นและดำเนินงานเพื่อวัตถุประสงค์ด้านการกุศลหรือเพื่อประโยชน์ของสังคม โดยไม่มุ่งหวังผลกำไร พันธกิจขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือ การสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมมากกว่าการแสวงหาผลกำไร และอาจได้รับเงินบริจาคจากบุคคลทั่วไป บริษัท หรือหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรจะต้องให้บริการสาธารณะในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง มีหน้าที่ตอบสนองความต้องการผลผลประโยชน์ที่หลากหลายของชุมชน ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน การพัฒนาเศรษฐกิจองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร ขึ้นอยู่กับการระดมทุนจากผู้ใจบุญ องค์กรแม่ เงินบริจาค เงินอุดหนุน เงินช่วยเหลือ และค่าธรรมเนียม เป็นต้น บทบาทขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร เป็นการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่เกิดจากความคิดริเริ่มจากภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพลเมือง ที่เน้นความร่วมมือระหว่างภาคเอกชน ภาครัฐและภาคไม่แสวงหาผลกำไร ก่อให้เกิดการบูรณาการ โดยองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรส่วนใหญ่จะดำเนินกิจกรรมด้านการดูแลสังคมและการศึกษา แม้ว่าการฟันฝ่าช่วงเวลาที่ลำบากจะเป็นเรื่องที่ท้ายทาย แต่องค์กรที่

ไม่แสวงหาผลกำไรก็มีโอกาสที่จะแข็งแกร่งและยืดหยุ่นมากขึ้น ด้วยการใช้แนวทางที่อาศัยกลยุทธ์โดยการขยายแหล่งเงินทุน การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี การสร้างความร่วมมือ การมุ่งที่ผลกระทบและการส่งเสริมนวัตกรรม องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ไม่เพียงแต่จะอยู่รอดได้เท่านั้น แต่ยังสามารถเจริญเติบโตได้ท่ามกลางความยากลำบากทางเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

เบญจมาส โชติทอง. (2568). การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรตามหลักธรรมาภิบาล (In Thai). กรุงเทพมหานคร: สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย.

Alyssa, C. (2025). Quick answer: what is a non profit strategy plan ?. Prosper Strategies. เรียกใช้เมื่อ 6 พฤษภาคม 2569 จาก https://prosper-strategies.com/nonprofit-strategic-plan-example/

Andrew, S., Rodolphe, D. & Jean, P.V. (2021). Organizational Adaptation. Journal of Management, 47(1), Online.

Andrew, S. (2020). Organizational Adaptation. Journal of Management, 47(1), 1-9.

Christopher, B. (2020). Employee Engagement and Organizational Survival. World Journal of Innovative Research, 9(5), 79-92.

Crows, D. (2025). Significance of Business survival. Sustainability Journal. เรียกใช้เมื่อ 12 พฤษภาคม 2569 จาก https://www.wisdomlib.org/concept/business-survival

David. H. (2013). The Organizational Survival Code: Seven Capabilities To Get The Results You Want. Thrift Books-Dallas. เรียกใช้เมื่อ 22 พฤษภาคม 2569 จาก https://www.amazon.com/Organizational-Survival-Code-Capabilities-Results/dp/0615718515#.

Devid. D. (2022). What is an Organizational Strategy ?. University of WOLVERHAMPTION. เรียกใช้เมื่อ 14 พฤษภาคม 2569 จาก https://online.wlv.ac.uk/what-is-an-organisational-strategy/.

Eyesiere, A.E. (2025). Challenges of Nonprofit Organization and Start-ups in Developing Countries: A Literature Review**.** Organizational Communication Department of Communication, Wake Forest University.

Giuseppe, D. & Valentina, D.M. (2024). Business Adaptation Strategies to Climate Change: A Systematic Review. Journal of Cleaner Production, 485(2024)

Heather, D. Gillian, S. & Graham, C. (2007). Analyzing element affecting the survival of new nonprofit organization in the context of social entrepreneurship ventures. Conference : 4th AGSE International entrepreneurship Research Exchange, At :Brisbane, Australia.

Henrik Hassel & Alexander Cedergren. (2025). Facing the unexpected: a literature review on methods for assessing organizational adaptive capacity. Environment Systems and decisions, 45(27), 1-23.

Holly, B. (2023). What is an Organizational Strategy ?. Aligning ICHRA Minds at AIM.

Humphreys, J.A. (2023). Unpacking Organizational Adaptation Strategies: A Conceptual Review. School of Business, Economics and Tourism, Kenyatta University, Nairobi, Kenya.

Ingrid, B. (2000). Staying on top : Characteristics of Long-Term Survival. Journal of Organizational Change Management, 13(1), 32-48.

Junting, L. & Wen, W. (2018). A Literature Review on the Organizational Adaptability of Lean Construction Project. Advances in Economics, Business and Management Research, vol 68, 384-389.

Nandar, M.T. (2025). From survival to sustainability : Long term revenue strategies for nonprofits. Global Impact is part Venture. เรียกใช้เมื่อ 4 พฤษภาคม 2569 จาก https://charity.org/give-global-blog/from-survival-to-sustainability-long-term-revenue-strategies-for-nonprofits/.

Nicoleta, C. (2009). The Role and Importance of Non-Profit Organization. Studies and Scientific Researches – Economic Edition, 14, 14-19.

Nicoleta, C. (2009). The Role and Important of Nonprofit Organizations. Studies and Scientific Research – Economic Edition, no. 14.

Nur, U. & Agus, Z. (2023). Strategic Management in Non Profit Organization. International Journal of Research Publication and Review, 4(3), 352-357.

Ramesh, P. & Veena, B. (2023) . Organizational Adaptability: A Stady of the Mediating Role of Leadership in the Influence of Strategies, Complexity and Technology. International Journal of Innovation Management, 17(7), 1-13.

Rebbcar. (2025). Navigating Uncertain Times: Strategies for Non-Profit Survival. เรียกใช้เมื่อ 7 พฤษภาคม 2569 จาก https://www.defiantstrategies.net/post/navigating-uncertain-times-strategies-for-non-profit-survival.

Richard, T.B. & Ayim, A. (2023). Time Management : An Effective Tool for the Survival of a Business Organization, Journal of Quality in Health care & Economics, 6(2), 1-9.

Rukevwe, J.O. (2014). The Relationship between Organizational Survival and Employee Mental Ability. International Journal of Business and Social Science, 5(1), 205-212.

Science Direct. (2015). Organizational Adaptation. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, (Second Edition).

Shepherd, F. & Sam, D. (2025). Belongingness and Organizational Survival of Highter Institutions of Learning in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria. International Journal of Social Science and Management Research, 11(7), 309-324.

Shopify Staff. (2023). What is a Nonprofit ? Definition and Types of Nonprofits. START SELLING WITH SHOPIFY TODAY.

Stefan, F. D. (2023). Organizational Strategy Definition, Examples, Types & Importance. Organizational Development. เรียกใช้เมื่อ 7 พฤษภาคม 2569 จาก https://digitalleadership.com/blog/organizational-strategy/

Thriving Nonprofit. (2024). A Guide to Successful Nonprofit Strategic Planning. เรียกใช้เมื่อ 2 พฤษภาคม 2569 จาก https://www.thrivingnonprofits.ca/pages/about.

Uduezue, E., Kifordu, A.A. and Orishede, F. (2025). Effect Of Mission Statement On Organizational Survival Using Selected Manufacturing Firm S In Delta State. International Journal of Academic Management Science Research, 9(7), 260-272.

Veena I.B.. (2024). . International Journal of Innovation Management, 27(8), 49-70

Viera B. & Ivana P. (2020). The Importance of Non Profit Organization in Globalized World: International Comparison of American and European Continent. Globalization and its Socio-Economic Consequences, 7(2), 1-7.

Vladislav V. (2011). The Meaning of Nonprofit Organization: Insights from Classical Institutionalism. Journal of Economic Issues, DOI 10.2753/JEI0021.

Whipp, R. (2019). Strategies: Organization. International Encyclopedia of the Social & Behavior Science.

Will, K. (2025). Nonprofit Organization (NPO): Definition, Funding, vs. Not- for-Profit. An entity that exists to further a social cause and provide a public benefit. เรียกใช้เมื่อ 13 พฤษภาคม 2569 จาก https://www.investopedia.com/terms/n/non-profitorganization.asp.

Will, K. (2025). Nonprofit Organization (NPO) : Definition, Funding, vs Not-for-Profit. Investopedia, เรียกใช้เมื่อ 8 พฤษภาคม 2569 จาก https://www.investopedia.com/terms/n/non-profitorganization.asp.

Yara, H. & Lara, K. (2026). Sustainable non profit organization: Strategic, managerial perspective. Jan 2, 21(1), 56-79.