



รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking
ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
Social Banking Adaptation Strategy Model
of The Islamic Bank of Thailand

สมบัติ บุญประธรรม
SOMBAT BOONPRATHAM

ดุษฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา 2564



รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking
ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
Social Banking Adaptation Strategy Model
of The Islamic Bank of Thailand

สมบัติ บุญประธรรม
SOMBAT BOONPRATHAM

ดุษฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อเรื่องคุณิพนธ์

รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking
ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ชื่อ นามสกุล

นายสมบัติ บุญประจรรวม

ชื่อปริญญา

บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

คณะ

บริหารธุรกิจ

ปีการศึกษา

2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยการส่งเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้าน Social Banking จำนวน 17 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) พิจารณาความสอดคล้องเพื่อหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญด้วย ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) ตลอดจนตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยประกอบด้วย 7 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์องค์การนวัตกรรม 2) กลยุทธ์องค์การแห่งการเรียนรู้ 3) กลยุทธ์วัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) กลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายใน 5) กลยุทธ์องค์การยืดหยุ่นการเปลี่ยนแปลง 6) กลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 7) กลยุทธ์ส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการองค์การ ทั้งนี้เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างบริการทางการเงินในรูปแบบดั้งเดิมและรูปแบบใหม่ ผสานร่วมกับสังคมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ ขยายโอกาสการเข้าถึงแหล่งบริการทางตามหลักการของศาสนาอิสลามได้อย่างทั่วถึง

คำสำคัญ: รูปแบบกลยุทธ์, การปรับตัว, ธนาคารเพื่อสังคม, ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

Dissertation Title	Social Banking Adaptation Strategy Model of The Islamic Bank of Thailand
Author	Mr.Sombat Boonpratham
Degree	Doctor of Business Administration
Faculty	Business Administration
Academic Year	2021

ABSTRACT

This research aims to examine The Islamic Bank of Thailand's social banking adaptation strategy model. This qualitative research applied Delphi Technique by synthesizing documents and in-depth interviews with 17 social banking experts. The researcher used descriptive statistics, namely Median and Mode, to analyze the data. The consistency and consensus among the experts were analyzed by the absolute value of the difference between the Median, Mode, and Inter Quartile Range. A Consistency Index (IOC) value was applied to assure the validity between the questions and the objectives.

The results showed that: The Islamic Bank of Thailand's adaptation strategy model consists of 7 main strategies: 1) innovative organization strategy 2) learning organization strategy 3) goal-oriented organizational culture strategy 4) effective internal communication strategy 5) resilient organization strategy 6) leader of change strategy and 7) employee involvement strategy. In sum, this adaptation strategy is to balance traditional and new financial services that need to comply with the Islamic society, culture, and economy and aims to expand the service accessibility under Islamic principles.

Keywords: Strategy Model, Adaptation, Social Banking, The Islamic Bank of Thailand

กิตติกรรมประกาศ

บรรดาการสรรเสริญทั้งหมดเป็นเอกสิทธิ์ของเอกองค์อัลลอฮ์ ซุบฮานาฮูวาตาอาลา ผู้ทรงประทานทางชี้นำ และความสำเร็จด้วยความโปรดปรานจากพระองค์ผู้ทรงเมตตาปราณีเสมอ

ดุษฎีนิพนธ์นี้ได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ดร.อมร กุญสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ ที่ให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยซาบซึ้งถึงความตั้งใจจริง ความทุ่มเทของอาจารย์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ รวมถึง รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐดีทรานนท์ ประธานกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ ดร.อนัส อมาตยกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ไต้วัลย์ กรรมการการสอบดุษฎีนิพนธ์ ที่ได้เสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทำให้ดุษฎีนิพนธ์นี้ มีความสมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้สละเวลาในการให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยตั้งใจกับความสำเร็จในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มาก เพื่อความภาคภูมิใจ ให้มารดาผู้เป็นที่รักยิ่งของผู้วิจัย ตลอดจนต้องการสร้างแรงจูงใจสู่แรงบันดาลใจ การให้ความสำคัญด้านการศึกษาและการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ของบุตรทั้ง 3 คนของผู้วิจัย

สมบัติ บุญประจรรวม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
1. บทนำ	
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
1.3 ขอบเขตการศึกษา	5
1.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.6 นิยามศัพท์งานวิจัย	8
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ทฤษฎีการปรับตัว (Adaptation Theory)	9
2.2 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Change Management)	19
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	24
2.4 ทฤษฎี Disruptive Technology	50
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับฟินเทค (FinTech: Financial Technology)	55
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับภาพอนาคต (Foresight)	65
2.7 แนวคิดการเงินอิสลาม (The Concepts of Islamic Finance)	77
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related Research)	89

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. วิธีการดำเนินการวิจัย	
3.1 กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	95
3.2 การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก	97
3.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล	97
3.4 การดำเนินการสร้างแบบสอบถาม	98
3.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเพื่อหาฉันทามติ (Consensus)	99
3.6 การนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	102
3.7 การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วย ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	102
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับความท้าทายการบริหารของ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ ทางการเงินในปัจจุบัน	104
4.2 ผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การปรับตัว สู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	111
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์ การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	121
4.4 ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วย ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	139

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	142
5.2 การอภิปรายผล	146
5.3 ข้อเสนอแนะ	152
บรรณานุกรม	154
ภาคผนวก	169
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	170
ภาคผนวก ข ประเด็นคำถามการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	172
ภาคผนวก ค แบบสอบถามงานวิจัย	174
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)	179
ภาคผนวก จ ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ (IOC)	181
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์	187
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	205

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 กรอบคำอธิบายแบบทฤษฎีบริหารธุรกิจกระแสหลัก (Classic Framework)	56
2.2 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการเงินและลูกค้าของ สถาบันการเงินทั่วไปกับสถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม	84
2.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการให้บริการสถาบันการเงินทั่วไป และสถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม	84
2.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของประกันภัยทั่วไปและประกันภัย ตามหลักศาสนาอิสลาม	86
3.1 การลดลงของความคลาดเคลื่อนและจำนวนของผู้ทรงคุณวุฒิ	96
3.2 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	100
3.3 แสดงการพิจารณาความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ	102
4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	117
4.2 องค์ประกอบ กลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์การนวัตกรรมรองรับ การเปลี่ยนแปลง (Innovative Organization Strategy)	122
4.3 องค์ประกอบ กลยุทธ์การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (Learning Organization Strategy)	124
4.4 องค์ประกอบ กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จ ตามเป้าหมาย (Goal-Oriented Organizational Culture Strategy)	127
4.5 องค์ประกอบ กลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การ (Effective Internal Communication Strategy)	129
4.6 องค์ประกอบ กลยุทธ์องค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilient Organization Strategy)	130

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.7	องค์ประกอบ กลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader of Change Strategy)	132
4.8	องค์ประกอบ กลยุทธ์ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Employee Involvement Strategy)	134



สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการศึกษา รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	6
2.1	แนวคิดทฤษฎีการปรับตัว	12
2.2	ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	27
2.3	ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	30
2.4	ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	32
2.5	แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร	36
2.6	การวิเคราะห์สถานการณ์องค์กร	37
2.7	Disruption Innovation	51
2.8	รูปแบบอนาคตที่หลากหลายและกรวยความเป็นไปได้ในอนาคต	68
2.9	วัตถุประสงค์ในการมองอนาคต	72
2.10	กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงลึก	73
2.11	แนวทางการสร้างกรอบ “อนาคต” (Foresight Pathway)	75
2.12	แผนที่แนวทาง และชุดเครื่องมือการมองอนาคต (4 แนวทาง 9 เครื่องมือ)	76
2.13	โครงสร้างพื้นฐานการดำเนินการตามหลักชะรีอะฮ์	78
2.14	แนวคิดการเงินอิสลามตามหลักความศรัทธา	81
2.15	หลักการการเงินอิสลามและระบบการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม	82
2.16	องค์ประกอบหลักของระบบการเงินอิสลาม	83
4.1	สรุปความท้าทายการบริหารของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบัน	110
4.2	ตัวแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	136

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีในทศวรรษนี้ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมอย่างรุนแรง องค์การธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอาจต้องทยอยปิดตัวลง (Gartner, 2017; เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ, 2560) การดำเนินงานของธุรกิจถูกแทรกแซงด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ทำให้รูปแบบและกระบวนการทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตโดยสิ้นเชิง (Rouse, 2016) องค์การธุรกิจที่เคยประสบความสำเร็จและตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานประสบการณ์เดิมโดยไม่ได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมก่อให้เกิดความเสียหายจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด และอาจส่งผลกระทบทำให้องค์การได้รับความเสียหายในระยะยาว (โกศล จิตวิรัตน์, 2551)

จากการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ทำให้องค์กรต่าง ๆ ในทุกภาคอุตสาหกรรมต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมทางการเงินที่ได้รับผลกระทบจากการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) สถาบันการเงินจะสูญเสียรายได้ประมาณร้อยละ 29-35 ต่อคู่แข่งรายใหม่ แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับฐานความคิด โดยนวัตกรรมต้องเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันการเงิน (Drummer et al., 2016) ถึงแม้สถาบันการเงินมีฐานข้อมูลผู้ใช้บริการที่สามารถขยายการบริการทางการเงินด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และยังคงได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้ให้บริการแต่สถาบันการเงินส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นด้านการให้บริการลูกค้าเป็นหลัก (Customer-Centric) การดำเนินงานของสถาบันการเงินในอนาคต คือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเป็นหัวใจสำคัญ (สถณี อาชวานันทกุล, 2560) การเพิ่มขึ้นจากการแข่งขันนวัตกรรมและเทคโนโลยีส่งผลให้รูปแบบบริการทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018) ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจการเงินรายใหม่ (FinTech Startup) เห็นถึงช่องว่างระหว่างการให้บริการในรูปแบบดั้งเดิมกับเทคโนโลยีทางการเงินด้วยเหตุนี้ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาจึงมีผู้ประกอบการรายใหม่จำนวนมากที่นำช่องว่างดังกล่าวมาเป็นโอกาสในการทำธุรกิจ ทำให้การทำธุรกรรมทางการเงินมีความสะดวกรวดเร็วช่วย

เพิ่มช่องทางการเข้าถึงบริการทางการเงิน (Dermine, 2017) ตลอดจนสามารถกระจายการเข้าถึงบริการทางการเงินได้มากยิ่งขึ้นมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2558) แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีคนยากจนจำนวนมากที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้เนื่องจากค่าบริการของธนาคารที่แพงเกินไปและอยู่ห่างไกล (Life SREDA VC, 2016) ไม่มีบัญชีเงินฝากจึงไม่สามารถขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินได้ ด้วยข้อจำกัดทางด้านคุณสมบัติทำให้ผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่สถาบันการเงินเป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการเข้าถึงบริการด้านสินเชื่อที่สามารถตอบสนองของความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ได้ทั้งในภาวะปกติและฉุกเฉินด้วยกระบวนการอนุมัติที่รวดเร็ว (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563)

การขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการแก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางรายได้ (IMF, 2016) ที่ผ่านมามีผลการศึกษามากมายชี้ให้เห็นว่าการขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินส่งผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาค โดยในระดับจุลภาค พบว่า การเข้าถึงบริการทางการเงินช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของครัวเรือน ทำให้คนยากจนและผู้ด้อยโอกาสสามารถทำธุรกรรมทางการเงินด้วยต้นทุนที่เป็นธรรม เปิดโอกาสให้สามารถใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินที่เหมาะสม เพื่อเป็นเงินทุนในการประกอบและขยายธุรกิจ และในระดับมหภาค พบว่า การเข้าถึงบริการทางการเงินส่งผลทำให้ประชากรในภาพรวมมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นตลอดจนสามารถให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มผู้มีรายได้น้อยได้มากขึ้น (Life SREDA VC, 2016; FI2020, 2016)

นอกจากนี้การขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินยังเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดการคิดค้นรูปแบบการให้บริการทางการเงินผ่าน Social Media (Robert et al., 2014) ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีศักยภาพสูงในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการเงิน จากข้อมูลการใช้ Social Media ในปัจจุบันมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วทั่วโลก โดยสถิติปี 2563 มีผู้ใช้บริการ Social Media ร้อยละ 49 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งสัดส่วนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 9.2 ด้วยความสามารถในการเข้าถึงและเชื่อมโยงผู้ใช้บริการส่งผลให้ Social Media มีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องประกอบกับ Social Media เสมือนแหล่งรวบรวมข้อมูลเชิงลึกของผู้ใช้บริการเอื้อต่อการนำไปประมวลผลพฤติกรรมและใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ สามารถเข้าถึงลูกค้าได้จำนวนมาก (Life SREDA VC, 2020) จากจุดเด่นด้านต้นทุนและการเพิ่มความสะดวกรวดเร็วให้กับบริการทางการเงิน ตลอดจนเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการเงินสามารถขยายฐานลูกค้าไปสู่กลุ่มคนรากหญ้าได้จำนวนมาก (FI2020, 2016)

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการเงิน รูปแบบบริการทางการเงินและการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ สถาบันการเงินจำเป็นต้องหาแนวทางตั้งรับความท้าทายและเตรียมความพร้อมขององค์กรสู่ยุคหน้า บทบาทของสถาบันการเงินในปี 2025 ก็กับการนำเทคโนโลยีทางการเงินแทนการแลกเปลี่ยนเงินในชีวิตประจำวัน ส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงินที่เป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงินในรูปแบบเดิม สถาบันการเงินควรใช้โอกาสนี้เปลี่ยนแปลงตัวเองโดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนหลักและให้ความสำคัญกับการจัดการกลยุทธ์แนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (อนุชา ลาวงค์, 2563) แต่อย่างไรก็ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ลดความเหลื่อมล้ำเพิ่มศักยภาพชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563) และเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อกระจายการเข้าถึงบริการทางการเงินอย่างถูกต้องตามหลักศาสนาอิสลามและมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคง พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย, 2563) นับตั้งแต่ปี 2558 ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถดำเนินงานตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจโดยสามารถให้บริการทางการเงินด้านสินเชื่อบุคคลเป็นหลัก ร้อยละ 48 ของสินเชื่อรวม (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2562) ในปี 2562 แม้เศรษฐกิจไทยจะชะลอตัวธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถขยายสินเชื่อได้อย่างต่อเนื่องทำให้สินเชื่อเติบโตกว่าร้อยละ 8 (ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย, 2562) สะท้อนให้เห็นว่าธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มุ่งมั่นในการสร้างโอกาสและขยายฐานในการเข้าถึงบริการทางการเงินที่ถูกต้องตามหลักศาสนาอิสลาม สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนตามหลักศาสนาอิสลาม จากการศึกษาการเข้าถึงแหล่งทุนกับความต้องการทางการเงินอิสลามของมุสลิมที่มีฐานะยากจนและองค์กรธุรกิจชุมชน พบว่าการเงินอิสลามสามารถสร้างความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกและชุมชนโดยรวม (ธวัช น้อยผอม, 2017) นอกจากนี้ขยายการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเป็นส่วนหนึ่งในการต่อยอดธุรกิจรายย่อย ตลอดจนสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยปริมาณสินเชื่อของการเงินอิสลามยังสามารถช่วยลดความยากจนในพื้นที่ได้อย่างมีนัยสำคัญ (ศรัณย์ ศานติศาสตร์ และ อัญชญา พลศรี, 2018)

ในขณะเดียวกันการขยายตัวของการเงินอิสลาม (Islamic Finance) ทั่วโลกในช่วง 8 ปีที่ผ่านมา มีอัตราการเติบโตร้อยละ 10 ต่อปี โดยมีมูลค่าทรัพย์สินถึง 3,246 พันล้านเหรียญ (Global Islamic Finance Report, 2020) ทั้งนี้คาดการณ์ว่าในปี 2050 จะมีจำนวนประชากรที่นับถือศาสนาอิสลามทั่วโลกเพิ่มขึ้นร้อยละ 35 ของประชากรโลก การเพิ่มขึ้นของประชากรมุสลิม

ทำให้ความต้องการการเงินอิสลาม (Islamic Finance) มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการผนวกการเงินอิสลามกับระบบการเงินโลก เพื่อต้องการให้การเงินอิสลามมีมาตรฐานสากล และรองรับการขยายตัวของการเงินอิสลาม (The Islamic Financial Services Board, 2017) จากแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องของการเงินอิสลาม ประเทศไทยควรเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถการเงินอิสลาม เพื่อให้ประเทศไทยได้รับประโยชน์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจากการขยายตัวทางธุรกิจการเงินอิสลามที่มีความแข็งแกร่ง ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยต้องปรับกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการ ทำให้การเงินอิสลามของประเทศไทยได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการขยายตัวของการเงินอิสลามที่มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมการเงินระหว่างประเทศในการระดมเงินออม การลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ (มนชยา อรุณยศ, 2553)

ภายใต้เงื่อนไขแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กับการให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทำให้เกิดบริการทางการเงินในรูปแบบใหม่และเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีการบริหารจัดการที่ดีกว่าเข้ามาในอุตสาหกรรมทางการเงิน สถาบันการเงินในอนาคตที่ไม่เพียงแต่ให้บริการทางการเงินเท่านั้น แต่จะเพิ่มรูปแบบการให้บริการด้านอื่น ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการมากขึ้น และอาจไม่เป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงินเหมือนเคย จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของผู้บริหารในการนำองค์การในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเพื่อให้ดำรงอยู่ในกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงผ่านการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตลอดจนสามารถขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยต้นทุนที่เป็นธรรม สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนระดับฐานราก ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม มุ่งสู่การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างทั่วถึงในระยะยาว

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้น เพื่อสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ให้มีบทบาทในการสร้างสรรค์เศรษฐกิจและสังคมไทยในอนาคต ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาความท้าทายในการเตรียมความพร้อมของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยกับการปรับตัวการบริหารจัดการกลยุทธ์องค์การต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินและการเปลี่ยนแปลงบทบาทของสถาบันการเงินในอนาคต เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างบริการทาง

การเงินในรูปแบบดั้งเดิมและรูปแบบใหม่ ผสานร่วมกับสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และ เศรษฐกิจภายใต้ทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจและแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทำให้ธนาคาร อิสลามแห่งประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาการเงินอิสลาม (Islamic Finance) และการระดมทุนจากภายในและภายนอกประเทศ เสริมสร้างศักยภาพรองรับการขยายตัวและการ แข่งขันของสถาบันการเงิน สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัวมีประสิทธิภาพตลอดจนสามารถ กระจายการเข้าถึงการใช้บริการทางการเงินตามหลักการศาสนาอิสลามได้อย่างทั่วถึง ซึ่งจะ นำไปสู่ความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่ง ประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคาร อิสลามแห่งประเทศไทย ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยใช้แนวคิดของ (Gliddon, 2006) เป็นกรอบในการศึกษา

1.3.2 ขอบเขตด้านผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดผู้เชี่ยวชาญจาก ผู้บริหาร บุคคลากรของธนาคารอิสลาม แห่งประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมี ประสบการณ์ด้าน Social Banking จำนวน 17 คน

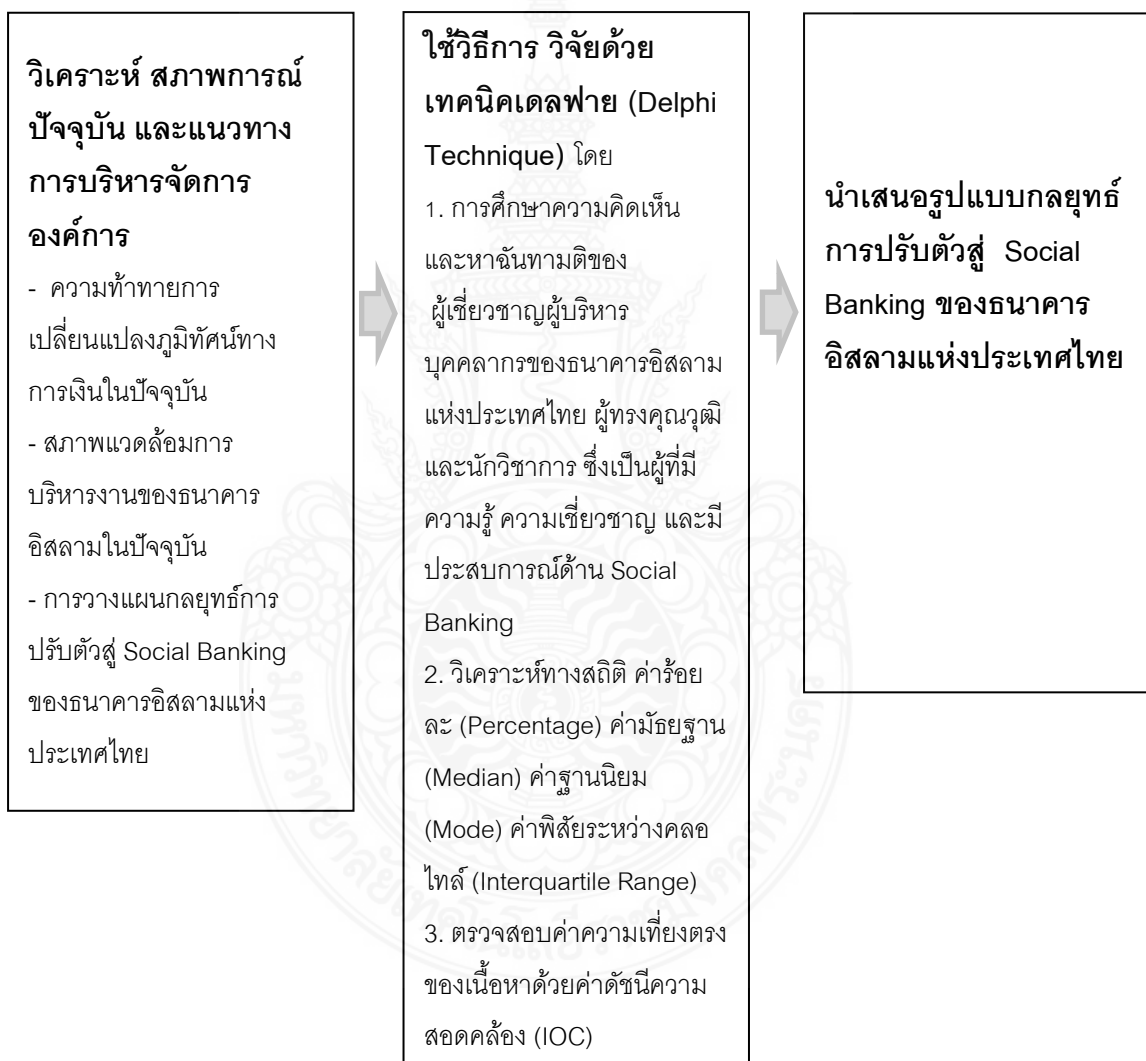
1.3.2 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการวิจัยครั้งนี้ คือตั้งแต่เดือนตุลาคม 2564 – ธันวาคม 2564

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ดังแสดงในภาพ 1.1

ภาพ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา



1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยและกลุ่มอุตสาหกรรมทางการเงิน สามารถนำรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวเป็นข้อมูลประกอบการคาดการณ์และพยากรณ์การเตรียมความพร้อมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการให้บริการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนขยายโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินภายใต้การขับเคลื่อนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

1.5.2 เป็นข้อมูลและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้หน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายกำกับดูแลและบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจและการเงินของประเทศ นำไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบายหรือออกกฎเกณฑ์และมาตรการต่าง ๆ ตลอดจนการกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาสถาบันการเงินให้สามารถขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจการเงินของประเทศ มีพัฒนาการและปรับตัวได้อย่างเท่าทัน ส่งเสริมให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยเติบโตได้อย่างมีเสถียรภาพ และร่วมสร้างสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืนในระยะยาว

1.5.3 ผู้ที่มีบทบาทในการบริหารธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย สามารถนำผลจากการวิจัยนี้ประกอบการกำหนดกรอบทิศทางแผนการบริหารจัดการและกำหนดยุทธศาสตร์ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานตลอดจนการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสการเข้าถึงแหล่งบริการทางการเงินที่ดำเนินการตามหลักการของศาสนาอิสลาม สนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานรากนำไปสู่การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

1.5.4 สามารถนำผลจากการวิจัยใช้ประโยชน์ในการจัดการความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวขององค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการเงินในอนาคต ตลอดจนนักวิชาการและนักวิจัยอื่น ๆ ได้พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อยอดทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

1.6 นิยามศัพท์งานวิจัย

กลยุทธ์การปรับตัว หมายถึง แบบแผนการดำเนินงานที่มีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วิธีการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรเพื่อพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

สถาบันการเงินอิสลาม หมายถึง รูปแบบการให้บริการการทำธุรกรรมและบริการทางการเงินตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม (Sharia Law) โดยไม่เกี่ยวข้องกับดอกเบี้ยและธุรกิจอบายมุขทุกชนิด

ภูมิทัศน์ทางการเงิน หมายถึง คุณสมบัติและลักษณะของภาวะการเงินของระบบเศรษฐกิจใด ๆ ที่แสดงถึงโครงสร้าง และการทำงานของสถาบันทางการเงินตลอดจนความเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขทางเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการทางการเงินด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ

Social Banking หมายถึง การให้บริการทางการเงินที่ผสมผสานเข้ากับกิจกรรมทางการเงิน สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างรูปแบบการให้บริการทางการเงินแบบดั้งเดิมและรูปแบบใหม่ ซึ่งขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสีย และความต้องการในการเรียนรู้ และภาคส่วนต่าง ๆ

เศรษฐกิจดิจิทัล หมายถึง การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสร้างเสริมเศรษฐกิจ ช่วยลดต้นทุนในการผลิต การขายสินค้า ขยายการให้บริการในรูปแบบใหม่ ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจมีมูลค่าสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การปรับตัว หมายถึง การปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อรับมือกับผลกระทบต่อรายได้ที่ลดลง และพฤติกรรมของผู้ใช้บริการทางการเงินจากอิทธิพลเทคโนโลยี โดยผู้บริหารกำหนดกรอบนโยบายการบริหารองค์กรและจัดวางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน โดยพิจารณาจากพื้นฐานความพร้อมขององค์กรและความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฟินเทค (FinTech) หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และนวัตกรรมทางการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความสะดวก รวดเร็ว ความปลอดภัย ลดต้นทุนที่เกิดขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี จากตำรา เอกสารวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีการปรับตัว (Adaptation Theory)
- 2.2 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Change Management)
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- 2.4 ทฤษฎี Disruptive Technology
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับฟินเทค (FinTech: Financial Technology)
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับภาพอนาคต (Foresight)
- 2.7 แนวคิดการเงินอิสลาม (The Concepts of Islamic Finance)
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related Research)

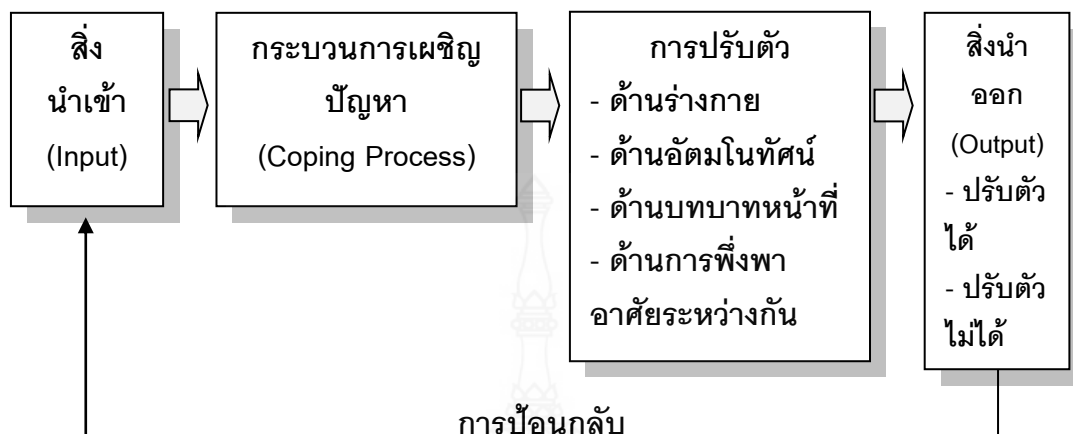
2.1 ทฤษฎีการปรับตัว (Adaptation Theory)

มนุษย์ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดการดำรงชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย เศรษฐกิจและสังคม การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะทำให้มนุษย์เกิดความขัดแย้งต่อตนเองและสังคม มนุษย์จำเป็นต้องมีกระบวนการปรับตัวให้สามารถเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้มนุษย์รักษาสมดุลทางร่างกาย จิตใจ สังคมไว้ได้และทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตต่อไปได้อย่างราบรื่นและมีความสุข ซึ่ง Lazarus and Folkman (1984) ผู้คิดค้นแนวคิดการปรับตัวได้ อธิบายถึงการปรับตัว ว่ามีต้นกำเนิดมาจากวิชาชีววิทยา กล่าวคือ Darwin (1887) นักธรรมชาติวิทยาชาวอังกฤษผู้ทำการปฏิวัติความเชื่อเดิม ๆ เกี่ยวกับมาของสิ่งมีชีวิต และเสนอทฤษฎีซึ่งเป็นทั้งรากฐานของทฤษฎีวิวัฒนาการสมัยใหม่ หลักการพื้นฐานของกลไกการคัดเลือกโดยธรรมชาติ (Natural Selection) เป็นผู้เริ่มใช้คำว่า “การปรับตัว (Adaptation)” ในทฤษฎีวิวัฒนาการของ Darwin อธิบายว่าสิ่งมีชีวิตที่สามารถปรับตัวให้เข้า

ภาวะแวดล้อมของโลกที่เต็มไปด้วยภัยอันตรายเท่านั้นจึงจะดำรงชีวิตอยู่รอดได้ ดังนั้นมนุษย์จึงต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งการปรับตัวทางชีววิทยา คือ การปรับตัวทางร่างกายเพื่อการดำรงชีวิตอยู่รอด และเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกาย ต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวนี้ได้ถูกนักจิตวิทยาตั้งชื่อใหม่เป็นการปรับตัว (Adjustment) ซึ่งหมายถึง การทำให้บุคคลเกิดความสมดุลในตัวเองและจากการมีสัมพันธภาพกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เมื่อต้องเผชิญกับแรงกดดันต่าง ๆ ทางกายภาพ จิตใจและสังคม ประกอบด้วย 2 กระบวนการ ได้แก่ การปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและการปรับตัวสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละคน ซึ่งการปรับตัวของมนุษย์มีแรงผลักดัน 2 อย่าง ได้แก่ แรงผลักดันจากภายนอก (External Demand) การที่มนุษย์ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสังคม แรงผลักดันจากภายใน (Internal Demand) เป็นแรงกระตุ้นภายในตัวของบุคคล ได้แก่ ความต้องการสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิต แนวคิดนี้มองสังคมในลักษณะเป็นพลวัต หรือมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงเป็นผลมาจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยมีโครงสร้าง และสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นเงื่อนไข นอกจากนี้ศาสตราจารย์ทางสังคมวิทยา Bernard (1960) ได้ให้ความหมายการปรับตัวว่า การที่บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเองและโลกภายนอกได้อย่างดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพสังคม มีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิต นอกจากนี้แนวคิดการปรับตัวของ Coleman and Hammen (1981) คือผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าจะปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่ รวมถึงนักจิตวิทยา ลักขณา ศรีวัฒน์ (2554) เห็นว่า การปรับตัว คือ การที่บุคคลสามารถสร้างหรือขัดเกลาพฤติกรรมให้เข้ากับแบบแผนของสังคม หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงให้สามารถบรรลุจุดหมายที่ต้องการทำให้มีชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งทางกายและจิตใจ ไม่เกิดผลเสียทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ในขณะที่ ละออ หุตางกูร (2535) ให้ความหมายว่าเกี่ยวกับการปรับตัว คือ กระบวนการตอบสนองของระบบสิ่งมีชีวิตต่อสิ่งเร้าที่ก่อความจำเป็นให้ระบบต้องปรับกระบวนการ เพื่อรักษาคุณภาพของชีวิต สิ่งเร้าที่เรียกร้องการปรับตัว ได้แก่ สิ่งเร้าที่รบกวนหรือคุกคามคุณภาพต่อระบบ ซึ่งจากความหมายการปรับตัวที่นักสังคมวิทยา นักจิตวิทยา และนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการปรับตัว คือ การตอบสนองของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงและปัญหา ทั้งภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นกับตนเองโดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมนั้น หรือการปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับตนเองเพื่อรักษาสมดุลทางร่างกาย และจิตใจ ซึ่งการปรับตัวของแต่ละบุคคลจะมีวิธีที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับวิถีคิดและประสบการณ์ชีวิต

ของแต่ละบุคคล ถึงแม้จะเป็นการปรับตัวต่อสถานการณ์เดียวกันหรือในสังคมเดียวกันแต่วิธีการแสดงออกก็อาจแตกต่างกัน ดังนั้นผลของการปรับตัวย่อมแตกต่างกันไปด้วย จากแนวคิดการปรับตัวที่มีต้นกำเนิดมาจากสาขาวิชาจิตวิทยาศาสตร์โดยเฉพาะวิวัฒนาการด้านจิตวิทยาต้องการอธิบายถึงการพัฒนาลักษณะทางพันธุกรรมหรือพฤติกรรมที่ช่วยให้สิ่งมีชีวิตสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้และที่สำคัญที่สุดคือ เพื่อให้สิ่งมีชีวิตเหล่านั้นอยู่รอดได้ (Fukuyama, 1979; Winter Halder, 1980; Kitano, 2012) แต่อย่างไรก็ตามยังมีทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการปรับตัวของรอย Roy and Andrews (1999) ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวและการให้ความช่วยเหลือบุคคลที่มีปัญหาในการปรับตัว เมื่อมีเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในชีวิตโดยการปรับตัวเป็นกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีความคิดและความรู้สึกจากการใช้ความตระหนักรู้ทางปัญญา และการสร้างสรรค์ในการบูรณาการระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมให้กลมกลืนโดยใช้แนวคิดจากทฤษฎีระบบมาอธิบายระบบการปรับตัวของบุคคลว่า บุคคลเป็นเหมือนระบบการปรับตัวที่มีความเป็นองค์รวม (Holistic Adaptive System) และเป็นระบบเปิดประกอบด้วยสิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการ เผชิญปัญหา (Coping Process) สิ่งนำออก (Output) และกระบวนการป้อนกลับ (Feedback Process) แต่ละส่วนนี้จะทำงานสัมพันธ์กันเป็นหนึ่งเดียวโดยเมื่อสิ่งเร้าที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในผ่านเข้าสู่ระบบการปรับตัวจะกระตุ้นให้ บุคคลมีการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งเร้า นั้นโดยใช้กระบวนการเผชิญปัญหา 2 กลไก คือ กลไกการควบคุมและกลไกการคิดรู้จักทั้งสองนี้จะทำงานควบคู่กันเสมอ ส่งผลให้บุคคลแสดง พฤติกรรมการปรับตัวออกมา 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านการพึ่งพาระหว่างกัน ผลลัพธ์การปรับตัวมี 2 ลักษณะ คือ ปรับตัวได้และปรับตัวไม่มีประสิทธิภาพ โดยสิ่งนำออกจากระบบนี้จะป้อนกลับไปเป็นสิ่งนำเข้าระบบเพื่อการปรับตัวที่เหมาะสมต่อไป ทั้งนี้ความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับความรุนแรงของสิ่งเร้าและระดับความสามารถในการปรับตัวของบุคคลในขณะนั้น โดยมี รายละเอียดดังภาพ 2.1

ภาพ 2.1 แนวคิดทฤษฎีการปรับตัว



ที่มา: Roy & Andrews, The Roy's Adaptation Model, (Stamford, Conn: Appleton & Lange, 1999)

จากภาพแสดงกระบวนการปรับตัวตามทฤษฎีการปรับตัว (Roy's Adaptation Model) โดยเริ่มต้นจากสิ่งนำเข้ามา (Input): เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมก่อให้เกิดสิ่งนำเข้าสู่ระบบการปรับตัวของบุคคล เรียกว่าสิ่งเร้า (Stimuli) ซึ่งมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดปฏิกิริยาการปรับตัวตอบสนอง โดยสิ่งเร้าแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. สิ่งเร้าตรง (Focal Stimuli) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องเผชิญและให้ความสนใจในขณะนั้นมากที่สุด ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อโดยตรงทำให้บุคคลต้องมีการปรับตัว

2. สิ่งเร้าร่วม (Contextual Stimuli) เป็นสิ่งเร้าอื่น ๆ ที่ปรากฏอยู่ในเหตุการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่บุคคลกำลังเผชิญอยู่ โดยอาจจะมีผลเป็นตัวเสริมผลของสิ่งเร้าโดยตรงอาจมีผลในทางบวกหรือทางลบต่อการปรับตัว

3. สิ่งเร้าแฝง (Residual Stimuli) เป็นสิ่งเร้าที่เป็นผลมาจากประสบการณ์ในอดีต เป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลและเป็นปัจจัยที่อาจจะมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในเหตุการณ์ที่บุคคลประสบอยู่แต่ไม่ชัดเจนบุคคลอาจไม่ตระหนักถึงอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าว สิ่งเร้าจะกระตุ้นให้บุคคลตอบสนองโดยการปรับตัวโดยบุคคลจะปรับตัวได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของสิ่งเร้าและระดับความสามารถในการปรับตัว (Adaptation Level) ของบุคคลในขณะนั้น กระบวนการเผชิญปัญหา (Coping Process) เป็นกระบวนการควบคุมระบบการปรับตัวของบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีทั้งวิธีการที่

เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติหรือวิธีการที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ซึ่งสามารถจัดหมวดหมู่ของกระบวนการเผชิญปัญหาเป็นระบบย่อย 2 กลไก คือ

1. กลไกการควบคุม (Regulator Subsystem) เป็นกระบวนการตอบสนองต่อสิ่งเร้าโดยอัตโนมัติซึ่งบุคคลไม่รู้สึกรู้ตัว เกิดจากการทำงานร่วมกันของระบบประสาท สารเคมี และระบบต่อมไร้ท่อโดยสิ่งเร้าจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นสิ่งที่นำเข้าสู่ระบบประสาทมีผลต่อกลไกการควบคุมนี้ทำงานเพื่อควบคุมระบบต่าง ๆ ภายในร่างกายให้อยู่ในภาวะปกติ

2. กลไกการคิดรู้ (Cognition Subsystem) เป็นกระบวนการตอบสนองต่อสิ่งเร้าโดยผ่านทางระบบประสาทแห่งการรับรู้และการแสดงอารมณ์ 4 กระบวนการ คือ กระบวนการรับรู้ ถ่ายทอดข้อมูลการเรียนรู้ การตัดสินใจ และการตอบสนองทางอารมณ์ โดยสิ่งเร้าของกลไก การรับรู้ประกอบด้วยปัจจัยที่มีผลต่อด้านจิตใจ สังคม กายภาพและสรีรวิทยา ซึ่งเป็นผลมาจากกลไกการควบคุมผ่านเข้าสู่กระบวนการรับรู้และถ่ายทอดข้อมูล โดยบุคคลจะเลือกประมวลและจำในสิ่งที่ตนเองสนใจ การเรียนรู้จะทำให้เกิดการเลียนแบบ การเสริมแรงและการหยั่งรู้ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจหาวิธีแก้ไขปัญหาซึ่งกลไกการควบคุมและกลไกการคิดรู้จะทำงานควบคู่กันเสมอเพื่อดำรงบูรณภาพของบุคคลในการปรับตัวผลจากการทำงานของ 2 กลไกนี้จะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมกรรมการปรับตัวซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของบุคคลและยังสะท้อนให้เห็นถึงการใช้กระบวนการเผชิญปัญหาในแบบแผนพฤติกรรม ตลอดจนความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของการตอบสนองโดยสังเกตได้จากพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาให้ปรากฏ โดยมีรายละเอียดพฤติกรรมกรรมการปรับตัวแต่ละด้านคือ การปรับตัวด้านร่างกาย (Physiological Model) เป็นการปรับตัวเพื่อรักษาความมั่นคงของร่างกาย การปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ (Self-Concept Model) เป็นความเชื่อและความรู้สึกที่บุคคลมีต่อตนเองในช่วงเวลาหนึ่งเกิดจากการรับรู้ภายในตนเองและการรับรู้จากปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อตนเองมีผลสะท้อนต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคล การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ (Role Function Model) เป็นการปรับตัวเพื่อความมั่นคงทางสังคม เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ตามบทบาทที่ตนดำรงอยู่ในสังคมมีการปรับตัวหรือแสดงบทบาทของตนให้เหมาะสม เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงทางสังคมและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและการปรับตัวด้านการพึ่งพาระหว่างกัน (Interdependent Mode) เป็นการปรับตัวเพื่อความมั่นคงทางสังคมในด้านความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน โดยมุ่งประเด็นไปที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคมที่เกี่ยวข้องกับการให้และรับความรัก ความนับถือและการยกย่องซึ่งกันและกัน ทำให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ด้วยความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยพฤติกรรมกรรมการปรับตัว

ทั้ง 4 ด้านเป็นผลจากการทำงานภายในของกระบวนการปรับตัวด้วยการประสานงานกันระหว่าง กลไกการควบคุมและกลไกการคิดรู้ซึ่งพฤติกรรมแต่ละด้านจะมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ภายในกระบวนการปรับตัวของบุคคล โดยผลลัพธ์จากการปรับตัวด้านใดด้านหนึ่งอาจมี ผลกระทบหรือกลายเป็นสิ่งเร้าต่อการปรับตัวอีกด้านหนึ่งหรือทุก ๆ ด้านก็ได้พฤติกรรมที่บุคคล แสดงออกมาจึงเป็นผลจากการประสานเกี่ยวข้อกันของทุกส่วนในกระบวนการปรับตัว ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบุคคลเป็นระบบการปรับตัวที่มีความเป็นองค์รวม

สิ่งนำออก (Output): สิ่งนำออกจากระบบการปรับตัวของบุคคล คือ ปฏิกริยาตอบสนองซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกต ตรวจสอบหรือบอกได้โดยอาจเป็นพฤติกรรมการปรับตัวได้ (Adaptive Behavior) หรือพฤติกรรมการปรับตัวที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Behavior) พฤติกรรมการปรับตัวที่ดีจะช่วยส่งเสริมความมั่นคงของบุคคลให้สามารถบรรลุเป้าหมายการมีชีวิตอยู่และเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ และพฤติกรรมที่ไม่ส่งเสริมให้บุคคลบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นพฤติกรรมการปรับตัวที่ไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งนำออกจากระบบจะ บ้อนกลับ (Feedback Process) ไปเป็นสิ่งนำเข้าระบบเพื่อการปรับตัวที่เหมาะสมต่อไป

นอกจากแนวคิดทฤษฎีการปรับตัวของรอยยังมีอีกหลายทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปรับตัว เช่น Williamson (1950) ผู้นำทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบนำทางมีความเชื่อว่ามนุษย์มี สติปัญญาและเหตุผล ตลอดจนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองได้แต่การที่จะพัฒนาได้นั้นต้อง อาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นโดยเฉพาะสังคมที่แวดล้อมเขาอยู่ การที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับ บุคคลอื่นในสังคมจะทำให้เขามองเห็นและรู้จักตนเองในด้านต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็ได้เรียนรู้ จากผู้อื่น ได้รับรู้ประสบการณ์สังคมในด้านต่าง ๆ จากความเชื่อดังกล่าวบุคคลสามารถปรับตัว ได้ถ้ามีความรู้ความเข้าใจในตนเองรวมทั้งการรู้จักและการเข้าใจสังคม เพราะที่ทำให้เขาสามารถ ตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินชีวิตหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างมีสติและมีเหตุผลโดยการใช้ข้อมูลที่ได้รับจากประสบการณ์ในสังคมมาประกอบการพิจารณาจนสามารถสร้างความสอดคล้องหรือ ความยืดหยุ่นระหว่างความต้องการและเป้าหมายที่พึงประสงค์ของตนเองกับสภาพแวดล้อม

จากทฤษฎีการปรับตัวที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า เมื่อความต้องการของบุคคลไม่ สามารถตอบสนองได้ทั้งหมด บุคคลจึงต้องเผชิญปัญหาเป็นสาเหตุให้บุคคลนั้นต้องอาศัยการ ปรับตัว เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินชีวิต การปรับตัวมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ การปรับตัวเพื่อเอาชนะสิ่งแวดล้อมหรือปัญหาเพื่อถ่วงดุลสิ่งที่ตนเองยังขาดอยู่และการ ปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือปัญหา เมื่อไม่สามารถเอาชนะได้จึงปรับตนเองให้ สอดคล้องตามสิ่งแวดล้อมและปัญหานั้นเพื่อรักษาสมดุลและความอยู่รอด

ด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญของการปรับตัวของมนุษย์ คือ ถ่วงดุลและรักษาตนเองจนทำให้แน่ใจว่าสามารถอยู่รอดได้ในสิ่งแวดล้อมหรือปัญหานั้น (Dobzhansky et al., 1977; O'Brien & Holland, 1992) นอกจากการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดต่อการเปลี่ยนแปลงของของมนุษย์ แล้ว ทฤษฎีการปรับยังถูกนำไปประยุกต์ใช้ในศาสตร์อื่น ๆ อีกมากมายไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง สิ่งแวดล้อม การศึกษา ฟิสิกส์ เศรษฐศาสตร์ การแพทย์ บริหารธุรกิจ และอื่น ๆ โดยในที่นี่ขอเสนอในมิติของการประยุกต์ใช้กับการปรับตัวขององค์การธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และรูปแบบการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนพฤติกรรมของลูกค้า (Mckee et al., 1989) ด้วยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โครงสร้างการบริหารขององค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดจากการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (Mile & Snow, 1978) ซึ่งในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สถาบันการเงินเป็นอีกหนึ่งภาคธุรกิจที่มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานอย่างแพร่หลายและอาจเป็นตัวชี้วัดโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ได้ผลจากการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้กับสถาบันการเงินก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ 3 ด้าน คือ

1. ก่อให้เกิดกระบวนการให้บริการทางการเงินโดยอัตโนมัติ จากเดิมที่สถาบันการเงินต้องพึ่งพามนุษย์จำนวนมากในการให้บริการแก่ลูกค้าและลูกค้าจำเป็นต้องเดินทางไปยังสถานที่ทำการหรือสถานที่ให้บริการของสถาบันการเงินนั้น ๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่สะดวกแต่หลังจากที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นส่งผลให้ลูกค้าผู้ใช้บริการทางการเงินอาจไม่จำเป็นต้องเดินทางไปยังสถานที่ตั้งหรือสถานที่ให้บริการเพื่อทำรายการทางการเงิน แต่สามารถใช้โปรแกรมหรือแอปพลิเคชัน (Application) ที่สถาบันการเงินพัฒนาขึ้นเพื่อทำรายการทางการเงินได้ตามต้องการ เช่น การทำรายการโอนเงิน หรือการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

2. ต้นทุนในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทางการเงินลดลง ด้วยเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial technology) และนวัตกรรมทางการเงิน (Financial innovation) ทำให้ลูกค้าหรือบุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทางการเงินได้สะดวก รวดเร็วและง่ายขึ้น โดยมีต้นทุนต่ำลงหรืออาจไม่มีต้นทุนในการได้รับข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ เช่น ข้อมูลบทวิเคราะห์เศรษฐกิจหรือหลักทรัพย์ ที่ลูกค้าหรือบุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงหรือค้นหาข้อมูลได้จากอินเทอร์เน็ต (Internet) หรือสามารถได้รับข้อมูลเหล่านี้จากการสมัครสมาชิกทางอินเทอร์เน็ตหรือแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยสถาบันการเงิน เป็นต้น

3. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน การใช้เทคโนโลยีทางการเงินยังส่งผลดีต่อสถาบันการเงินในด้านของการบริหารจัดการต้นทุนในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีมาใช้สามารถสร้างรูปแบบการให้บริการทางการเงินใหม่ ๆ การใช้อุปกรณ์อัตโนมัติในการรับฝากเงิน ถอนเงิน โอนเงิน ปรับสมุดบัญชี รับฝากเช็ค เป็นต้น

ซึ่งแนวทางการปรับตัวของสถาบันการเงินเพื่อให้สามารถดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนั้น จำเป็นต้องเริ่มจากการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรและการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและความท้าทายต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถนำสถาบันการเงินก้าวไปสู่ยุคของเศรษฐกิจดิจิทัลได้ (สรว พัวจันทร์, 2562) การก้าวไปสู่ยุคของเศรษฐกิจดิจิทัลทำให้ผู้ใช้บริการทางการเงินมีพฤติกรรมในการใช้บริการที่สาขาน้อยลงแต่อย่างไรก็ตามพนักงานของธนาคารยังคงมีความจำเป็นในการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งธนาคารควรพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและการลงทุน ทั้งนี้เพื่อให้ธนาคารสามารถปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลง ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง และ กฤษวรรณ โล่ห์วีชรินทร์, 2562)

นอกจากนี้รูปแบบการปรับตัวขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมไม่ใช่แค่ปรับปรุงเทคโนโลยีให้ดีขึ้น แต่เป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการ รวมทั้งนวัตกรรมด้านรูปแบบธุรกิจใหม่และนวัตกรรมด้านกระบวนการซึ่งเป็นการแข่งขันกันด้วยนวัตกรรม (มนู อรดีดลเชษฐ, 2557) รวมถึงการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทำให้มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้โดยไม่ต้องอาศัยแรงงานคน ดังนั้นแนวโน้มในอนาคตธุรกิจทุกประเภททั้งธุรกิจประเภทการผลิต ธุรกิจประเภทบริการ รวมทั้งธุรกิจประเภทการค้าจะมีการใช้เทคโนโลยีทดแทนแรงงานคนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการรายงานการประชุม “World Economic Forum 2016” สรุปว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า ประมาณร้อยละ 50 ของงานที่มีอยู่ในปัจจุบันจะถูกทดแทนด้วยเครื่องกลอัตโนมัติที่คาดการณ์ว่าแรงงาน 7 ล้านคนในประเทศเศรษฐกิจชั้นนำของโลกมีความเสี่ยงจะถูกทดแทนด้วยเครื่องกลอัตโนมัติ ทั้งนี้กลุ่มที่มีความเสี่ยงว่าจะถูกทดแทนมากที่สุดคือแรงงานระดับที่มีความรู้ (White Collar) และกลุ่มสาขาวิชาชีพบริหารจัดการ (Administration Roles) บริการทางการแพทย์ ภาคพลังงานและภาคการเงินก็จะถูกกระทบด้วยเช่นกัน

สอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยต่อการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคแห่งเทคโนโลยีทางการเงิน ปัจจัยหลักที่ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องปรับตัวคือการแข่งขันที่สูงขึ้นและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากปัจจุบันมีทั้งธนาคาร และผู้เล่นรายใหม่ที่ไม่ใช่ธนาคารมากขึ้น โดยพยายามเข้ามามีบทบาทแทนที่ธนาคารตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Advancements) อีกทั้งแรงกดดันทางสังคม การเมืองกฎระเบียบ นโยบายภาครัฐหรือข้อกำหนดกฎหมายส่งผลต่อการปรับตัวของธนาคาร ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไม่สามารถใช้รูปแบบวิธีการทำงานแบบเดิมได้อีกต่อไป ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ได้แบ่งกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีทางการเงินออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีทางการเงินรายใหญ่ว่าเป็นคู่แข่งโดยตรง เนื่องจากเป็นกลุ่มธุรกิจที่พยายามจะเข้ามาแทนที่ธนาคารหรือลดบทบาทของธนาคารลง ในขณะที่ธุรกิจเทคโนโลยีทางการเงินขนาดกลางหรือขนาดเล็ก ธนาคารพาณิชย์ไทยมองผู้เล่นกลุ่มนี้ว่าเป็น พันธมิตร เนื่องจากผู้บริหารมองว่าเป็นกลุ่มที่เข้ามาเสริมจุดแข็งระหว่างกันได้ซึ่งทำให้ต่างฝ่ายต่างได้ผลประโยชน์ในลักษณะ Win-Win และเป็นกลุ่มที่เข้ามาเสนอ Product หรือเทคโนโลยีที่จะช่วยพัฒนาระบบระบบการเงินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทันสมัยมากขึ้น รวมถึงช่วยเปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามาอยู่ในระบบดิจิทัลมากขึ้น ซึ่งผู้เล่นรายนี้เองจะได้ผลประโยชน์จากธนาคารพาณิชย์ ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์เองก็ได้ประโยชน์จากผู้เล่นกลุ่มนี้เช่นกัน เป็นกลุ่มธุรกิจที่เอื้อผลประโยชน์ต่อกันด้านการปรับตัวธนาคารพาณิชย์ไทยมีการปรับตัวโดยมีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรของธนาคารด้วยการนำกลยุทธ์การแยกหน่วยธุรกิจย่อยหรือ Spin-off Strategy มาใช้เพื่อมุ่งสร้างนวัตกรรมทางการเงินให้กับธนาคาร การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการปรับเปลี่ยนระบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เพื่อลดต้นทุนในกระบวนการบางอย่าง รวมถึงพัฒนารูปแบบบริการทางการเงินที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันมากที่สุด การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคเทคโนโลยีทางการเงินสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ

1. การปรับตัวในลักษณะการร่วมมือกับบริษัทด้านเทคโนโลยีและสนับสนุนเทคโนโลยีทางการเงิน

2. การเข้าไปร่วมลงทุนในกลุ่มธุรกิจที่เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีทางการเงิน ทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงบริการทางการเงินได้ง่ายขึ้น เทคโนโลยีทางการเงินเป็นพันธมิตรในการร่วมกันสร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายในลักษณะ Win-Win

3. In-House Development ธนาคารพยายามทำตัวเองให้เป็นเทคโนโลยีทางการเงินโดยการพัฒนาสร้างนวัตกรรมทางการเงินด้วยตัวเอง

4. การสร้าง Business Model ใหม่ซึ่งเป็นเรื่องยากสำหรับธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากกฎระเบียบธนาคารแห่งประเทศไทย จึงอาจยังไม่มีควมยืดหยุ่นในการเลือกทำธุรกิจใหม่ ๆ ตามที่ต้องการได้ หากสร้าง Business Model ใหม่จะเป็นลักษณะของการเข้าไปร่วมลงทุนกับบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า ดังนั้นภาพรวมการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยหรือ Business Model ของธนาคารจะไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก แต่จะเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือหาพันธมิตรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของธนาคารเอง สร้างความยืดหยุ่นในการบริหารงานและความมั่นคงในระบบ Ecosystem แต่อุปสรรคหรือข้อจำกัดในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ คือทัศนคติของผู้บริหารธนาคาร วัฒนธรรม ทักษะความสามารถของทรัพยากรภายในองค์กรและกฎระเบียบธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในยุคที่เทคโนโลยีทางการเงินเข้ามามีบทบาทธนาคารพาณิชย์ไทยต้องปรับตัวเพื่อตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยการปรับเปลี่ยนที่สำคัญ คือด้านโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น การจัดตั้งองค์กรแยกย่อยออกไปเพื่อมุ่งพัฒนานวัตกรรมทางการเงินโดยเฉพาะและการนำเทคโนโลยี ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร รวมถึงปรับเปลี่ยนบุคลากรในองค์กรทั้งบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธนาคารและสามารถให้บริการทางการเงินได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า (ศรีธัญญา วิริยะศาสตร์, 2561)

จะเห็นได้ว่าผลกระทบการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทำให้สถาบันการเงินต้องนำเสนอบริการทางการเงินในรูปแบบใหม่ ๆ รวมถึงรูปแบบของสถาบันการเงินในอนาคตที่ไม่เพียงแต่ให้บริการทางการเงินอย่างเดียวแต่จะเพิ่มรูปแบบการให้บริการด้านอื่น ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการมากขึ้น นอกจากนี้ความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับผู้ให้บริการทางการเงิน ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่จากการเรียนรู้พฤติกรรมของผู้บริโภค นำไปพัฒนาด้านการตลาดดิจิทัลและผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า สถาบันการเงินที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบไปสู่ดิจิทัลทำให้มีความคล่องตัวมากขึ้น สามารถขยายฐานลูกค้า กระจายการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานจากความท้าทายมากมายที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถนำองค์ความรู้จากทฤษฎีการปรับตัวมาประยุกต์ใช้เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาการกำหนดกรอบทิศทาง การดำเนินงานและกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการรูปแบบการให้บริการทางการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางที่เปลี่ยนแปลงที่

เกิดขึ้น เป็นธนาคารหลักที่สนับสนุนบริการทางการเงินให้แก่กลุ่มลูกค้ามุสลิมและลูกค้าในพื้นที่
พันธกิจที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินตามระบบปกติให้สามารถได้รับบริการทางการเงิน
ขั้นพื้นฐานตามความจำเป็นได้อย่างเหมาะสม และถูกต้องตามหลักการศาสนาอิสลาม
(หลักชะรีอะฮ์) และสร้างความสมดุลในการดำเนินงานเชิงธุรกิจเพื่อเป็นทางเลือกที่ดีของลูกค้า
ทั่วไป

2.2 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการ
ปฏิบัติงานหรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้างและไม่ใช่โครงสร้าง เช่น กระบวนการ การ
ทบทวนเอกสารโดยอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Paul, 1996) เป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็น
ระบบเพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้และก่อให้เกิด
ความคุ้มค่าและประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
นอกจากนี้ยังหมายความว่าความถึงหลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าผลลัพธ์จากการบริหาร
การเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานจากการใช้ความรู้ของการบริหารการ
เปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานในการประยุกต์และรับเอาเทคนิคต่าง ๆ เพื่อ
พัฒนาการปฏิบัติงาน (Luecke, 2003) การบริหารการเปลี่ยนแปลงพิจารณาองค์ประกอบของ
องค์การ ซึ่งในทุกองค์การจะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่เหมือนกัน 5 ประการคือ

1. องค์การจะต้องมีตัวบุคคล (Person) สมาชิกภายในองค์การ
2. บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ต่อกันในทางใดทางหนึ่ง
3. ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว มักจะเป็นไปในลักษณะของการรับคำสั่งหรือ
ถ่ายทอดมาโดยอาศัยโครงสร้าง (Structure) ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง
4. ทุกคนที่อยู่ในองค์การจะมีวัตถุประสงค์ส่วนตัว (Personal Objectives) อันเป็น
สาเหตุจูงใจในการทำงาน และมีความคาดหวังความร่วมมือกันปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งเป็น
หนทางให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวได้
5. การมีปฏิสัมพันธ์ส่วนต่าง ๆ ดังกล่าวจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมของ
องค์การในที่สุด

นอกจากนี้องค์ประกอบขององค์การชี้ให้เห็นถึงลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการคือ

- 1) องค์การมีฐานะคงอยู่ในสังคม (Existence) และคงมีการปฏิบัติกิจกรรมต่อเนื่อง (Continue

Operation) ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือไม่ 2) องค์การทุกองค์การจะต้องมีจุดหมายในการดำเนินงานที่เป็นของตนเอง (Goal Oriented) องค์การแต่ละแห่งที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาย่อมมีวัตถุประสงค์หรือจุดหมายในการดำเนินงานทั้งสิ้น ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากสิ่งบ่งชี้ทางพฤติกรรมกรรมการดำเนินงานซึ่งเกิดขึ้นภายใน และระหว่างองค์การนั้น ๆ 3) ต้องมีการแบ่งงานกันทำโดยอาศัยหลักความสามารถชำนาญเฉพาะ (Specialization) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีขนาดใหญ่ หรือใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานสูงซึ่งมีความแตกต่างในลักษณะงานที่ ปฏิบัติงานที่มีความจำเป็นต้องแบ่งงานโดยใช้ความชำนาญเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น และ 4) องค์การทุกองค์การต้องมีโครงสร้าง (Structure) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และลำดับชั้นการ บังคับบัญชาของแต่ละส่วนงาน ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดหมายของ องค์การ (Brown et al., 1980)

ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการวางแผนดำเนินงานจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทำให้เกิดแรงผลักดันให้เกิดการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้ธุรกิจหรือองค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นหรือเรียกว่ายุคแห่งดิจิทัล ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Black & Porter, 2000) ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ที่บอกถึงพลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาจากปัจจัยภายนอกองค์การและปัจจัยภายในองค์การ ปัจจัยภายนอก (External Factors) คือ แรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์การซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ เช่น นโยบายภาครัฐ เศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน ความต้องการของผู้บริโภครวมถึงเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในทุกวันนี้ เนื่องจากมีผลทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไป รูปแบบการให้บริการหรือสินค้าก็เปลี่ยนแปลงไปเป็นรูปแบบใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น สะดวกมากขึ้น ทดแทนสิ่งเดิมที่เคยมีอยู่ ดังนั้นสภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์การในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ในการบริหารประสิทธิภาพและการบริหารจัดการต้นทุนการให้บริการได้ (Kreitner & Kinicki, 2001) แบ่งเป็น 4 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์การดังนี้

(1) ปัจจัยด้านประชากร (Demographic Characteristic) เช่น อายุ การศึกษา ทักษะ เพศ เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละบุคคลอันมีผลต่อผลงานขององค์การจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

(2) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Advancements) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลง ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาและทุกองค์การต่างนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งการผลิต การบริการ และการบริหารงาน เมื่อเทคโนโลยีเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การต้องปรับเปลี่ยนระบบงานต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

(3) ปัจจัยด้านการตลาด (Market Changes) รวมถึงสภาพเศรษฐกิจ สังคม และ คู่แข่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไปพฤติกรรมหรือความต้องการของลูกค้าที่ปรับเปลี่ยนไป ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

(4) ปัจจัยด้านแรงกดดันทางสังคม การเมือง กฎระเบียบ นโยบายภาครัฐ หรือ ข้อกำหนด กฎหมาย เป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุมซึ่งอาจส่งผลดีหรือผลเสียต่อธุรกิจได้

ปัจจัยภายใน (Internal Factors) เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายในองค์การที่สามารถควบคุมได้ และส่งผลให้เกิดการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนกลยุทธ์องค์การ การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์การและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น ปัจจัยที่เกิดขึ้นเหล่านี้เกิดจากการปรับตัวขององค์การเพื่อตอบรับกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ด้านสังคม วิถีชีวิตทางเศรษฐกิจ การเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ การเมือง กฎหมาย คู่แข่งขัน เพื่อให้การบริการเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากสิ่งเดิมที่เคย เป็น เช่น กระบวนการทำงานใหม่ ๆ เครื่องมือการทำงานใหม่ ๆ วิธีคิดวิธีปฏิบัติที่แตกต่างไป รวมถึงวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนไป เป็นต้น

ดังนั้นปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยภายนอกองค์การ จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์การที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์การที่สามารถบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีมีความยืดหยุ่นและสามารถตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้จะทำให้้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์การ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์การส่วนใหญ่มักไม่ได้ให้ความสำคัญต่อปัญหาความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ แต่ใน

ความเป็นจริงเป็นความรับผิดชอบที่ทุกภาคส่วนต้องเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหา เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา ฉะนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภทที่ต้องการจะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้องค์กรพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นโดยค้ำึงถึงปัจจัยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานใน องค์กรเป็นผลอันเกิดจากกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลภายใน องค์กร (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543) นอกจากนี้ ธงชัย ทองมา และ วีระวัฒน์ จันทิก (2558) พบว่า องค์ประกอบของการการเปลี่ยนแปลงมักเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากร (People Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความคาดหวัง ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมด้านอื่น ๆ ของพนักงานองค์กรทุกแห่งต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเป็น สิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรอันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรซึ่งเปลี่ยนแปลง แบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างมีแบบแผน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ ต้องการ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่น การเปลี่ยนค่านิยม ทัศนคติ และบรรทัดฐานร่วมของ สังคม

การจัดการความเปลี่ยนแปลง Schermerhorn (2005) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การบริหาร การเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเป้าหมายหลัก 5 ประการคือ 1) การเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของ พนักงาน หมายถึง พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการออกแบบใหม่ 2) บุคลากร ทักษะและความสามารถของพนักงาน ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรที่ สนับสนุนการทำงานของพนักงาน 3) วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม แนวทางการปฏิบัติที่ นำไปสู่ พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคน และการทำงานเป็นทีม 4) เทคโนโลยี ระบบ การทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร และ 5) โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชาและการสื่อสารในองค์กร ในขณะที่ Robbins, DeCenzo, and Coulter (2008) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นหลายรูปแบบโดยการ เปลี่ยนแปลงคนมีส่วนสำคัญซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานในด้านทัศนคติ ความ คาดหวังและพฤติกรรม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้นเมื่อองค์การมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้เกิดผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อคนในองค์การและมักมีการต่อต้านเสมอซึ่งสาเหตุของการต่อต้านนั้นสามารถสรุปได้ 3 ประการ คือ เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดการคลุมเครือไม่ชัดเจน (Ambiguity) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียผลประโยชน์ทาง เศรษฐกิจ (Economic Insecurity) หรือสูญเสียสถานภาพเดิม (Status Quo) และเมื่อมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ นอกจากนี้ Proctor and Doukakis (2003) ได้มีการสรุปถึงการที่พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ 1) ความกลัวการสูญเสียประโยชน์ส่วนตน เพราะพนักงานมักเคยชินกับการทำงานที่ตนเองทำอยู่และมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่คุกคามซึ่งทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่โดยทั่วไปพนักงานมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐาน อยู่แล้ว 2) ความกลัวสิ่งที่ตนเองไม่รู้ เพราะการเรียนรู้สิ่งใหม่ทำให้รู้สึกกังวลว่าจะสามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายใหม่หรือทำงานในระบบใหม่ได้หรือไม่ 3) ความเชื่อที่ต่างกันพนักงาน อาจจะไม่เชื่อว่าการตัดสินใจของเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนั้นเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง และ 4) การขาดความเชื่อถือในตัวผู้บริหารซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสงสัยในเจตนาที่แท้จริงของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม Lewis et al., (2006) ได้กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงมี 3 ขั้นตอนคือ 1) การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนการเตรียมการไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มแรงขับเคลื่อนการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ที่ฝ่ายบริหารต้องการ เป็นความพยายามลดแรงต้านของพนักงานที่จะทำงานตามแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์การ เผชิญอยู่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นขององค์การ 2) การเปลี่ยนแปลง (Changing) ไปสู่ดุลยภาพใหม่เป็นการดำเนินการปรับปรุงระบบ ขั้นตอนหรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดเพราะการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่พนักงานต้องเรียนรู้และต้องทำในสิ่งที่ต่างไปจากเดิมในขั้นตอนนี้้องค์การต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่ หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน และ 3) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืนหรือทำให้แข็งแกร่ง (Refreezing) องค์การต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่และกลายเป็นสิ่งที่เคยชิน องค์การต้องมีการให้แรงเสริมบวกหรือสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานใหม่ซึ่งจากการศึกษาของ Armenakis et al., (2007) ชี้ให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง

องค์กรใด ๆ ก็ตาม องค์กรควรเริ่มต้นจากการประเมินความพร้อมของบุคลากรและองค์กรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเสียก่อน เนื่องจากความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรจะช่วยลดอัตราความล้มเหลวในการปรับตัว ผ่านการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรวางแผนไว้ และการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ล้มเหลวย่อมทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อการปรับตัวให้องค์กรอยู่รอด นอกจากนี้ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาโดยใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องของการมีส่วนร่วมและการปรับตัว เป็นปัจจัยที่สำคัญ คือการรวมตัวกันของการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรโดยรวม ซึ่งการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ คือการปรับปรุงระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรและส่งเสริมความร่วมมือในองค์กร จันทิมา พรหมเกษ และ เพชรสมร พรหมมะวงศ์ (2561) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและการบริการเชิงรุกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจ พบว่า ผลของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านเทคโนโลยีส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจได้

ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรทุกภาคส่วนในวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดแผนงาน โครงการ และถ่ายทอดไปยังพนักงานในทุกระดับ เพื่อนำไปปฏิบัติ มีการสื่อสารกันจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และการสื่อสารในระดับเดียวกัน จากแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวมาข้างต้น ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาหาแนวในการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน รูปแบบการให้บริการทางการเงินของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อเตรียมความพร้อมการบริหารจัดการองค์กรให้เหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

2.3.1 ความหมาย และความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นศัพท์ที่มีต้นกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายจำเพาะได้ขยายออกนอกสาขาการทหารไปยังธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และสาขาอื่น เพื่อประกอบการวางแผนวิธีการและการจัดสรรทรัพยากรภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด (Heuser, 2010) ความหมายของ กลยุทธ์ (Strategy) มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ไว้ อาทิ

เช่น Certo and Peter (1991) ให้ความหมายของกลยุทธ์ คือ วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจว่าจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งมีความหมายคล้ายกับ Wheelen and Hunger (2004) คือ แผนแม่แบบขององค์การที่ระบุว่า องค์การจะบรรลุพันธกิจและเป้าหมายอย่างไรเพื่อสร้างรายได้เปรียบและลดความเสี่ยง ในขณะที่ Thompson et al., (2012) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ในทางธุรกิจว่าเป็นแผนการปฏิบัติในการบริหารจัดการให้สามารถแข่งขันอย่างประสบความสำเร็จและดำเนินการให้ได้รับกำไรสูงกว่าบนพื้นฐานการบูรณาการตัวเลือกในการพิจารณาทักษะต่าง ๆ ของกลยุทธ์จะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของการบริหารในการทำแต่ละอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นอกจากนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ให้ความหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์เพิ่มเติมว่าเป็นแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งนอกจากการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแล้ว ปกรณ์ ปรียากกร (2559) กลยุทธ์เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการดำเนินงานของ องค์การในระยะยาวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม หรือบริบทต่าง ๆ อย่างยั่งยืนจากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงสามารถสรุปความสำคัญของกลยุทธ์ ได้คือ การกำหนดแผนในการแข่งขันทุกแผนที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องการองค์ประกอบที่แตกต่างกันเพื่อสร้างการดึงดูด และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นแนวทางการดำเนินการเพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระยะยาว กลยุทธ์ที่ดีและการดำเนินการกลยุทธ์เป็นการจัดการที่สำคัญเป็นลำดับต้น ๆ แผนการดำเนินการกลยุทธ์จะทำให้เกิดความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ และเกิดการพัฒนาศักยภาพขององค์การจะประสบความสำเร็จ นอกจากกลยุทธ์ที่ดีแล้วการดำเนินการกลยุทธ์ที่ดีก็เป็นสัญญาที่บอกถึงการบริหารจัดการที่ดีขององค์การที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีผู้ให้ความหมายหลากหลาย โดย Pearce and Robinson (2009) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทาแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในขณะที่ Robbin and Coulter (1999) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึงกลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ รวมถึง Pitts and Lei (2000) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิดแผนงานและการกระทำที่้องค์การนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่ง รวมถึง

Schermerhorn (2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน Wheelan and Hunger (2004) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว ในภาพรวมแล้ว การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่งหรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2555) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้กำหนดทิศทางขององค์กรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ ปฏิบัติ ประเมินผลและควบคุมการดำเนินงานขององค์กรได้โดยกลยุทธ์การบริหารที่ดีต้อง ประกอบไปด้วยการมีประสิทธิผลที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดีและสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้นโดยมีต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย (David, 2003)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นจะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม และตลอดทั้งองค์กรด้วย ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด เนื่องจากกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่ง สำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและพยายาม ศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้ นักจัดการ ได้ทราบถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ที่สนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

ภาพ 2.2 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์



ที่มา: Al-Khafaji, Strategic Management Formulation, (NY: Haworth Press, 2003)

จากภาพแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่งหรืออาศัยการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่มีประสิทธิภาพนี้จะต้องมีความสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดีและสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้นโดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดหรือกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม

และตลอดทั้งองค์การด้วย ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การ จะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์การได้อย่างเหมาะสม

2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์การในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ องค์การจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทำให้องค์การมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์การ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

5. ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุมโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความว่ารวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์การแตกต่างกัน หากองค์การสามารถตอบสนองของความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน

2.3.2 ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหาร เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมดจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การและเป็นความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ที่ การศึกษา วิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์เพื่อการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ภาพ 2.3 ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์



ที่มา: เสนาะ ดิยาวี, การบริหารกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550)

จากภาพแสดงให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต (Future-Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคตโดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบโดยการคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคตและนำมาปรับทิศทางการทำงานดำเนินงานเพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีลักษณะที่คงที่เสมอไป สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปและเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change-Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างขององค์กร เทคโนโลยี บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรและสามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ยังเป็นการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic Approach) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดขององค์กร มากกว่าการพิจารณาองค์การแบบแยกส่วน เป็นการบริหารที่ มุ่งเน้นการ

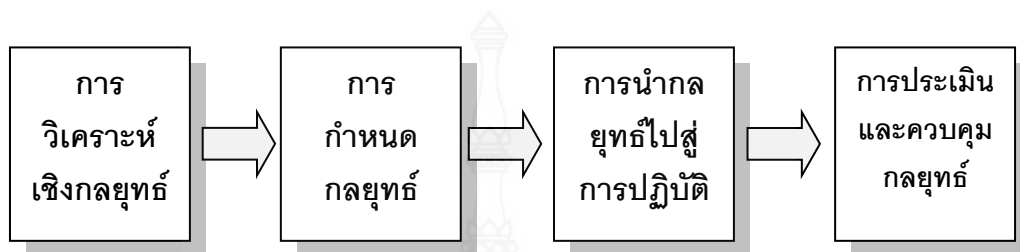
บรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์การทั้งหมดและยังมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์นโยบายและกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ทิศทางการดำเนินการของ องค์การเป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่จุดหมายเดียวกันในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น การถ่ายทอด เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การและ เป็นการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (Result-Based Focus) การจัดการ เชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยมีการระบุ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนมีการประสานและหล่อ หลอมทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้โดยเป็นวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อสภาวะ แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholder-Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่ มุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการขององค์การ และความสำคัญของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับ องค์การหลายกลุ่ม ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงและสามารถจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการสนองตอบต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดอีกด้วยและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ยังเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long-Range Planning) การจัดการ เชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีเกี่ยวข้องหรือมีผลต่อทิศทางการ ดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

2.3.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการซึ่งอาจมีความ สลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนด กรอบของความเป็นองค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และ สามารถมองเห็นภาพทั้งองค์การในมุมมองที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ ความสนใจในประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็นจะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะประกอบไป ด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การ กำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) กระบวนการทั้ง 4 นี้ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน และสามารถย้อนกลับมาประเมินและ

ปรับเปลี่ยนภายในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังภาพ 2.4

ภาพ 2.4 ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



ที่มา: Al-Khafaji, Strategic Management Formulation, (NY: Haworth Press, 2003)

2.3.3.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

จากภาพแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดย เริ่มต้นด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคาดหวังในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความที่เป็นทิศทางในการกำหนดพันธกิจขององค์การซึ่งเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายๆ อย่างที่องค์การมุ่งหมายมุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การมีประเด็นที่ควรพิจารณา คือ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีขอบเขตของการปฏิบัติงาน มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่ทุกคนในองค์การมุ่งศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศ เป็นข้อความเชิงบวก ปลูกเร้าและดึงดูดใจสมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนด คำนึงถึงลูกค้าเป็นประการสำคัญ มีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การและมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

พันธกิจ (Mission) เป็นการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่อย่างกว้าง ๆ ที่องค์การต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในกำหนดพันธกิจควรพิจารณาข้อความพันธกิจจะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดซึ่งจะระบุขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การที่เกี่ยวกับการผลิตและการให้บริการ

เป้าประสงค์ (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์การต้องการบรรลุถึงจะเป็นข้อความกล่าวอย่างกว้าง ๆ บอกถึงผลลัพธ์อันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์การ โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้และหน่วยย่อยในองค์การควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน

เป้าหมาย (Target) เกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติและวัดผลสำเร็จของกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการที่คาดว่าจะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือผลผลิตที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าประสงค์

วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นสิ่งที่องค์การต้องการให้บรรลุตั้งแต่วาระสั้นจนถึงระยะยาวที่เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์การต้องการประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และเมื่อใด (When) วัตถุประสงค์ที่ดีควรรระบุไว้ในรูปของปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้

นโยบายขององค์การ (Organization policy) แนวทางกว้าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมายและเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและการควบคุมคำถามที่สำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์การ

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และกลยุทธ์ขององค์การเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์การได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่ามีปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใดและก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์การได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้้องค์การทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อม วัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อคาดการณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การซึ่งอาจเป็นปัจจัยบวกบวกที่ก่อโอกาสหรือเป็นปัจจัยลบที่สร้างข้อจำกัดให้กับองค์การ ผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้น โดยวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและกลยุทธ์ขององค์การที่ทำให้ทราบว่ามีปัจจัย หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์การได้อย่างไร

นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์ และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและภายใน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อคาดการณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรที่อาจเป็นปัจจัยบวกที่เป็นโอกาสหรือปัจจัยลบที่สร้างข้อจำกัดให้กับองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ประกอบด้วย โอกาส ข้อจำกัดที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายในหรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ถ้าองค์กรกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมกลยุทธ์ขององค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลวสูง ในทางทันท่วงทีหากองค์กรใดสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้องค์กรก็สามารถสร้างโอกาสในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องสามารถกำหนดได้อย่างชัดเจนว่าในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นควรจะทำอะไรสามารถทำอะไรได้และต้องการทำอะไร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis) สามารถให้ผลลัพธ์แก่องค์กรการเป็นโอกาส (Opportunities) หรือข้อจำกัด (Threats) สภาพแวดล้อมภายนอกจะอยู่นอกเขตขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรงแต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินการและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กร รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง และที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง ดังนี้

(1) ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง

(2) ปัจจัยภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กรโดยตรงแต่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดแก่องค์กรนั้น ได้แก่ อิทธิพลทางการเมืองการปกครอง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมวัฒนธรรม

เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะควบคุมเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

ได้อย่างเหมาะสมตามพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้น ดังนั้นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามขั้นตอนจะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถจำแนกขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ (ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ 2552)

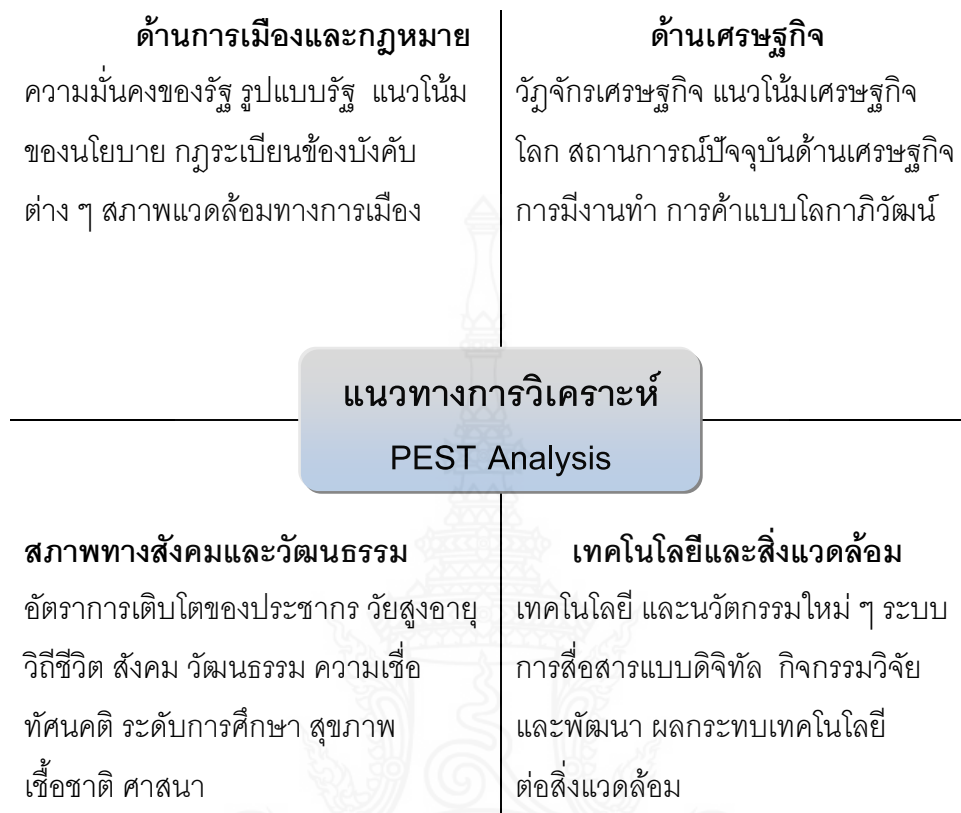
(1) การตรวจสอบ (Scanning) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรในประเด็นต่าง ๆ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสังเกต ข้อมูลจากประสบการณ์ รายงาน การสัมภาษณ์ การประชุม รวมถึงการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง

(2) การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ว่ามีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร

(3) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยใช้ข้อมูลจากการติดตามและตรวจสอบซึ่งทำให้ทราบถึงแนวโน้มในอนาคต

(4) การประเมิน (Assessing) เป็นการประเมินถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อิทธิพลของผลกระทบนั้นและระยะเวลาของการเกิดผลกระทบ การศึกษานี้ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับมหภาค (PEST Analysis: Aguilar, 1967) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่าง ๆ ว่าอะไรคือโอกาสหรือข้อจำกัดในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยทางนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ (Politics and Public Policy) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจในระดับมหภาค (E: Economics ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture) และปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม (Technology and Environment) ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวอยู่เหนือการควบคุมขององค์กร ดังนั้นในการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ จึงมีส่วนช่วยในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมภายนอกตามภาพ 2.5 (ปกรณ์ ปรียากร, 2559)

ภาพ 2.5 แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ



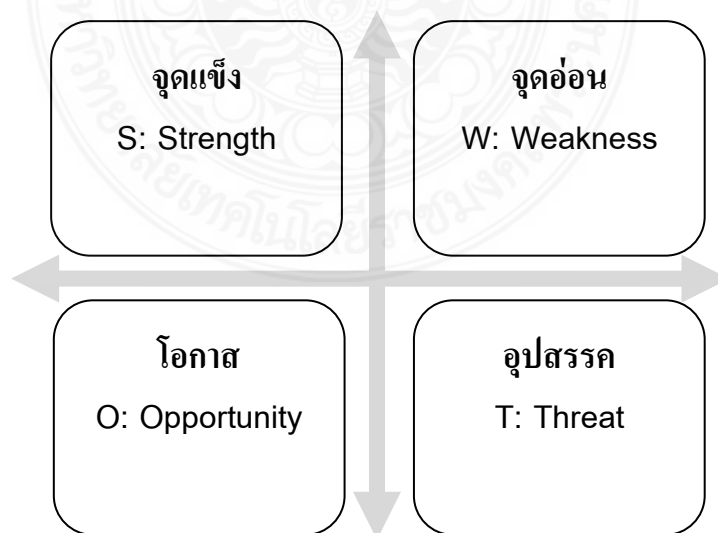
ที่มา: ปกรณ์ ปรียากร, การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ, พิมพ์ครั้งที่ 17, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2559)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Analysis) ซึ่ง Thompson et al., (2012) กล่าวว่าในการประเมินประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์การเป็นสำคัญว่า ทรัพยากรในองค์การมี ประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันมากน้อยเพียงใด เนื่องจากทรัพยากรและ ประสิทธิภาพขององค์การเป็นรากฐานในการสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขัน แต่ในขณะเดียวกัน ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความสามารถในการยอมรับว่าทรัพยากรหรือประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้นการวิเคราะห์ทรัพยากร ประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจส่วนใหญ่ จึงเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกขององค์การ (SWOT Analysis) ซึ่งเป็น เครื่องมือการบริหารงานที่มีการนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในการระบุโอกาส ภาวะคุกคาม

ความแข็งแกร่งและจุดอ่อนภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป โดยมีแนวคิดและรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (SWOT Analysis) Humphrey (1960) ผู้คิดค้นทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ได้นำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยแอสตันพอร์ด ในช่วงทศวรรษที่ 1960-1970 หลักสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจเป็นการวิเคราะห์สภาพหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน คำว่า SWOT ย่อมาจากประเด็นที่ต้องมีการวิเคราะห์ ได้แก่ S-Strength (จุดแข็ง) W-Weakness (จุดอ่อน) O-Opportunity (โอกาส) และ T-Threat (อุปสรรค) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอ การกำหนดกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กรประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีแนวโน้มไปในทิศทางที่ถึงประสงค์หรือไม่เพียงใด จากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงอุปสรรคแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทิศทาง เอื้อ หรือ ไม่เอื้อ มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทางจุดแข็งหรือจุดอ่อนมากน้อยเพียงใดดังแสดงตามภาพ 2.6

ภาพ 2.6 การวิเคราะห์สถานการณ์องค์กร



ที่มา: Humphrey, SWOT Analysis for Management Consulting, (Stamford University, 1960)

นอกจากนี้การศึกษานี้ได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร ซึ่งเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์คือ แบบจำลอง 7-S McKinsey เพื่อช่วยระบุสิ่งที่ต้องทำได้จริงและปรับปรุงประสิทธิภาพหรือรักษาแนวทางการดำเนินงานในระหว่างการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในส่วนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของกระบวนการทำงานใหม่ การควมรวมกิจการของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร การออกแบบระบบการทำงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงผู้นำหรือรูปแบบสไตล์การทำงานของผู้นำซึ่งรูปแบบ 7s ที่นำมาใช้จำเป็นที่จะต้องเข้าใจองค์ประกอบขององค์กรและมีความสัมพันธ์กันเพื่อให้แน่ใจว่าผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเฉพาะในพื้นที่หรือหน่วยงานที่กำลังพิจารณาสามารถใช้ แบบจำลอง 7s เพื่อช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและสถานการณ์ในอนาคตและเป็นการระบุช่องว่างและความไม่สอดคล้องกันซึ่งมันก็คือ คำถามของการปรับปรุงและการปรับเปลี่ยนองค์กรตามแบบจำลองของ 7s เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรทำงานมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ (กรรณิการ์ สิริพิชัย และ สันติธร ภูริภักดี, 2561) ซึ่งองค์ประกอบของ McKinsey 7-S ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญขององค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรับรู้ว่าจะใช้ความพยายามในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรจะเป็นตัวรองรับแผนกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันด้วย ถ้าโครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์แล้วก็เป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรก็จะทำให้เกิดเป็นจุดอ่อนขององค์กร ดังนั้นโครงสร้างที่ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคคลากรให้เข้าทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ และช่วยให้บุคคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบมีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง

และรวดเร็ว ลักษณะของโครงสร้างองค์การมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การเป็นอย่างมาก

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายประสงค์ตามที่กำหนดนอกจากจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่งอาทิ ระบบบัญชีและการเงิน (Accounting and Financial System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation System)

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ องค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ควรมีการ วิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์การ ที่เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางที่ องค์การจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่ง จะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือก จัดสรรบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของ ทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านคือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบด้านบุคคลซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติมส่วนทักษะความถนัดหรือความฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็วซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การพบว่าความ เป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของ

บุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กรรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กรโดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในการประเมินสมรรถนะขององค์กรถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาเนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร

2.3.3.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวล ข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนด เป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการโดยมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์โดยกลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบด้วย เช่น ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กรโดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบการติดต่อผู้รับบริการและความรวดเร็วในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย เป็นต้น

เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นงาน สำคัญ ของผู้บริหารระดับสูงและทีมงาน เพราะเป็นงานที่ละเอียดอ่อนเกี่ยวเนื่องกับการดำเนินงานและการดำรงอยู่ขององค์กรโดยอาศัยความรู้ประสบการณ์และความเข้าใจในสภาพความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องพิจารณาว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับใดซึ่ง Thompson et al., (2012) ได้กล่าวถึงระดับของกลยุทธ์มีผลต่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างกลยุทธ์ในองค์กรให้มีความหลากหลาย กล่าวคือ ต้องมีการจัดการธุรกิจหลาย ๆ ด้าน การสร้างกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับระดับกลยุทธ์ชัดเจนแต่ละระดับเกี่ยวข้องกับมุมมองของกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับของกิจการ (Corporate Strategy) เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมของ องค์กรและบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับของกิจการจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กรหรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับของกิจการนั้น ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน 1) การกำหนดตำแหน่งทางธุรกิจ ผู้บริหารองค์กรจะต้องพิจารณาส่วนประสมของกลุ่มธุรกิจ โดยพิจารณาโครงสร้างว่าหน่วยธุรกิจใด กระจายธุรกิจสู่อุตสาหกรรมใดต้องการขยายตัวเข้าไปดำเนินงานในอุตสาหกรรมใดและกำหนดตำแหน่งของอุตสาหกรรมอย่างไร 2) การบริหารกลุ่มธุรกิจกำหนดแนวทางที่กลุ่มธุรกิจจะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การเสริมความเข้มแข็งในกลุ่มธุรกิจเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยเปลี่ยนหรือการใช้ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน เช่น เทคโนโลยีเทคนิคการดำเนินงานหรือทรัพยากรทางการบริหาร 4) การกำหนดลำดับความสำคัญ เนื่องจากในแต่ละธุรกิจจะมีทรัพยากรที่จำกัด มีความเข้มแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกัน ตลอดจนข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมที่มีเฉพาะตัวทำให้ผู้บริหารต้องจัดลำดับความของการดำเนินงานในกลุ่มธุรกิจโดยการจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยธุรกิจที่เข้มแข็งหรือมีอนาคต

นอกจากนี้การบริหารจัดการผู้บริหารจะต้องเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการดำเนินงานประกอบด้วย

(1) การมุ่งความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน (Concentration Growth Strategy) เป็น กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องพันกับการเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่าการเจาะตลาดก็ได้ เช่น การใช้กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญ แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์คือ การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Integration Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์การ เจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับการซื้อหรือก่อตั้งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบขึ้นมาซึ่งเรียกว่า การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration) และการรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration Growth Strategy) เป็นการขยายองค์การโดยการซื้อหรือควบรวมกิจการกับองค์การ ในลักษณะ เดียวกัน เพื่อเป็นการขยาย เพื่อครอบครองตลาดและเพื่อสร้างช่องทางในการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น เช่น การกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) เป็น กลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความ แตกต่างในการดำเนินงานซึ่งอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์การก็ได้ สามารถจำแนกเป็น 2 กลยุทธ์คือ การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) และการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification)

(2) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใด ๆ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยมใช้สำหรับกรณีที่มี แนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนักหรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซา กลยุทธ์การ รักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความ ระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์การ ใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจทำให้องค์การอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ เช่น กลยุทธ์การไม่ เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่ วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์การไม่เปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การ ทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์การพยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อที่จะทำกำไร ขององค์การสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

(3) กลยุทธ์การถอนตัว หรือ กลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์การลง เมื่อ องค์การอยู่ภายใต้ความยุ่งยากทางการเงินมีการคุกคามจากคู่แข่งหรือมีการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง สำหรับกลยุทธ์การตัดทอนนี้ผู้บริหารอาจเลือกวิธีดำเนินการได้หลาย รูปแบบ เช่น กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกผันสถานการณ์ที่ เลวร้าย และกลับมาทำกำไรใหม่โดยกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจจะลดเงินเดือนและสวัสดิการของ ผู้ปฏิบัติงานลงหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไรและพยายามเพิ่มความ พึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อทำกำไรที่ดีขึ้นด้วย กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะองค์การอยู่ในภาวะตกต่ำโดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยและ

พยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว ในกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงที่สุดในขณะเดียวกันจะลดต้นทุนการโฆษณา และต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่น ๆ กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนใน หน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรและกลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาในด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรงหรืออนาคตขององค์กรมีความมืดมน การล้มเลิกกิจการเป็นกลยุทธ์การตัดตอนที่สำคัญประการหนึ่ง

(4) กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุดซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลาย ๆ แนวทางมาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการ ดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมด้วย ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์เจริญเติบโตใช้ร่วมกับกลยุทธ์การถดถอย การที่องค์กรตัดสินใจใช้กลยุทธ์ ผสมผสานอาจมีสาเหตุจากหลาย ๆ ด้าน เช่น การที่องค์กรมีธุรกิจในเครือข่ายหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันไปจึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวใน 4 รูปแบบ (สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2553) คือ การทำ Sub-Contracting เป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเองเพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรได้รับสัมปทานหรือในกิจการที่องค์กรกำลัง ดำเนินการอยู่แต่ต้องการขยายโดยการนำบุคคลอื่นเข้ามาร่วมด้วย โดยการทำสัญญาในลักษณะ มีคู่สัญญาย่อย การทำ Cross Licensing เป็นการให้สิทธิร่วมกันโดยไปขอ License ร่วมกันซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้ามาร่วมโดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือ สถาบันทางการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมาก สถาบันการเงินอาจไม่ดำเนินการลำพังแต่จะเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้ามาร่วมปล่อยกู้ด้วยและการทำ Joint-Venture เป็นการขยายกิจการโดยดึงผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider Web Strategy) คือ การรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมาก เพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่หรือกลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกแยกกันตอนหลัง (Go Together-Split Strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรกเมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้วมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาวิธีการเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและการดำรงอยู่ได้ขององค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลในเป้าหมายดังกล่าวการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์แข่งขัน (Business or Competitive Strategy) จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องที่สุด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันหรือเพื่อดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรหรือสามารถดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นแผนการกระทำของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถดีเด่นเพื่อการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม (สมยศ นาวิการ, 2544) ถ้าองค์กรใดมีธุรกิจเพียงชนิดเดียวก็จะมีกลยุทธ์ธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าองค์กรมีการขยายตัวสู่ธุรกิจหลายประเภทแต่ละประเภทก็ต้องมีกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุเดชะรินทร์, 2545) กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ถูกศึกษาครั้งแรกโดย Michael E. Porter โดยนำเสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขตของกลยุทธ์การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามของหน่วยธุรกิจให้ได้ว่า “จะทำการแข่งขันโดยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจได้ อย่างไร หรือด้วยวิธีการใด” จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือการพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใดเพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน กิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจจะกระทำโดยหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) ดังนั้นหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ จึงหมายถึงหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบในการวางแผนผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแต่ละประเภทขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เมื่อเทียบการแข่งขันของคู่แข่ง โดยทั่วไปการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ คือ คู่แข่งขัน (Competitor) องค์กรต้องระบุได้ว่าใครคือคู่แข่งราคาของสินค้าและบริการ (Price) ราคาของสินค้าและบริการขององค์กรที่เสนอควรกำหนดไว้เหมือนกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลูกค้าเป้าหมาย (Customer) องค์กรต้องสามารถระบุได้ว่าใครคือ ลูกค้า คุณภาพของผลิตภัณฑ์(Quality) เป็นการกำหนดความแตกต่างของคุณภาพเพื่อสามารถอธิบายถึงผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relations) หน่วยงานในองค์กรอาจมีหลายหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจซึ่งหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจเหล่านี้ควรมีความสัมพันธ์กันเพื่อความ

สอดคล้องในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรและการไม่ลงทุนหรือการเลิกดำเนินการ (Divestment or Liquidation) เป็นการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์จากปัจจัยหรือทรัพยากรที่มีในองค์กรเพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ หากผลิตภัณฑ์และบริการของแต่ละหน่วยธุรกิจไม่สามารถดำรงอยู่ได้ควรเลิกลงทุน

ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (The Choice of a Business Competitive Strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินวิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่ามีความเข้มแข็งในเรื่องใด และมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใดและการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สภาวะการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาด จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจและปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผลและอ้างสถานการณ์แข่งขันไว้ได้ อย่างไรก็ตามถ้าองค์กรโดยรวมมีธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งการสร้างการแข่งขันเกิดขึ้นจาก 4 ปัจจัยดังนี้

(1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิต องค์กรที่มี ประสิทธิภาพสูงจะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ

(2) คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า

(3) การก่อให้เกิด สิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอหรือมีกระบวนการผลิต ระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ ๆ ที่องค์กรนำมาใช้

(4) การสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) คือการที่องค์กรสามารถขายสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง กลยุทธ์ในระดับธุรกิจอาจจะกำหนดได้จากการทำ SWOT Matrix หรืออาจพิจารณาจากกลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Michael E. Porter ก็ได้ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะคือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลืองและการโฆษณา กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอ

ผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการโดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่งองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจมีหน้าที่เปรียบเสมือนผู้จัดการทั่วไปโดยรับผิดชอบการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (ธนชัย ยมจินดา, 2555)

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่าง ๆ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการประกอบด้วยกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy) การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน จะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัท ทั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทมาใช้ เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็งปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมี

ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กรใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร และมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กรและกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2551)

2.3.3.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เป็นเพียงแนวความคิดที่ต้องได้รับการทดสอบหรือการนำไปใช้งานจริง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ (ณัฐสุพันธ์ เขจรนนท์, 2552) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดและเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความสำเร็จล้มเหลวมากที่สุดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งยังเป็นขั้นตอนที่ถือได้ว่ามีความแตกต่างในด้านจุดมุ่งเน้นที่ผิดไปจากสองขั้นตอนแรกโดยในสองขั้นตอนแรกซึ่งเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ และการจัดทำกลยุทธ์จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันและมุ่งเน้นไปที่การตลาดเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายใน หรือระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Operation Management) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในด้านการบริหารงานบุคคล การเงิน และกระบวนการอื่น ๆ ในการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในเป็นสำคัญ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กรในการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาศักยภาพของตน มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรควัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กรโดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้ และบุคลากรทุกคนต้องให้ความร่วมมือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากมากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ (Functional Strategy) โดยการกำหนดเป็นโครงการแผนปฏิบัติการและ

งบประมาณเพื่อรองรับในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความเป็นผู้นำ การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน และความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งจะเกี่ยวพันกับทักษะทางการบริหารหลายอย่าง เพราะกลยุทธ์ใหม่ที่ได้อาจไม่ได้หมายความว่าผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดจะเชื่อฟัง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น

องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงานซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (อนิวัช แก้วจางง, 2551; ฅณัฐพันธ์ เสงจรนนทน, 2552)

1. การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) เป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุกลยุทธ์ โดยการจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับการใช้ทรัพยากรและการบริหารทรัพยากร

2. การปรับโครงสร้างองค์กร (Organization Restructure) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์กรอาจจำแนกได้หลายแบบ เช่น โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่โครงสร้างองค์กรตามผลิตภัณฑ์โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบใดนั้นจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้และความคุ้มค่า

3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Organization Change and Human Resource Development) เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุแผนและทิศทางขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสารระบบบริหารบุคคล การให้การศึกษาก่อให้เกิดการอบรมการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เป็นต้น

4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้วแต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่าได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดีผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรม ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึง

จำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-Goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไรและควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดช่วยให้เข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

2.3.3.4 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control) มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กับหน้าที่หลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปองค์การจะมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนอย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งเป็นคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือ กระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์จะเป็นกลไกที่สำคัญที่เป็นเสมือนตัวกลางที่จะเชื่อมโยงองค์การและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เป็นกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบวิธีการขององค์การในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยจะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือ

1. เพื่อติดตามว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และประเมินความสอดคล้อง
3. เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจกรรม
4. เพื่อทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นบรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนเดิมมากน้อยเพียงใด สาเหตุของการแตกต่างคืออะไร
5. เพื่อให้สามารถจัดวางวัลหรือผลตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสมในระหว่างที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาควรต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและจะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ ด้วย อาจเป็น 3 หรือ 5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก (Subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน

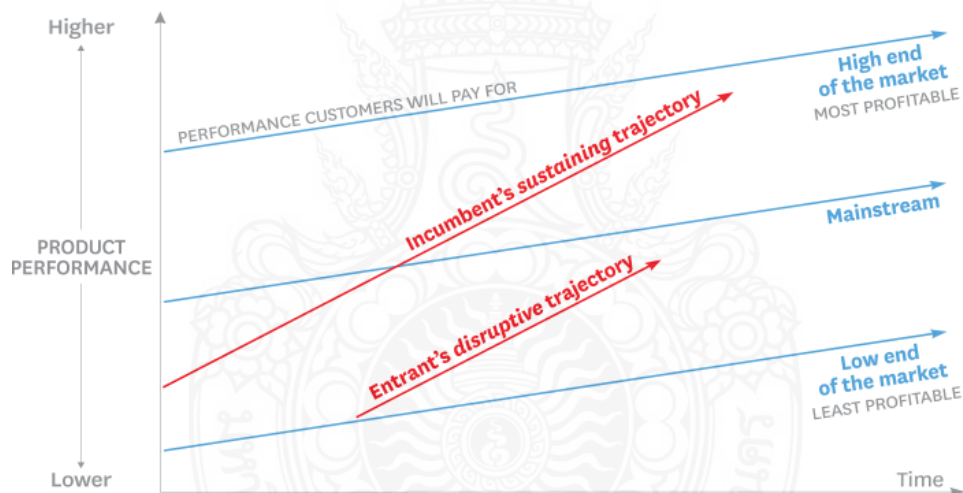
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย และทุกหน่วยงานภายในองค์กรและจะต้องเริ่มต้นจากภายในองค์กรเอง โดยปกติการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และพิจารณาการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมทั้งกิจกรรมและปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กรว่ามีความสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้หรือไม่ ถ้าสิ่งใดที่ไม่สอดคล้องหรือสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นนโยบายในด้านต่าง ๆ หรือโครงสร้างขององค์กรหรือแม้กระทั่งบุคลากรภายในองค์กรซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดแรงต่อต้านภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดนี้ เพื่อเป็นพื้นฐานของการศึกษา

2.4 ทฤษฎี Disruptive Technology

ศาสตราจารย์ Christensen (1997) ผู้แต่งหนังสือ The Innovator's Dilemma ได้อธิบายว่า Disruptive ในมุมมองภาพรวมอุตสาหกรรม ภายใต้แนวคิด Disruptive Innovation ว่า

เป็นกระบวนการที่องค์กรใหม่สามารถสร้างความสั่นสะเทือนให้กับองค์กรเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรเดิมมุ่งแต่พัฒนาสินค้าและบริการของตน เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มอุตสาหกรรมเดิมที่อยู่ในระดับบนที่มีกำไรและความต้องการสูงทำให้ละเลยต่อลูกค้าบางกลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าระดับล่าง องค์กรใหม่จึงได้โอกาสในการจับกลุ่มลูกค้าที่ถูกละเลยนำเสนอสินค้าหรือบริการที่อาจไม่ได้อยู่ในระดับที่ดีเท่าแต่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้ากลุ่มนั้นและพัฒนาสินค้าและบริการของตนเองขึ้นเรื่อย ๆ จนสามารถจับกลุ่มลูกค้าหลักขององค์กรเดิม และพลิกผันธุรกิจขององค์กรเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมในที่สุด จนเกิดเป็นการ Disruption

ภาพ 2.7 Disruption Innovation



ที่มา: Christensen, Raynor, and McDonald, What is Disruptive Innovation, (Harvard Business Review, 2015)

จากภาพแสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพของสินค้าและบริการต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าซึ่งหากองค์กรเดิมหรือเจ้าของตลาดมีการพัฒนาสินค้าและบริการได้ดีในระดับที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าระดับบน (High-end Market) จะสามารถสร้างผลกำไรได้จากตลาดส่วนนี้มากที่สุด ซึ่งตามที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วว่าเจ้าของตลาดมักจะมองข้ามลูกค้าระดับล่าง องค์กรใหม่จึงได้โอกาสในการสร้างฐานตลาดใน

ส่วนแบ่งที่กำรน้อยกว่า (Low-end Market) และเมื่อองค์การใหม่ดำเนินตามเส้นทางการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันโดยการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงปรับปรุงศักยภาพของตัวเองจนขยายตลาดขึ้นมาในระดับบนได้จะมีโอกาสเข้ามาแทนที่เจ้าของตลาดเดิมได้ นอกจากนี้การจัดการกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิด Disruptive Innovation คือ Low-end Disruption เป็นการเข้าแทรกในตลาดที่มีเจ้าของตลาดอยู่แล้ว โดยการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีราคาถูกลงกว่าและใช้งานง่ายกว่าเดิม แม้ความสามารถหรือคุณภาพจะลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าหรือบริการเดิม แต่จะได้รับความสนใจจากกลุ่มลูกค้าที่เจ้าตลาดมองข้ามเพราะไม่ใช่กลุ่มลูกค้าหลักและเมื่อสามารถยึดฐานลูกค้ากลุ่มนี้ได้แล้วจึงค่อย ๆ พัฒนาสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นพร้อมกับการปรับราคาส่วนแบ่งทางการตลาดเติบโต และอาจพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าระดับสูงจนขยายส่วนแบ่งทางการตลาดและเป็นผู้นำตลาดในที่สุด หรือกลยุทธ์ New Market Disruption เป็นการนำเสนอเทคโนโลยีหรือบริการที่ดีกว่าที่มีอยู่ในตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการที่คู่แข่งยัง无法满足ทำหลักสำคัญ คือการตั้งเป้าหมายไว้ที่กลุ่มลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้าปัจจุบันขององค์การ (Targeting Non Customers) (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015)

Christensen and Raynor (2013) ได้อธิบายเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์ Disruptive ในการเข้าสู่ตลาดของผู้เล่นรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาดด้วยการปรับใช้รูปแบบและเทคโนโลยีของเจ้าของตลาดเดิม (Incumbents) ซึ่งอาจทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการเข้าอุตสาหกรรม ดังนั้นผู้เล่นรายใหม่ (Entrants) ต้องมีการผสมผสานระหว่างรูปแบบทางธุรกิจที่มีอยู่เดิมเข้ากับความต้องการของตลาด โดยมุ่งเน้นในตลาดที่มีความน่าสนใจน้อยกว่าเพื่อสร้างเป็นฐานตลาด (Foothold) ของตัวเองก่อนและพัฒนาความสามารถของตัวเองจนสามารถพัฒนาสร้างสิ่งที่มีศักยภาพเหนือกว่าและขยับระดับของตลาดขึ้นมาโดยที่เจ้าของตลาดเดิมยากที่จะเลียนแบบ และ Gilbert (2011) พบว่าการเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive) จะไม่เป็น ปราบปรามการณืที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จะมีการใช้เวลาหลายปีในการบุกเข้าสู่ตลาดเดิมที่มีอยู่ และยังคงต้องมีการค้นพบกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ที่มีความต้องการในสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive) นั้น ๆ นอกจากนี้ยังต้องมีการสร้างการจัดการในองค์การให้มีความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าใหม่ให้ได้ นอกจากนี้เส้นทางการเดินทางของเทคโนโลยี (Technology Trajectory) จะมีการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันไปในอุตสาหกรรมที่ต่างกัน บางอุตสาหกรรมนั้นเส้นทางการเดินทางของเทคโนโลยี (Technology Trajectory) จะมีความสูงชันมากในการที่เทคโนโลยีนั้นจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive) ซึ่งต้องใช้เวลาหลายปีใน

การเปลี่ยนแปลงความต้องการ หรือพฤติกรรมของผู้บริโภคจนทำให้มีการขยับของเส้นทางเดินของเทคโนโลยี (Technology Trajectory) การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive) ในอุตสาหกรรมเดิมด้วยเจ้าของตลาดเดิม (Incumbents) ด้วยการมุ่งเน้นไปยังการสร้างคุณค่าใหม่ให้ผู้บริโภคโดยการสร้างตลาดใหม่ และขยายความยั่งยืนของนวัตกรรมนั้น ออกไปจนกระทั่งนวัตกรรมนั้นสามารถเข้าถึงตลาดหลักเดิมที่มีอยู่ และ Hang et al., (2011) ได้อธิบายว่าผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive) จำเป็นต้องมีการสร้างฐานตลาด (Foothold) ใหม่ที่เหมาะสม คือ ตลาดล่าง (Low-end Market) โดยการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพต่ำกว่าราคาต่ำในตลาดเดิมและสร้างตลาดเฉพาะ (New Niche Market) ที่เป็นตลาดใหม่โดยนำเสนอสินค้าหรือบริการมีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการที่ยังไม่มีคู่แข่งรายใดตอบมาสนอง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดจากการวิจัยและการเพิ่มศักยภาพของกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อตอบสนองตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการพฤติกรรมของผู้บริโภคสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน (Technology Trajectory) ซึ่งอาจต้องใช้เวลาในการพัฒนาเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง และเมื่อการพัฒนาทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมสามารถเข้าถึงและเกิดการยอมรับจากตลาดหลักส่วนใหญ่จนเกิดการการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive) ของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สามารถทดแทนแพลตฟอร์ม (Platform) เดิมในตลาดไปได้ด้วยการยึดครองฐานตลาด (Foothold) ในตลาดหลักส่วนใหญ่ซึ่งอุตสาหกรรมภาคการเงินและการธนาคารจากการเข้ามาของยุคดิจิทัล ทำให้วงการธนาคารพาณิชย์ที่เคยมีหน้าที่เป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงินต่างมีการปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในการให้บริการ โดยรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบเดิมของธนาคารคือ ทำอย่างไรให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการธนาคาร การจัดการธนาคารสาขาต้องเป็นด่านหน้าในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และต้องเก็บค่าธรรมเนียมจากให้บริการด้านธุรกรรมต่าง ๆ ให้มากที่สุด แต่ปัจจุบันธนาคารเองต้องมีการปรับตัวโดยการจะทำอย่างไรให้ลูกค้ายังคงใช้บริการของธนาคารมากที่สุด เนื่องจากการเข้ามาในอุตสาหกรรมของผู้เล่นรายใหม่ที่ไม่ใช่ภาคสถาบันการเงิน เช่น กลุ่ม FinTech สตาร์ทอัพที่มีจำนวนผู้ให้บริการมากขึ้นเรื่อย ๆ ด้วยต้นทุนและค่าธรรมเนียมในการให้บริการที่ต่ำกว่า จึงทำให้ทุกวันนี้อาจจะมีความต้องการใช้บริการธนาคารที่ลดน้อยลง ซึ่ง International Finance Corporation (IFC) พบว่า Financial Platform คือ กลุ่มของสถาบันต่าง ๆ ที่ดำเนินงานเป็นตัวกลางทางด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงระบบการ

ชำระเงินสำนักงานข้อมูลเครดิตและการลงทะเบียนหลักประกัน รวมถึง Development Bank of Japan (DBJ) อธิบายว่า Financial Platform คือ จำนวนและคุณภาพของเงินทุนที่ลูกค้าองค์กรและลูกค้ารายอื่น ๆ สามารถเข้าถึงได้อย่างเป็นระบบแพลตฟอร์มทางการเงินเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความสมบูรณ์ของระบบการเงินและความแข็งแกร่งของเศรษฐกิจมหภาค โดยการมีประสิทธิภาพของ Financial Platform ช่วยในการส่งเสริมการฟื้นฟูธุรกิจชุมชนเมืองและชุมชนท้องถิ่นและการสร้างอุตสาหกรรมใหม่ ๆ สถาบันการเงินที่ให้บริการด้านการเงินที่จะสามารถอยู่รอดได้จะต้องเป็นองค์กรที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย (Parker, 1981) ซึ่งจุดมุ่งหมายของการบริการด้านการเงินรูปแบบใหม่ คือ การผลิตสิ่งใหม่เพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์ในการขยายขอบเขตที่กว้างขึ้น รวมไปถึงการยกระดับผลกำไรในผลิตภัณฑ์อื่น ๆ การดึงดูดลูกค้าใหม่ ๆ และพัฒนาความจงรักภักดีในสินค้าของลูกค้าเดิมที่ให้บริการ การจัดหาแพลตฟอร์มทางการเงิน (Financial Platform) สำหรับรูปแบบการบริการใหม่ในอนาคตด้วยการเปิดตลาดใหม่ ๆ หรือการเปลี่ยนภาพลักษณ์ขององค์กร (Easingwood & Percival, 1990)

นอกจากนี้ Daniel and Storey (1997) อธิบายว่า สิ่งที่การบริการทางการเงินต้องคำนึงถึงต่อการพัฒนาของรูปแบบธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ในอนาคต คือ การยอมรับของลูกค้าต้องมีความเชื่อมั่นในการใช้บริการ การบูรณาการรูปแบบให้เข้ากับช่องทางการบริการอื่น การประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการใช้บริการผ่านรูปแบบออนไลน์ กลยุทธ์การในการจัดเก็บค่าบริการหรือค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ผลกระทบของการมีตัวกลางในการให้บริการและการได้รับการสนับสนุนหรือวิสัยทัศน์ในการบริหารจากผู้บริหารระดับบนในองค์กร ถึงแนวโน้มของระบบการชำระเงินในอนาคตที่จะมีการรวมทุกช่องทางการชำระเงิน ไม่ว่าจะเป็นอินเทอร์เน็ต บัตรเอทีเอ็ม บัตรเครดิต การโอนเงิน เข้าสู่การใช้โทรศัพท์มือถือ หรือ Mobile Money แสดงให้เห็นวิวัฒนาการในการพัฒนาทางเทคโนโลยีระบบการชำระเงินที่จะมีแนวโน้มในการพัฒนาไปสู่สังคมไร้เงินสดในอนาคต โดยอำนาจของการใช้โทรศัพท์มือถือกำลังมีอัตราการเติบโตและเป็นตัวช่วยในการเปิดตลาดการค้าผ่านโทรศัพท์มือถือให้กับธนาคารในการที่จะนำเสนอการบริการทางการเงินให้กับลูกค้าได้

จะเห็นได้ว่า Financial Platform ของสถาบันการเงินหรือธนาคารพาณิชย์ในการเป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงินต้องมีการปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีและสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป จากการเข้ามาของระบบดิจิทัลที่จะมาพัฒนา

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสร้างนวัตกรรมทางการเงินให้มีความง่าย สะดวกสบายต่อการดำเนินชีวิตมากขึ้น โดยอาจจะส่งผลให้บทบาทความสำคัญของสถาบันการเงินหรือธนาคารพาณิชย์ในการเป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงินลดลงไป มีการให้บริการนวัตกรรมทางการเงินในรูปแบบต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภคได้ดีกว่า ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องนำความรู้พื้นฐานดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การ ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ทำให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถอยู่รอดในระยะยาว และสร้างความเปรียบในการแข่งขัน รวมถึงเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับฟินเทค (Financial Technology)

คำว่า ฟินเทค (FinTech) เริ่มเข้าสู่กระแสนิยมอย่างรวดเร็วนับตั้งแต่ศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมาโดยสามารถรวบรวมนิยามจากแหล่งต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

Oxford Dictionary ฟินเทค หรือ Fintech ย่อจาก Financial Technology (เทคโนโลยีทางการเงิน) หมายถึง โปรแกรมคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งใช้ในการสนับสนุนหรือทำให้การธนาคารหรือการบริการทางการเงินเกิดขึ้นได้

World Economic Forum (WEF) FinTech หรือ Financial Technology เป็นคำที่มีความหมายค่อนข้างกว้างหมาย รวมถึงนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ในการออกแบบและนำเสนอบริการและผลิตภัณฑ์ทางการเงินฟินเทค (FinTech) ได้ถูกนำไปใช้ในหลายภาคส่วนของธุรกิจการเงิน ไม่ว่าจะเป็นการชำระเงิน การกู้ยืมเงิน การให้บริการที่ปรึกษาและการบริหารการลงทุน เป็นต้น โดยบริษัทฟินเทคส่วนใหญ่นั้น ได้นำเทคโนโลยีที่มีชื่อคือ Big Data และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหนือกว่าในอดีตไปใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ฟินเทค (FinTech) ได้ผลักดันให้เทคโนโลยีเป็นหัวใจหลักของการให้บริการทางการเงิน ซึ่งเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการทางการเงินกับ ลูกค้า การเติบโตอย่างรวดเร็วของฟินเทค (FinTech) โดยรวมถือว่าส่งผลกระทบต่อสังคมเป็นอย่างมาก ประโยชน์ดังกล่าว อาทิเช่น การเพิ่มขีดการแข่งขัน การลดลงของต้นทุนธุรกรรมทางการเงินและราคาที่ผู้ใช้บริการต้องจ่ายและการขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้ที่ยังไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้ ทั้งนี้วิวัฒนาการของฟินเทค (FinTech) ปัจจุบันยังนับว่าอยู่ในระยะเริ่มต้นเท่านั้น (Blake et al., 2016)

PricewaterhouseCoopers (PwC) PwC's Financial Services Institute, (2016) ฟินเทค (FinTech) คือคำที่หมายถึงพัฒนาการที่เคลื่อนไหวมาบรรจบกันระหว่างกาให้บริการทางการเงินและเทคโนโลยี คำว่า ฟินเทค (FinTech) สามารถหมายรวมถึงบริษัทเกิดใหม่ (สตาร์ทอัพ) บริษัทเทคโนโลยีหรือแม้แต่ผู้ให้บริการทางการเงินดั้งเดิม ยกตัวอย่างเช่น บริษัทสตาร์ทอัพอาจใช้เทคโนโลยีเพื่อนำเสนอบริการทางการเงินที่มีอยู่เดิมในต้นทุนที่ต่ำลงและนำเสนอคำตอบทางการเงินใหม่ที่นำโดยเทคโนโลยี สถาบันการเงินดั้งเดิมหลายแห่งได้เริ่มควบรวมกิจการหรือร่วมลงทุนกับบริษัทสตาร์ทอัพ เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม

ธนาคารกลางสหรัฐอเมริกา (Federal Reserve: FED) ฟินเทค (FinTech) คือกลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งประกอบไปด้วยบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบการเงิน และการนำเสนอบริการทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งนวัตกรรมของฟินเทค (FinTech) สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านบริการทางการเงินสำหรับทั้งผู้บริโภครายย่อยและภาคธุรกิจบริการทางการเงินที่มีอยู่เดิมในต้นทุนที่ต่ำลง และนำเสนอคำตอบทางการเงินใหม่ที่นำโดยเทคโนโลยี สถาบันการเงินดั้งเดิมหลายแห่งได้เริ่มควบรวมกิจการหรือร่วมลงทุนกับบริษัทสตาร์ทอัพเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม (Ancrì, 2016)

ลักษณะของบริษัทเทคโนโลยีทางการเงินเกิดใหม่ (Fintech Startup) สามารถอธิบายได้ด้วยกรอบคำอธิบายแบบทฤษฎีบริหารธุรกิจกระแสหลัก (Classic Framework) ดังแสดงใน

ตาราง 2.1 (Ernst & Young, 2016)

	ลักษณะร่วม	คำอธิบาย
C	Customer-Centric: ยึดความต้องการของลูกค้าเป็นที่ตั้ง	<ul style="list-style-type: none"> ผลิตภัณฑ์และบริการง่ายต่อการใช้งาน และมีความสะดวกสูง การออกแบบบริการทางการเงินเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ระดับการมีส่วนร่วมจากลูกค้า (Customer Engagement) สูง

ตาราง 2.1 (Ernst & Young, 2016) (ต่อ)

	ลักษณะร่วม	คำอธิบาย
L	Legacy-Free: ปราศจากโครงสร้างการทำงานเดิม	<ul style="list-style-type: none"> ระบบถูกออกแบบโดยเจตนาให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล มีความล่าช้าต่ำ เนื่องจากแทบไม่มีความสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์เก่าที่มีการใช้งานต่ำ การรวบรวมกิจการ หรือภาระด้านการกำกับดูแล
A	Asset Light: มีมูลค่าสินทรัพย์ไม่สูง	<ul style="list-style-type: none"> มีสินทรัพย์ถาวรต่ำ ทำให้สร้าง Operating Leverage ได้สูง สินทรัพย์เกิดจากการเช่าอิม หรือจ้างจากภายนอก (Outsource)
S	Scalable: มีความสามารถในการขยายขนาดธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการขยายธุรกิจถูกฝังในโมเดลธุรกิจโดยการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ทางธุรกิจ การจัดหาหน่วย และความง่าย เงินลงทุนตามข้อกำหนดทางกฎหมายต่ำ
S	Simple: ใช้ง่าย	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอคุณค่าต่อลูกค้าที่เข้าใจง่าย และเป็นความต้องการพื้นฐาน กระบวนการทำงานมีโฟกัสและความโปร่งใสสูง
I	Innovative: มีนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> มีนวัตกรรมครอบคลุมตลอดการดำเนินงาน เช่น โมเดลธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และบริการ และรูปแบบการส่งมอบบริการ
C	Compliance Light: กระบวนการตรวจสอบต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> โมเดลได้ถูกออกแบบมาให้ง่าย และหลีกเลี่ยงกระบวนการอนุมัติที่ซับซ้อน

ฟินเทค (FinTech) คือกลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งประกอบไปด้วยบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบการเงินและการนำเสนอบริการทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งนวัตกรรม

ของฟินเทค(FinTech) สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านบริการทางการเงินสำหรับทั้งผู้บริโภค รายย่อยและภาคธุรกิจ

ในปี ค.ศ.2016 บริษัท Venture Scanner ได้ทำการเก็บข้อมูลของบริษัทฟินเทค สตาร์ทอัพ จำนวน 1,913 บริษัท จาก 58 ประเทศ และได้จำแนกประเภทของบริษัทฟินเทค สตาร์ทอัพออกเป็น 16 ประเภท ซึ่งพบว่าครอบคลุมธุรกิจการเงินทุกรูปแบบและทั้งระบบ ได้แก่ ธุรกิจต่อไปนี้

1. การให้กู้ยืมแก่ลูกค้ารายย่อย (Consumer Lending)
2. โครงสร้างการชำระเงิน (Payments Backend)
3. การให้กู้ยืมแก่ลูกค้าธุรกิจ (Business Lending)
4. การชำระเงินของผู้บริโภค (Consumer Payments)
5. การชำระเงิน ณ จุดขาย (Point of Sale (POS) Payments)
6. เครื่องมือทางธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง (Small and Medium Business (SMB) Tools)
7. การเงินส่วนบุคคล (Personal Finance)
8. การลงทุนรายย่อย (Retail Investing)
9. ความปลอดภัยด้านการเงิน (Financial Security)
10. โครงสร้างพื้นฐานการธนาคาร (Banking Infrastructure)
11. ธนาคารดิจิทัล (Digital Banking)
12. บริการเงินโอน (Remittances)
13. การวิจัยและข้อมูล (Research and Data)
14. การลงทุนของนักลงทุนสถาบัน (Institutional Investing)
15. การระดมทุนตราสารทุน (Equity Financing)
16. การระดมทุนจากมวลชนผ่านระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (Crowd funding)

วิวัฒนาการของ ฟินเทค (FinTech) (Arner et al., 2015)

คำว่า ฟินเทค (FinTech) ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในช่วงทศวรรษที่ 1990 โดยกลุ่มบริษัท Citigroup ในโครงการ Financial Services Technology Consortium ซึ่งจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมความร่วมมือด้านเทคโนโลยีของธนาคารกับบุคคลภายนอก ซึ่งวิวัฒนาการของฟินเทค (FinTech) สามารถแบ่งได้เป็น 3 ยุคหลัก ยุคแรกคือจากช่วงประมาณปี ค.ศ.1866 ถึง 1967 เป็นช่วงที่

อุตสาหกรรมบริการทางการเงินแม้จะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก แต่ยังคงอยู่ในรูปแบบของอุตสาหกรรมแบบแอนะล็อก ช่วงนี้สามารถเรียกได้ว่าเป็นยุค ฟินเทค (FinTech) 1.0 ยุคที่สองเริ่มต้นในปี ค.ศ.1967 พัฒนาการของดิจิทัลเทคโนโลยีของการสื่อสารและการประมวลผลของธุรกรรม ได้เปลี่ยนแปลงการเงินจากรูปแบบของอุตสาหกรรมแอนะล็อกเป็นดิจิทัลเพิ่มสูงขึ้น และในปี ค.ศ.1987 ถึง 2008 การบริการทางการเงินอย่างน้อยในประเทศพัฒนาแล้วได้ใช้ประโยชน์จากกระแสโลกาภิวัตน์เป็นอย่างสูง และมีการพัฒนาเป็นรูปแบบดิจิทัลสูงขึ้นเช่นกัน ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวสามารถนิยามได้ว่าเป็นยุคฟินเทค (FinTech) 2.0 ในยุคนี้ ฟินเทค (FinTech) ได้ถูกครอบงำโดยผู้ให้บริการทางการเงินดั้งเดิมซึ่งใช้เทคโนโลยีเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปี ค.ศ.2008 เป็นต้นมาซึ่งนิยามได้ว่าเป็นยุคฟินเทค (FinTech) 3.0 การนำเทคโนโลยีทางการเงินมาใช้มิได้ถูกจำกัดเฉพาะสถาบันการเงินดั้งเดิม บริษัทสตาร์ทอัพที่เกิดขึ้นใหม่และบริษัทเทคโนโลยีที่มีชื่อเสียงได้เริ่มที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินและบริการสู่ภาคธุรกิจและบุคคลทั่วไป โดยสรุปพัฒนาการของฟินเทค (FinTech) สามารถจำแนกออกเป็น 4 ยุคได้ดังนี้

ฟินเทค (FinTech) 1.0 (ค.ศ.1866 - 1967): จากแอนะล็อกสู่ดิจิทัล

ในปี ค.ศ. 1838 เทคโนโลยีโทรเลข (Telegraph) ได้ถูกนำมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก และตามมาด้วยในปี ค.ศ. 1866 ที่เกิดการวางเคเบิลใต้น้ำข้ามมหาสมุทรแอตแลนติก (Trans-Atlantic Cable) นับเป็นการวางโครงสร้างพื้นฐานครั้งแรก ๆ ของกระแสโลกาภิวัตน์ทางการเงิน (Financial Globalization) ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 การรวมตัวกันของการเงินและเทคโนโลยีได้นำมาซึ่งยุคแรกของโลกาภิวัตน์ทางการเงิน ซึ่งดำเนินมาถึงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 1 ในช่วงเวลานี้เทคโนโลยีอย่างเช่น โทรเลข รางรถไฟ คลอง และเรือไอน้ำ ได้เป็นจุดหมายหลักของการเชื่อมโยงภาคการเงินข้ามประเทศ นำมาซึ่งการไหลเวียนของข้อมูลทางการเงินธุรกรรม และการชำระเงินไปทั่วโลก และในช่วงเวลาเดียวกันนี้ภาคการเงินก็ได้สนับสนุนทรัพยากรที่สำคัญต่อการพัฒนาเทคโนโลยีเหล่านี้ เช่น ผ่านการปล่อยสินเชื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

หลังจากที่สงครามโลกครั้งที่สองสงบลง โลกาภิวัตน์ทางการเงินได้ถูกจำกัดเป็นเวลาหลายทศวรรษ แต่พัฒนาการด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในช่วงระยะสงครามได้พัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านการสื่อสารและสารสนเทศ สำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เครื่องมือการถอดรหัส (Code-breaking Tools) ได้ถูกพัฒนาอย่างเชิงพาณิชย์ในรูปแบบของคอมพิวเตอร์ยุคแรกโดยบริษัทเช่น International Business Machines (IBM) และเครื่องคิดเลขทางการเงินแบบพกพาได้ผลิตขึ้นครั้งแรกโดย Texas Instruments ในปี ค.ศ.1967

ในทศวรรษที่ 1950 เป็นครั้งแรกที่บัตรเครดิตได้ถือกำเนิด (Diners' Club ในปี ค.ศ. 1950, Bank of America และ American Express ในปี ค.ศ.1958) ในปี ค.ศ.1966 Global Telex Network ได้ถือกำเนิดขึ้นมาซึ่งพื้นฐานที่สำคัญในการสื่อสารสำหรับการเกิดขึ้นของ พัฒนาการฟินเทค (FinTech) ในยุคถัดมาและในปี ค.ศ.1967 การนำเครื่องกดเงินอัตโนมัติหรือ Automatic Teller Machine (ATM) มาใช้เป็นครั้งแรกก็ได้ถือกำเนิดขึ้นจากการพัฒนาโดย ธนาคาร Barclays

พัฒนาการทางเทคโนโลยีทั้งหลายเหล่านี้ โดยเฉพาะการกำเนิดขึ้นของ ATM นับว่าเป็น จุดหมายซึ่งนำมาสู่จุดกำเนิดของยุคฟินเทค 2.0

ฟินเทค 2.0 (ค.ศ.1967 - 2008): พัฒนาการของบริการทางการเงินรูปแบบดิจิทัลลด ต้นทุนการเริ่มต้นนำเครื่องคิดเลขและเครื่อง ATM มาใช้ในปี ค.ศ.1967 เป็นจุดเริ่มต้นของ ฟินเทค (FinTech) 2.0 สมัยใหม่ เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ.1967 จนถึงปี ค.ศ.1987 การให้บริการทาง การเงินได้เปลี่ยนจากอุตสาหกรรมแบบแอนะล็อกสู่รูปแบบดิจิทัล พัฒนาการที่สำคัญหลาย ประการได้เป็นพื้นฐานสำหรับยุคที่ 2 ของโลกาภิวัตน์ทางการเงิน ซึ่งเป็นจุดหมายสำคัญของ ปฏิบัติการของโลกต่อการล่มสลายของตลาดหลักทรัพย์สหรัฐในปี ค.ศ.1987 (ในเหตุการณ์หุ้นตก อย่างรุนแรงซึ่งต่อมาเป็นที่รู้จักในชื่อ Black Monday)

ในด้านการชำระเงิน The Inter-Computer Bureau ได้ถูกจัดตั้งขึ้นในสหราชอาณาจักร ในปี ค.ศ.1968 ซึ่งเป็นพื้นฐานของ Bankers' Automated Clearing Services (BACS)² ใน ปัจจุบัน ส่วนในสหรัฐอเมริกาได้มีการจัดตั้ง Clearing House Interbank Payment System (CHIPS) ขึ้นในปี ค.ศ.1970 และ Fedwire Funds Service ซึ่งถือกำเนิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1918 ได้มีการเปลี่ยนแปลงจากระบบโทรเลขเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ ในช่วงต้นทศวรรษ 1970 ต่อมาในปี ค.ศ.1973 Society of Worldwide Interbank Financial Telecommunications (SWIFT)³ ได้ถือกำเนิดขึ้นเพื่อสะท้อนความต้องการในการเชื่อมโยงระบบการชำระเงินภายใน ระหว่างประเทศ

ในด้านธุรกิจหลักทรัพย์ National Association of Securities Dealers Automated Quotations (NASDAQ) ถูกจัดตั้งขึ้นในสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ.1971 ส่วนในด้านของผู้บริโภค ธนาคารออนไลน์ (Online Banking) ได้ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 ในสหรัฐอเมริกา แต่ ถูกยกเลิกการใช้งานในปี ค.ศ.1983 เนื่องจากไม่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคและได้นำมาใช้ใน สหราชอาณาจักรครั้งแรกในปี ค.ศ.1983 โดย Nottingham Building Society (NBS) ตลอดช่วง ทศวรรษ 1980 เมื่อการทำงานผ่านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการจัดการความเสี่ยงได้ถูก

พัฒนาขึ้นเพื่อการจัดการความเสี่ยงภายใน สถาบันทางการเงินก็เพิ่มการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับปฏิบัติการภายในเพื่อค่อย ๆ ทดแทนปฏิบัติการรูปแบบกระดาษทั้งหลาย ตัวอย่างรูปแบบแรกเริ่มของนวัตกรรม ฟินเทค (FinTech) ที่ใกล้เคียงกับในปัจจุบันถือกำเนิดขึ้นในยุคนี้เช่นกัน โดย (Michael Bloomberg ได้พัฒนานวัตกรรม Innovation Market Solutions (IMS) ขึ้นในปี ค.ศ.1981 และในปี ค.ศ.1984 จอมอนิเตอร์บลูมเบิร์กหรือ Bloomberg Terminals ซึ่งรวบรวมข้อมูลมหาศาลในตลาดการเงินและเชื่อมต่อการวิเคราะห์ ก็ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในกลุ่มสถาบันการเงิน

ในปี ค.ศ.1987 ได้เกิดเหตุการณ์สำคัญซึ่งพลิกโฉมความสนใจของหน่วยงานกำกับดูแลต่อความเสี่ยงจากการเชื่อมโยงระบบการเงินระหว่างประเทศและความเกี่ยวข้องกับพัฒนาการของเทคโนโลยี เหตุการณ์ Black Monday หรือการผันผวนกะทันหันของหลักทรัพย์จดทะเบียนในสหรัฐอเมริกาได้ส่งผลกระทบต่อตลาดการเงินทั่วโลก แสดงให้เห็นระดับการเชื่อมโยงของตลาดการเงินผ่านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นรูปแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นนับตั้งแต่เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยรุนแรงในปี ค.ศ.1929

ในช่วงปลายทศวรรษ 1980 การบริการทางการเงินได้กลายเป็นรูปแบบดิจิทัลเป็นส่วนใหญ่ ธุรกรรมระหว่างสถาบันทางการเงิน ผู้เล่นในตลาดการเงินและลูกค้าทั่วโลก ได้กระทำผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์พร้อมกับที่เทคโนโลยีโทรสาร (Fax) ได้เข้ามาแทนที่เทเล็กซ์ (Telex) และ

ต่อมาในปี ค.ศ.1998 การบริการทางการเงินก็ดำเนินผ่านดิจิทัลแทบทั้งหมด การกำเนิดขึ้นของอินเทอร์เน็ตนับเป็นจุดที่ยกพัฒนาการขึ้นมาอีกระดับ เริ่มจากในปี ค.ศ.1995 ธนาคาร Wells Fargo ได้ใช้ World Wide Web (WWW) ให้บริการตรวจสอบบัญชีแบบออนไลน์ พอถึงปี ค.ศ.2001 ธนาคารขนาดใหญ่ 8 แห่งในสหรัฐอเมริกาก็มีลูกค้าออนไลน์หลักล้านราย พัฒนาการในลักษณะคล้ายคลึงกันนี้ได้เกิดขึ้นในภูมิภาคหลักต่าง ๆ ทั่วโลก พร้อมกับกรอบการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องในการระบุและจัดการความเสี่ยง ต่อมาในปี ค.ศ.2005 ธนาคารทางตรง (Direct Bank) ที่ไม่มีสาขาที่เป็นกายภาพเลย ก็ได้กำเนิดขึ้นในสหราชอาณาจักร เช่น ธนาคาร ING Direct และ HSBC Direct เป็นต้น

นับจากช่วงต้นศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมา กระบวนการภายในของธนาคารการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกและการเพิ่มขึ้นของการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ารายย่อยได้กลายมาเป็นรูปแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยเห็นได้จากการลงทุนและใช้จ่ายจำนวนมากในระบบสารสนเทศของอุตสาหกรรมบริการทางการเงิน นอกจากนี้ หน่วยงานกำกับดูแลได้เพิ่มการใช้งานเทคโนโลยี โดยเฉพาะในส่วนของการกำกับดูแลการซื้อขายหลักทรัพย์

ฟินเทค 3.0 (ค.ศ.2008 – ปัจจุบัน): ยุคที่ทุกคนจะเข้าถึงบริการทางการเงิน (democratization) ในยุคนี้ ทิศคตติของลูกค้าสถาบันการเงินได้มีการเปลี่ยนแปลงต่อประเด็นที่ว่า ใครคือผู้ที่มีทรัพยากรและความชอบทางกฎหมายที่จะให้บริการทางการเงิน ยกย่องที่จะระบุว่าแนวโน้มนี้เกิดขึ้นเมื่อใด แต่โดยรวมเราอาจกล่าว่วิกฤตการเงินขนานใหญ่ในปี ค.ศ.2008 คือจุดเปลี่ยนและเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเติบโตของ ฟินเทค (FinTech) ยุค 3.0

ภายหลังปี ค.ศ.2008 ปัจจัยหลายประการได้เป็นเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดผู้เล่นในตลาดที่มีนวัตกรรมใหม่ในอุตสาหกรรมบริการทางการเงิน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบไปด้วยการรับรู้ของสาธารณชน ข้อสงสัยต่อการกำกับดูแลภาคการเงิน แรงกดดันทางการเมืองและเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ แต่ละปัจจัยนี้จะถูกกล่าวต่อไปในรายละเอียดเพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าปี ค.ศ.2008 นับเป็นจุดเปลี่ยนที่สร้างให้เกิดกลุ่มผู้เล่นที่นำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับบริการทางการเงิน

วิกฤตการเงินได้ก่อให้เกิดผลกระทบใหญ่สองประการคือ การรับรู้ของสาธารณชน และทรัพยากรมนุษย์ ในประการแรก จากสาเหตุของวิกฤติเป็นที่รับรู้โดยแพร่หลาย ความเชื่อมั่นของคนทั่วไปต่อสถาบันการเงินกระแสหลักก็เสื่อมถอยลง ประการที่สอง การที่วิกฤตการเงินได้ลูกกลามเป็นวิกฤตเศรษฐกิจแรงงานของสหรัฐจำนวนประมาณ 8.7 ล้านคน ต้องตกงานในด้านหนึ่งสาธารณชนได้สูญเสียความเชื่อมั่นในระบบการธนาคาร และในอีกด้านหนึ่ง ผู้ประกอบอาชีพทางการเงินก็ตกงานหรือได้รับค่าตอบแทนที่ลดลง ทั้งสองเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการถือกำเนิดของอุตสาหกรรม ฟินเทค (FinTech) 3.0 ซึ่งดูดซับนักการเงินที่ตกงานจากสถาบันการเงินกระแสหลัก

นอกจากนี้ยังมีคนกลุ่มใหม่ซึ่งมีการศึกษาสูงที่สำเร็จการศึกษามาเผชิญกับสภาพตลาดแรงงานที่หางานได้ลำบาก พื้นฐานทางการศึกษาของพวกเขาเอื้อให้พร้อมที่จะเข้าใจตลาดการเงิน และมีทักษะที่สามารถนำมาใช้ได้กับยุค ฟินเทค 3.0 กฎเกณฑ์การกำกับดูแลและกฎหมายใหม่ ๆ ก็เกิดขึ้นในช่วงนี้ เช่น Dodd Frank Act4 และ Basel 35 ภายหลังจากวิกฤตการเงิน การปฏิรูปภายหลังวิกฤตนี้ได้ก่อให้เกิดผลต่อเนื่องที่ผู้กำกับมิได้ตั้งใจตามมา นั่นคือ การเติบโตของเหล่าผู้เล่น ฟินเทค (FinTech) ใหม่และการจำกัดขีดความสามารถในการแข่งขันของธนาคารยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์ Basel 3 ได้กำหนดให้ธนาคารต้องเพิ่มทุนสำรองทางกฎหมาย แม้ว่าเกณฑ์ชุดนี้จะช่วยเพิ่มเสถียรภาพของตลาดและเพิ่มความสามารถของธนาคารในการรองรับความเสี่ยง แต่ก็ส่งผลให้เกิดการเบี่ยงเบนการปล่อยสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และลูกค้ารายย่อยน้อยลง เนื่องจากธนาคารมองว่าบุคคลเหล่านี้มีความเสี่ยงสูงเมื่อเทียบกับลูกค้ารายใหญ่หรือช่องทางการลงทุนอื่น ๆ ส่งผลให้บุคคลเหล่านี้อาจหันไป

ให้บริการการกู้ยืมเงินระหว่างบุคคลต่อบุคคล (Peer-to-Peer Lending) หรือนวัตกรรมอื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการสินเชื่อของตนได้

ในมุมมองการเมือง การเพิ่มขึ้นของอัตราการว่างงานและการลดลงของความสามารถในการให้สินเชื่อ นั้น เป็นความท้าทายโดยตรงต่อการเป็นที่ยอมรับของผู้แทนจากการเลือกตั้ง สิ่งนี้คือแรงจูงใจทางการเมืองหลังการออกกฎหมาย The Jump Start Our Business Startups (JOBS) Act ในสหรัฐอเมริกาปี ค.ศ.2012 กฎหมายฉบับนี้มีเป้าหมายที่จะแก้ปัญหาระหว่างงานและอุปทานของสินเชื่อ ในด้านการสร้างงาน JOBS Act มุ่งที่จะส่งเสริมการเพิ่มสตาร์ทอัพโดยการให้ทางเลือกเพิ่มเติมในการจัดหาเงินทุนของธุรกิจ

ในด้านการจัดหาเงินทุน JOBS Act ได้ช่วยสตาร์ทอัพในการเข้าถึงสินเชื่อที่ลดลงจากการที่ธนาคารเพิ่มต้นทุนและจำกัดความสามารถในการที่จะให้สินเชื่อ โดยการช่วยให้สตาร์ทอัพสามารถเข้าถึงเงินทุนเพื่อสนับสนุนกิจการตนเองได้โดยตรงในรูปแบบการกู้ยืมเงินระหว่างบุคคลต่อบุคคล JOBS Act มิได้มีจุดมุ่งหมายเฉพาะที่จะสนับสนุน ฟินเทค (FinTech) 3.0 เพราะใช้ได้กับบริษัทสตาร์ทอัพโดยทั่วไป ทางเลือกใหม่ในการที่จะจัดหาเงินทุนนี้เกิดขึ้นในภาวะที่เกิดการเพิ่มแรงกดดันภาครัฐให้กำกับดูแลธนาคารอย่างเข้มข้นกว่าเดิมและอีกด้านหนึ่งคือการรับรู้ของสาธารณชนต่อธนาคารแบบดั้งเดิม ตลอดจนภาวะการเคลื่อนย้ายของผู้ที่มีความสามารถไปยังธุรกิจสตาร์ทอัพ ซึ่งทั้งหมดนี้ได้สร้างตลาดและความรู้ที่สำคัญสำหรับกำเนิดของฟินเทคสตาร์ทอัพ

ดังนั้นโดยสรุปแล้วอุตสาหกรรมบริการทางการเงินตั้งแต่ปี ค.ศ.2008 นั้น ได้รับผลกระทบขนาดใหญ่จากด้านการเงิน การเมือง และการรับรู้ของสาธารณชน นำมาซึ่งผู้เล่นในตลาดยุคใหม่ ภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่ซึ่งรู้จักกันในวันนี้ว่า ฟินเทค (FinTech)

อย่างไรก็ตามพัฒนาการของฟินเทค (FinTech) เกิดขึ้นจากสาเหตุหลักคือพัฒนาการทางเศรษฐกิจ การเติบโตของตลาดฟินเทค (FinTech) ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกนั้นเกิดจากปัจจัยหลายประการ ในแง่อุตสาหกรรมการใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันการเงินแบบดั้งเดิมเดินตามหลังระดับการใช้จ่ายของสถาบันการเงินในยุโรปและสหรัฐอเมริกา เหตุการณ์นี้สามารถอธิบายได้จากการแข่งขันที่น้อยกว่าในตลาดภูมิภาคนี้ ประกอบกับการที่ตลาดอยู่ภายใต้การควบคุมค่อนข้างสูงจากภาครัฐ รวมถึงการบิดเบือนจากธนาคารที่รัฐเป็นเจ้าของการที่ประชาชนบางประเทศไม่เชื่อมั่นในระบบธนาคารที่รัฐเป็นเจ้าของ เนื่องจากปัญหาการรั่วไหลและความขาดประสิทธิภาพทำให้มีความตื่นตัวที่จะยอมรับบริการทางเลือกใหม่ ๆ จากผู้เล่นที่มีอิทธิพลในแง่โครงสร้างการกระจายตัวของสาขาธนาคารในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกนั้นมีน้อยกว่า

ในภูมิภาคยุโรปและสหรัฐอเมริกามากในยุโรปมีสาขาธนาคาร 62.5 สาขา ต่อประชากร 100,000 คน ขณะที่ในเอเชียแปซิฟิกมีเพียง 12.5 สาขา ต่อประชากร 100,000 คน ผลของปัจจัยเหล่านี้คือผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินบนพื้นฐานของโทรศัพท์มือถือสร้างความน่าสนใจที่มากกว่า

ฟินเทค (FinTech) 3.5 ในประเทศกำลังพัฒนาในทวีปเอเชีย ได้แรงสนับสนุนจากปัจจัยที่แข็งแกร่งหลายประการ อาทิ

1. ประชากรรุ่นเยาว์ที่มีความรู้ด้านดิจิทัล และมีอุปกรณ์สื่อสาร
2. การเติบโตอย่างรวดเร็วของชนชั้นกลาง ซึ่งร้อยละ 60 ของชนชั้นกลางในโลกนี้จะอาศัยอยู่ในภูมิภาคเอเชียภายในปี ค.ศ.2030
3. การขาดประสิทธิภาพในตลาดเงินและตลาดทุน เสริมสร้างโอกาสของทางเลือกที่ไม่เป็นทางการ
4. การขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของธนาคาร
5. พฤติกรรมชอบความสะดวกสบายมากกว่าความน่าเชื่อถือ
6. โอกาสของตลาดที่ยังเข้าไม่ถึงบริการทางการเงินกระแสหลัก ซึ่งทั้งทวีปเอเชียมีประชากรถึง 1,200 ล้านคนที่ยังไม่มีบัญชีธนาคาร
7. ความเข้มงวดที่น้อยกว่าในด้านการคุ้มครองข้อมูลและการแข่งขัน

จากแนวโน้มดังกล่าวข้างต้นได้แรงสนับสนุนเพิ่มเติมจากการเคลื่อนไหวของภาคเอกชนที่มองหาโอกาสในการขยายบริการทางการเงิน และภาครัฐที่สนับสนุนการปฏิรูปและการสร้างความหลากหลายของตลาดเพื่อที่ผลักดันการเติบโตทางเศรษฐกิจ นั้นหมายความว่าถึงการพัฒนาการของฟินเทค (FinTech) ในภูมิภาคเอเชียมิได้เกิดจากกระบวนทัศน์ใหม่หลังวิกฤตแต่เกิดจากผลรวมของแรงผลักดันจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเอง จากการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินเป็นอีกหนึ่งแรงผลักดันต่อความท้าทายให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยใช้โอกาสนี้ในการปรับกลยุทธ์การบริหารงาน เพื่อพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันธนาคารที่ได้รับความเชื่อมั่น และไว้วางใจการให้บริการอย่างถูกต้องตามหลักชะรีอะห์ เป็นธนาคารหลักของลูกค้ามุสลิมตลอดจนเป็นอีกหนึ่งในทางเลือกของลูกค้าทั่วไปต่อไปในอนาคต

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับภาพอนาคต (Foresight)

ท่ามกลางสภาพแวดล้อมผันผวนหรือไม่แน่นอนและยากที่จะคาดการณ์ อันมาจากกาเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม “ การคาดการณ์ว่าจะเกิดเหตุการณ์อะไรในอนาคต” จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อการบริหารจัดการองค์การให้ยังสามารถแข่งขันและคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ภาพอนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ศึกษาความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นโดยการจำลองภาพเหตุการณ์ในอนาคตผ่านเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์หาแรงขับเคลื่อนที่ทำให้เหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้น รวมทั้งประเมินว่าแรงขับเคลื่อนนั้นยังส่งผลต่อไปในอนาคตหรือไม่

ภาพอนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) เป็นยุทธศาสตร์ที่นับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญของยุทธศาสตร์ระดับโลกและวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งจัดเป็นสาขาหนึ่งของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่ได้มีการนำมาใช้เป็นเทคนิคที่มีการประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการวางแผนจัดการด้านธุรกิจด้านต่าง ๆ โดยในปัจจุบันมีได้มีการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการตัดสินใจในประเด็นที่หลากหลายและถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในภาคของภาครัฐ ภาคธุรกิจและด้านการบริหาร ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ดังกล่าวถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เข้าใจอนาคตได้ชัดเจนขึ้นและยังเป็นโอกาสให้ภาพของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (รักษ์พงษ์ วงศาโรจน์, 2560)

จุดเริ่มต้นของแนวคิดภาพอนาคต (Foresight) ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา แนวคิดนี้มีมาตั้งแต่ช่วงประมาณคริสต์ศตวรรษที่ 16 แต่ได้รับการพัฒนาอย่างจริงจัง และเป็นระบบในช่วงปี ค.ศ.1950-60 โดยแนวคิดดังกล่าวถูกนำมาใช้เป็นรูปแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารของกองทัพสหรัฐอเมริกา ซึ่งต่อมาเฮร์แมน คาน (Herman Kahn) นักอนาคตศาสตร์ ผู้ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยเข้ามาช่วยวางแผนจินตนาการอนาคตทางการทหารของกองทัพอากาศ และได้พยายามถอดองค์ความรู้ชุดนี้จากประสบการณ์ โดยประยุกต์ไปสู่การพยากรณ์อนาคตในภาคการเมืองเศรษฐกิจจนได้รับยกย่องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านอนาคตศาสตร์ระดับโลก (Fahey & Randall, 1998; Malaska & Virtanen, 2005)

หลังจากนั้น แนวคิดนี้ถูกนำมาปรับปรุงและพัฒนาขึ้นมาใหม่โดยเป็นเทคนิคการสร้างภาพอนาคตสำหรับวางแผนพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรมพลังงาน จากนั้นภาครัฐบาลและภาคธุรกิจ

ได้มีการนำแนวคิด Foresight มาศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Roger, 2011) และพัฒนาขึ้นใช้ในแวดวงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิทยาศาสตร์ เพื่อคาดการณ์พัฒนาการของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Technology Foresight) และเพื่อจัดอันดับความสำคัญของการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่องานด้านวิทยาศาสตร์

ต่อมาหลังในทศวรรษที่ 1990 ได้มีการพัฒนาแนวคิดดังกล่าวได้ถูกปรับขยายให้ครอบคลุมกิจกรรมในภาคเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์การคาดการณ์พัฒนาการของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อทางธุรกิจและการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเริ่มเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ที่มีประเด็นด้านเศรษฐกิจเข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งมีการเพิ่มประเด็นทางสังคม ทำให้การมองอนาคตเป็นการคาดการณ์พัฒนาการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สนใจแง่มุมทางเศรษฐกิจและสังคมควบคู่กันไป ดังนั้นการมองอนาคตในยุคปัจจุบันนี้จึงต้องอาศัยทั้งข้อมูลจากแนวโน้มต่าง ๆ ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปัจจัยแรงขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจและสังคมร่วมอยู่ด้วย

ทั้งนี้ ในปัจจุบันแนวคิดภาพอนาคต (Foresight) ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในสาขาต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ทั้งภาคเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา ฯลฯ โดยนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนนโยบาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาและการวางแผนจัดการด้านธุรกิจรวมถึงด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน (Chermack et al., 2001; Fahey & Randall, 1998) การวิเคราะห์การมองภาพอนาคตเป็นการคาดการณ์ และอธิบายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Yawson & Greiman, 2017) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต หรือเพื่อออกแบบอนาคตที่พึงประสงค์ซึ่งสิ่งที่ควรรู้เกี่ยวกับการมองภาพอนาคต ประกอบด้วย

1. ภาพอนาคต (Foresight) เป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ประกอบด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และจินตนาการ (Imagination) เนื่องจากการมองอนาคตในหลายกรณีเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์อนาคตในระยะยาว ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรม และเป็นกระบวนการคิดในสิ่งที่สังคมโดยทั่วไปไม่ได้คาดคิดมาก่อน ด้วยเหตุนี้การมองอนาคตที่มีประสิทธิภาพจึงต้อง อาศัยเทคนิคการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจในแนวคิดที่เป็นนามธรรม (Lu, Hsieh, & Liu, 2016)

2. เครื่องมือภาพอนาคตในปัจจุบัน เป็นกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน (Participatory Deliberative Process) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงเครื่องมือที่

เป็นการวิจัยเอกสาร (Document Research) ซึ่งในเครื่องมือนี้เสนอแนะให้นำผลการวิจัยไปผ่านกระบวนการประชาคม เพื่อระดมความคิดเห็นในเชิงลึกมากขึ้น

3. เครื่องมือภาพอนาคตมุ่งเน้น การเปลี่ยนแปลงที่จริงจังและมีความยั่งยืน (Transformation) ทั้งในประเด็นทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมทั้งประเด็นทางด้านสังคมศาสตร์ มานุษยวิทยาและนโยบายสาธารณะ การมองอนาคตจึงมีความเป็นพหุวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) มากกว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์หรือสังคมศาสตร์ โดยเฉพาะ

4. ภาพอนาคตไม่ได้จำกัดเพียงแค่การวิเคราะห์และการคาดการณ์อนาคตแต่ยังรวมถึงการออกแบบอนาคต ซึ่งอนาคต (Futures) ในที่นี้ มีความเป็นพหุพจน์ (Plurality) หรือเป็นอนาคตทางเลือกที่หลากหลาย (Alternative Futures)

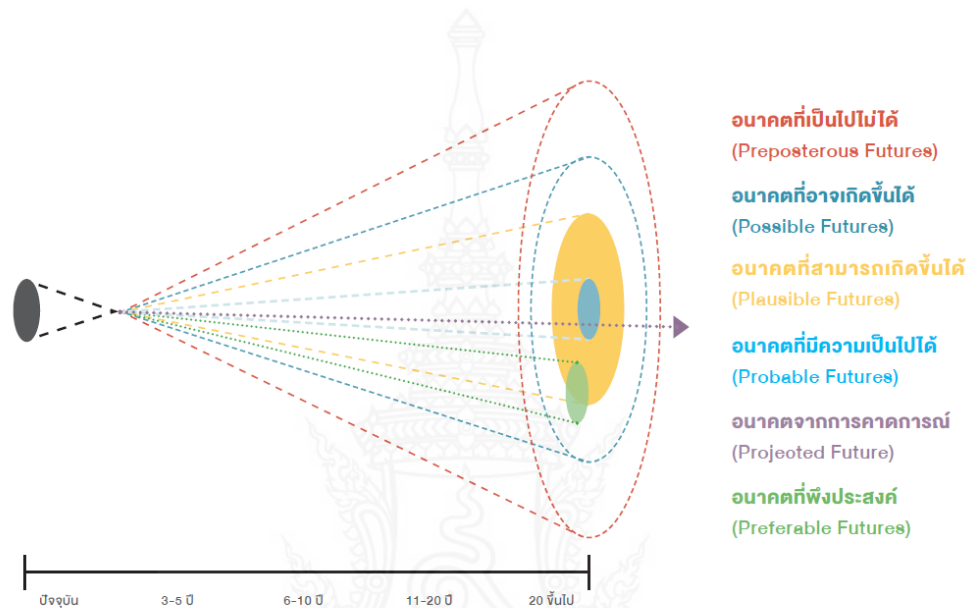
5. ภาพอนาคตเป็นกระบวนการที่มีหลายขั้นตอน (Multiple Steps) ใช้เวลายาวนาน และอาจมีลักษณะเป็นการทวนซ้ำ (Iteration) เช่น การมองอนาคตในประเด็นใดประเด็นหนึ่งอาจใช้เวลา 1-2 ปี ประกอบด้วย การวิจัยเอกสาร การออกแบบตัวแบบเทคโนโลยีแห่งอนาคต การสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายและการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นจากหลายภาคส่วน (Inayatullah & Song, 2014)

อย่างไรก็ตาม แนวคิดภาพอนาคตไม่ใช่เครื่องมือในการวางแผนเพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เป็นศาสตร์ที่บูรณาการหลากหลายสาขา และมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันในแต่ละบริบทและการมองอนาคตไม่ใช่การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) หรือส่วนหนึ่งของการวางแผนยุทธศาสตร์แต่สามารถป้อนข้อมูลสำคัญให้แก่กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ให้มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น นอกจากนี้การมองอนาคตไม่ใช่การคาดการณ์อนาคตเพียงอย่างเดียว ชุดเครื่องมือคาดการณ์อนาคตเป็นส่วนหนึ่งของการมองอนาคต ซึ่งการมองอนาคตเป็นกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ที่มีความหลากหลาย ตั้งแต่การสร้างจินตนาการ และแนวคิด (Ideation) จนถึงการวิเคราะห์เปรียบเทียบจินตนาการ กับความเป็นจริง (Calibration)

ในทางอนาคตศาสตร์ ความเป็นไปได้ที่นอกเหนือจากสถานการณ์ปัจจุบัน คือ อนาคตซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่า อนาคตเป็นสิ่งที่ไม่ตายตัว ไม่แน่นอนและไม่คงที่ ซึ่งสามารถกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า อนาคตสามารถมีได้หลากหลายรูปแบบและมีความเป็นพหุพจน์ (Plurality) (Amara, 1991; Bell, 1997; Voros, 2003) เนื่องจากอนาคตตามหลักอนาคตศาสตร์มีได้หลายหลายจึง

เกิดคำถามว่า จะทราบได้อย่างไรว่าสิ่งที่วิเคราะห์มีความถูกต้อง และสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการ บรรลุคำตอบสำหรับคำถามดังกล่าวคือ ความถูกต้องของอนาคตที่วิเคราะห์ขึ้นอยู่กับกรอบระยะเวลาของอนาคตนั้น (Time Frame) ดังภาพ 2.8

ภาพ 2.8 รูปแบบอนาคตที่หลากหลาย และกรวยความเป็นไปได้ในอนาคต



ที่มา: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, เครื่องมือการมองอนาคต (Foresight Tools), (กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2562)

จากภาพแสดงถึงลักษณะของอนาคตในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. อนาคตจากการคาดการณ์ (Projected Future) คือ อนาคตที่มีสภาพเหมือนกับสถานการณ์ปัจจุบัน (Business as Usual) หรือสามารถคาดการณ์ได้จากข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อสังเกต คือ จะเป็นเอกพจน์ (Singularity) เนื่องจากเกิดจากสมมติฐานที่ว่าอนาคตจะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากปัจจุบัน เช่น การประมาณการ รายรับ-จ่ายของบริษัทในแต่ละไตรมาส เป็นต้น

2. อนาคตที่มีความเป็นไปได้ (Probable Futures) คือ อนาคตที่มีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณหรือเชิงสถิติ แต่ละระดับความเป็นไปได้ไม่สูงเท่ากับอนาคตจากการคาดการณ์จึงมักนำเสนอให้เป็นรูปพหุพจน์ โดยระบุช่วงค่าความเชื่อมั่น (Confidence Interval)

3. อนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้ (Plausible Futures) หมายถึง อนาคตที่คิดว่าอาจเกิดขึ้นได้ (Could Happen) จากทฤษฎี และองค์ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

4. อนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ (Possible Futures) หมายถึง อนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ (Might Happen) แต่ยังไม่มีความรู้หรือองค์ความรู้ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เพื่อยืนยันโอกาสที่อนาคตนั้นอาจเกิดขึ้น เช่น การเดินทางข้ามกาลเวลา เป็นต้น สามารถนำเสนอในรูปแบบพหุพจน์ได้เช่นเดียวกับอนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้

5. อนาคตที่เป็นไปไม่ได้ (Preposterous Futures) หมายถึง อนาคตที่ไม่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงและไม่โอกาสเกิดขึ้น เช่น เทคโนโลยีที่ทำให้มนุษย์ล่องหนได้ หรืออากาศที่หนาวเย็นจนหิมะตกที่กรุงเทพมหานคร เป็นต้น

6. อนาคตที่พึงประสงค์ (Preferable Futures) หมายถึง อนาคตที่ควรที่จะเกิดขึ้น (Should or Ought to Happen) เป็นแนวคิดเชิงทฤษฎี (Normative Idea) หรือการออกแบบแตกต่างจากแนวคิดอนาคตที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดจากกระบวนการคิด (Cognitive Process) เช่น สภาพแวดล้อมความเป็นอยู่พึ่งพาเทคโนโลยี และองค์ความรู้ที่ประหยัดพลังงาน เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ เป็นต้น

กรอบการมองภาพอนาคตในแต่ละช่วงเวลา

ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ดังนี้

1. อนาคตจากการคาดการณ์ (Projected Future)
2. อนาคตที่มีความเป็นไปได้ (Probable Futures)
3. อนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้ (Plausible Futures)
4. อนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ (Possible Futures)

ระยะยาวแบบมากกว่า 20 ปี

5. อนาคตที่เป็นไปไม่ได้ (Preposterous Futures)
6. อนาคตที่พึงประสงค์ (Preferable Futures)

กรอบการมองอนาคตระยะสั้น (Short Term) สำหรับในระยะเวลา 3-5 ปี

1. อนาคตจากการคาดการณ์ (Projected Future)
2. อนาคตที่มีความเป็นไปได้ (Probable Futures)

เนื่องจากในช่วงนี้ยังสามารถใช้ข้อมูลที่มีให้เกิดประโยชน์ได้ และลำบากในการเก็บข้อมูล ซึ่งสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

กรอบการมองอนาคตระยะปานกลาง (Middle Term) สำหรับในระยะเวลา 6-10 ปี

1. อนาคตจากการคาดการณ์ (Projected Future)
2. อนาคตที่มีความเป็นไปได้ (Probable Futures)
3. อนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้ (Plausible Futures)

เนื่องจากช่วงระยะนี้สามารถใช้ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันคาดการณ์หรือจินตนาการได้ซึ่งสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ โดยเทียบเคียงกับทฤษฎีหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

กรอบการมองอนาคตระยะยาว (Long Term) แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบคือ

รูปแบบที่ 1 สำหรับในช่วงระยะเวลา 11-20 ปี

1. อนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ (Possible Futures) สามารถตรวจสอบได้โดยเทียบเคียงกับทฤษฎีหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยเทคนิควิธีการสำหรับระยะสั้นและระยะปานกลาง เนื่องจากอนาคตทุกรูปแบบสามารถเกิดขึ้นได้ในระยะยาว

รูปแบบที่ 2 การมองอนาคต ระยะยาวมากกว่า 20 ปี

1. อนาคตจากการคาดการณ์ (Projected Future)
2. อนาคตที่มีความเป็นไปได้ (Probable Futures)
3. อนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้ (Plausible Futures)
4. อนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ (Possible Futures)

สามารถเกิดขึ้นได้

-
5. อนาคตที่เป็นไปไม่ได้ (Preposterous Futures)
 6. อนาคตที่พึงประสงค์ (Preferable Futures)

สำหรับอนาคตที่เป็นไปไม่ได้ (Preposterous Futures) จะอยู่บริเวณรอบกรวย และอนาคตที่พึงประสงค์ (Preferable Futures) นั้นอาจเป็นไปได้ทั้งอนาคตที่อยู่ภายในและภายนอกกรวยแห่งความเป็นไปได้ เนื่องจากอนาคตที่พึงประสงค์นั้น อย่างน้อยต้องเป็นอนาคตที่สามารถใช้จินตนาการได้ และในขณะเดียวกันก็อาจเป็น สิ่งที่ไม่พึงประสงค์หรือเป็นไปได้สำหรับคนอื่น (Amara, 1991; Clarke, 2000)

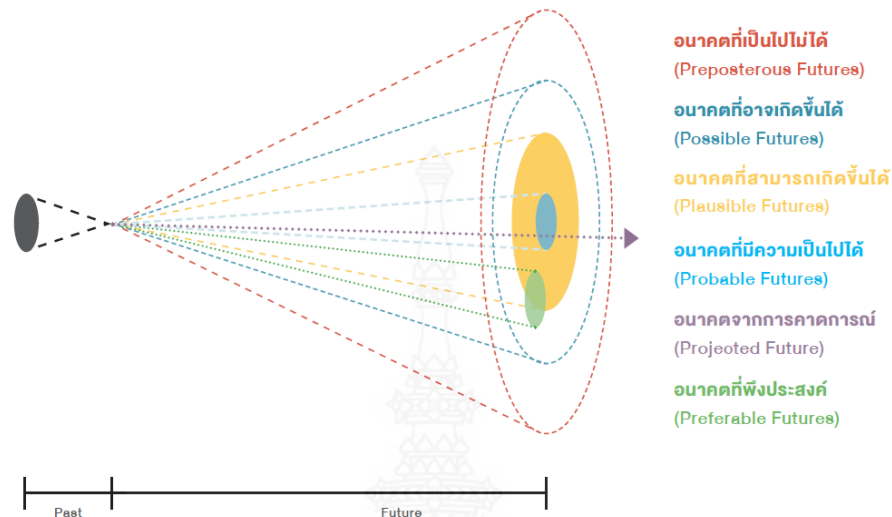
การแบ่งประเภทของอนาคตรูปแบบต่าง ๆ นอกจากจะทำให้มั่นใจได้ว่าการมองอนาคตถูกต้องหรือไม่แล้ว ยังช่วยให้สามารถเริ่มต้นกระบวนการคิดวิเคราะห์อนาคตได้อย่างเข้มข้น และมีประสิทธิภาพ (Voros, 2003) โดยอาจเริ่มต้นพิจารณาโจทย์จากอนาคตที่อยู่ภายในพื้นที่ที่ถวายเป็นไปได้ ไปจนถึงภายนอกถวย หรืออาจเริ่มพิจารณาจากรูปแบบอนาคตในพื้นที่ภายนอกถวย ในกรณีที่ต้องการออกแบบอนาคตเพื่อบุกเบิก หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนผ่านอาจใช้คำถามว่า “มีอนาคตใดบ้างที่เป็นไปไม่ได้ แต่อาจจะเกิดขึ้นภายในปี พ.ศ. 2580 ” แทนคำถามว่า “อนาคตใดที่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้นภายในปี พ.ศ. 2580”

การสร้างกรอบที่ชัดเจนให้แก่ อนาคต เป็นขั้นตอนแรกของการมองอนาคตที่ต้องการวิเคราะห์คาดการณ์ และสื่อสารไปยังสังคมภายนอกคล้ายกับการกำหนดคำถามการวิจัยหรือการสร้างกรอบสภาพปัญหา (Problem Frame) ในสาขานโยบายสาธารณะทั้งกรอบสภาพปัญหาในปัจจุบันและกรอบอนาคต เป็นปรัชญาพื้นฐานของการกระทำในปัจจุบัน ตั้งแต่วิถีการดำเนินชีวิตประจำวันไปจนถึงค่านิยมสังคม เหล่านี้คือ กระจกสะท้อนแนวคิดที่เกี่ยวกับอนาคตของมนุษย์ในปัจจุบัน (Slaughter, 1996) เช่น หากองค์การใดองค์การหนึ่งปฏิเสธการมองอนาคตก็เสมือนกับการสื่อสารไปยังสาธารณชนว่า ปัจจุบันเป็นเช่นไร อนาคตก็ยังคงเป็นเช่นนั้น สะท้อนให้เห็นว่าองค์การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง

วัตถุประสงค์การมองอนาคต: วิเคราะห์ (Analyze) หรือ ออกแบบ (Design)

การมองอนาคต คือ การวิเคราะห์ คาดการณ์ และอธิบายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคาดการณ์และเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต หรือเพื่อออกแบบอนาคตที่พึงประสงค์จากค่านิยมดังกล่าวส่งผลให้จำเป็นต้องระบุกรอบระยะเวลาสำหรับกระบวนการมองอนาคตเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การมองอนาคตว่าเป็นการวิเคราะห์หรือการออกแบบซึ่งการวิเคราะห์ (Analyze) จะต้องอาศัยระเบียบวิธีการศึกษา (Methodology) และข้อมูลที่ชัดเจนซึ่งมักจะถูกกับการคาดการณ์ และความพยายามในการอธิบายแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดแนวทางการรองรับอนาคตเหมาะสำหรับการมองอนาคตในระยะสั้น 3-5 ปี และระยะปานกลาง 6-10 ปี ที่จะมีข้อมูลและองค์ความรู้เพียงพอต่อการวิเคราะห์ ส่วนออกแบบ (Design) จะต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ ซึ่งอาจไม่มีระเบียบวิธีการศึกษาที่ชัดเจน แต่เป็นความพยายามที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง จึงเหมาะสำหรับการมองอนาคตในระยะยาว 11-20 ปี และมากกว่า 20 ปี

ภาพ 2.9 วัตถุประสงค์ในการมองอนาคต



ที่มา: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, เครื่องมือการมองอนาคต (Foresight Tools), (กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2562)

สิ่งสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์การมองอนาคต คือ สามารถระบุได้ว่าต้องการกรอบระยะเวลาใด (ระยะสั้น ระยะปานกลาง หรือระยะยาว) ให้แก่อนาคตที่สนใจ วัตถุประสงค์อาจมีลักษณะผสมผสานระหว่าง การออกแบบและการวิเคราะห์ที่ขึ้นอยู่กับความสลับซับซ้อนของสภาพความเป็นจริง ซึ่งเป็นบริบทของการมองอนาคต เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ที่จำเป็นต้องมีเป้าหมายตามช่วงระยะเวลา (Milestone) และแผนปฏิบัติการตามแต่ละช่วงระยะเวลา (Action Plan) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการออกแบบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หลังจากนั้นต้องใช้ การวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการในแต่ละช่วงระยะเวลา โดยในที่นี้อาจหมายถึงแผนปฏิบัติการ 5 ปี

ความสลับซับซ้อนของบริบทเป็นตัวบ่งชี้เบื้องต้นว่า ควรใช้เครื่องมือใดในการมองอนาคตสำหรับเครื่องมือในการวิเคราะห์อนาคต ด้วยการสำรวจสภาพแวดล้อมเชิงลึก (Deep Horizon Scanning) เป็นเทคนิคการมองอนาคตที่นิยมใช้โดยทั่วไป อย่างไรก็ตามสำหรับเครื่องมือนี้แนะนำให้สำรวจสภาพแวดล้อมก่อนการมองอนาคต เนื่องจากผู้ที่ต้องการมองอนาคตจำเป็นต้องมีข้อมูลทุกมิติที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์และวางแผนเพื่อรองรับอนาคต โดยการสำรวจสภาพแวดล้อมมีหลากหลายเทคนิค ได้แก่ เทคนิค STEEP, PEST, PESTEL, PESTELO

ภาพ 2.10 กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงลึก



ที่มา: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, เครื่องมือการมองอนาคต (Foresight Tools), (กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2562)

จากภาพเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงลึกประกอบด้วย

1. ปัจจัยที่ไม่สำคัญ หมายถึง ปัจจัยที่มีพลวัตการเปลี่ยนแปลงต่ำและมีผลกระทบต่อสิ่งที่ต้องการวิเคราะห์ต่ำ
2. ปัจจัยที่ต้องเฝ้าระวัง หมายถึง ปัจจัยที่มีโอกาสเปลี่ยนแปลงสูงแต่มีผลกระทบต่อเป็นปัจจัยที่อาจส่งกระทบได้ในอนาคต จึงต้องเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด
3. ปัจจัยสำคัญซ่อนเร้น หมายถึง ปัจจัยที่มีโอกาสเปลี่ยนแปลงต่ำแต่มีผลกระทบสูง ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญในเชิงนโยบายและกลยุทธ์รองรับ
4. ปัจจัยสำคัญ หมายถึง ปัจจัยที่มีพลวัตและผลกระทบสูง ถือเป็นปัจจัยที่ต้องการวิเคราะห์หากทัศน์เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์มารองรับในอนาคต

จากกรอบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเชิงลึกข้างต้น หากประเด็นที่ต้องการมองอนาคตมีปัจจัยสำคัญมากกว่า ปัจจัยที่ต้องเฝ้าระวังและปัจจัยที่ซ่อนเร้น จะถือว่าเป็นอนาคตที่มีโครงสร้างชัดเจน (Structured Futures) แต่ในทางกลับกัน หากประเด็นมี ปัจจัยที่ต้องเฝ้าระวังและปัจจัยสำคัญที่ซ่อนเร้นร่วมกันมากที่สุด จะถือว่าเป็นอนาคตที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อน (III-Structured Futures)



การวิเคราะห์ความสลับซับซ้อนของอนาคตในเครื่องมือนี้เป็นการปรับปรุงมาจากเกณฑ์การจำแนก ปัญหาที่ไม่สลับซับซ้อน (Tame Problem) กับปัญหาที่สลับซับซ้อน (III-Structured Futures) ซึ่งในบริบทการมองอนาคตสามารถจำแนกอนาคตได้ 2 รูปแบบ คือ อนาคตที่มีโครงสร้างชัดเจน (Structured Futures) และอนาคตที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อน (III-Structured Futures) ซึ่งหลักเกณฑ์การจำแนกอนาคตทั้ง 2 รูปแบบมี 5 คำถามต่อไปนี้

1. ท่านสามารถวางโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเหตุปัจจัยและผลกระทบของอนาคตได้หรือไม่ หมายถึง สามารถระบุตัวแปรต้นและตัวแปรตามของปรากฏการณ์ที่ต้องการวิเคราะห์อย่างชัดเจนหรือไม่เพื่อนำไปสู่การมองอนาคต เนื่องจากบางปรากฏการณ์ไม่สามารถแยกแยะตัวแปรต้นและตัวแปรตามได้อย่างชัดเจน หรืออาจมีตัวแปรแทรกซ้อน (Intervening Variable) ตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Variable) หรือตัวแปรกำกับ (Moderating Variable)

2. ท่านสามารถระบุ และอธิบายช่องว่างขององค์ความรู้ในปัจจุบันกับสถานการณ์ในอนาคตได้หรือไม่ หมายถึง มีทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์หรือออกแบบอนาคตในประเด็นที่สนใจหรือไม่ หากไม่เพียงพอสามารถระบุได้หรือไม่ว่าจะต้องแสวงหาองค์ความรู้เพิ่มเติมอะไรบ้าง

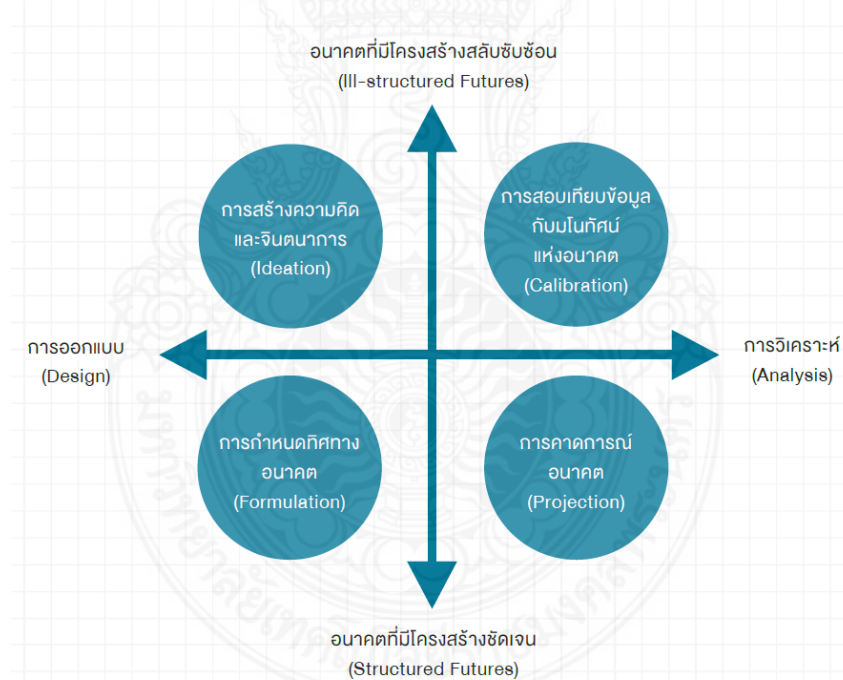
3. อนาคตที่ท่านต้องการวิเคราะห์ หรือออกแบบสามารถใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้จากอนาคตอื่นได้หรือไม่ หมายถึง สามารถใช้ทฤษฎี องค์ความรู้และเทคโนโลยีจากสถานการณ์หรือบริบทอื่นมาวิเคราะห์ หรือออกแบบอนาคตที่สนใจได้หรือไม่ สำหรับคำถามนี้ต้องการทราบว่า สิ่งที่น่าสนใจออกแบบหรือวิเคราะห์อนาคตนั้นมีความพิเศษจนส่งผลให้ต้องแสวงหาองค์ความรู้ และทฤษฎีเฉพาะทางหรือไม่

4. ท่านสามารถแบ่งแยกมิติค่านิยมทางสังคมออกจากอนาคตของท่านได้หรือไม่ หมายถึง ประเด็นที่สนใจมองอนาคตเป็นประเด็นที่หมิ่นเหม่ทางศีลธรรม จริยธรรม และค่านิยมทางสังคมหรือไม่

5. ท่านสามารถระบุระดับการวิเคราะห์ (Level of Analysis) และหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของอนาคตได้หรือไม่ หมายถึง สามารถระบุได้หรือไม่ว่า ประเด็นที่สนใจของอนาคตนั้นเป็นประเด็นระดับปัจเจก (Individual Level) ระดับองค์การ (Organizational Level) ระดับชุมชน (Community Level) หรือระดับมหภาค (Macro Level)

เมื่อวิเคราะห์อนาคตในเบื้องต้นแล้ว พบว่า ท่านมีคำตอบ “ใช่” ตั้งแต่ 3 ข้อขึ้นไป แสดงว่า อนาคตที่ท่านต้องการศึกษาเป็นอนาคตที่มีโครงสร้างชัดเจน (Structured Futures) แต่หากมีคำตอบ “ใช่” น้อยกว่า 3 ข้อ แสดงว่าเป็น อนาคตที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อน (III-Structured Futures) เมื่อนำวัตถุประสงค์มาของอนาคตที่คัดเลือกแล้ว (ออกแบบ หรือวิเคราะห์) มาวางเป็นแกน X และนำผลการวิเคราะห์ความสลับซับซ้อนของอนาคตมาวางเป็นแกน Y จะส่งผลให้ได้แนวทางการมองอนาคต (Foresight Pathway) จำนวน 4 แนวทางคือ

ภาพ 2.11 แนวทางการสร้างกรอบ “อนาคต” (Foresight Pathway)



ที่มา: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, เครื่องมือการมองอนาคต (Foresight Tools), (กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2562)

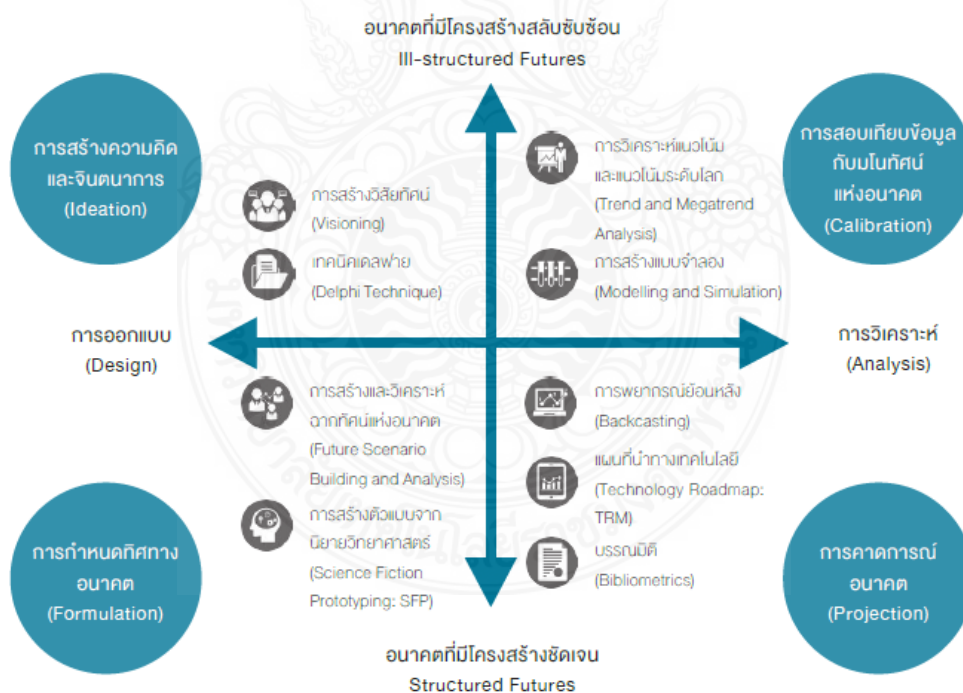
1. หากต้องการออกแบบและอนาคตที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจน แนวทางการมองอนาคตควรเริ่มต้นด้วยการสร้างความคิดและจินตนาการ (Ideation) เพื่อให้ได้ภาพหรือมโนทัศน์แห่งอนาคตที่ชัดเจน สำหรับการมองอนาคตด้วยเครื่องมือ หรือกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อไป

2. หากต้องการออกแบบแต่อนาคตที่มีโครงสร้างชัดเจน แนวทางการมองอนาคตควรเริ่มต้นด้วย การกำหนดทิศทางอนาคต (Formulation) เพื่อให้แนวคิดเกี่ยวกับอนาคตมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมทั้งจะใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์

3. หากต้องการวิเคราะห์แต่อนาคตที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนควรเริ่มต้นด้วยการสอบเทียบข้อมูลกับมโนทัศน์แห่งอนาคต (Calibration) สำหรับแนวทางนี้ ต้องมีฐานข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ในระดับหนึ่งเพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับมโนทัศน์แห่งอนาคตที่กำลังศึกษาผลลัพธ์จากการมองอนาคตด้วยแนวทางนี้จะเป็นประโยชน์แก่การวิเคราะห์ และคาดการณ์อนาคตในขั้นต่อไป

4. หากต้องการวิเคราะห์และอนาคตที่มีโครงสร้างชัดเจน สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์อนาคต (Projection) และจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่ผู้บริหารได้

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับ แนวทางการมองอนาคต (Foresight Pathway) ได้ 4 แนวทางการใช้ชุดเครื่องมือการมองอนาคตในแต่ละแนวทางจะมีชุดเครื่องมือที่แตกต่างกันดังนี้ ภาพ 2.12 แผนที่แนวทาง และชุดเครื่องมือการมองอนาคต (4 แนวทาง 9 เครื่องมือ)



ที่มา: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, เครื่องมือการมองอนาคต (Foresight Tools), (กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2562)

การผสมผสานชุดเครื่องมือการมองอนาคตเพื่อตอบโจทย์เฉพาะด้านเครื่องมือการมองอนาคตมีความยืดหยุ่นในการใช้ประโยชน์ ซึ่งแต่ละเครื่องมือสามารถนำไปผสมผสานกับเครื่องมืออื่นเพื่อตอบโจทย์เฉพาะด้าน โดยในเครื่องมือนี้นำเสนอวิธีการผสมผสานชุดเครื่องมือไว้ 5 วิธี ดังนี้

1. การแสวงหาและกำหนดขอบเขตประเด็นหรือนโยบาย (Exploring and Defining Issue/Policy Boundary)
2. การสร้างวิสัยทัศน์ และทิศทางการเปลี่ยนผ่าน (Visioning and Transforming)
3. การทดสอบนโยบาย หรือแผนกลยุทธ์ (Policy and Strategy Sandbox)
4. การบุกเบิกนวัตกรรมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Setting Trends for Science, Technology, and Innovation)
5. การแสวงหาโจทย์วิจัย และประเด็นที่สำคัญในอนาคต (Exploring Research Topics and Issues of the Future)

จากการศึกษาครั้งนี้ เป็นมิตินิยามภาพอนาคตของสถาบันการเงินที่อาจถูกกดดันบทบาทด้วย Social Banking ดังนั้นการคาดการณ์ว่าจะเกิดเหตุการณ์อะไรในอนาคต จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการบริหารจัดการองค์การให้ยังสามารถแข่งขันและคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยการแนวทางในการออกแบบและสร้างภาพอนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ศึกษาความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น เพื่อวิเคราะห์หาแรงขับเคลื่อนที่ทำให้เหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นรวมทั้งประเมินแรงขับเคลื่อนที่ส่งผลกระทบต่ออนาคต และจะส่งผลกระทบต่อสังคม เทคโนโลยีและเศรษฐกิจในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถตั้งรับต่อความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้

2.7 แนวคิดการเงินอิสลาม (The Concepts of Islamic Finance)

การค้า การลงทุน การกู้ยืม หรือทรัพย์สินที่บุคคลครอบครองและมรดกที่ผ่านจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งหรืออีกหลายคนก็ตามล้วนเป็นเรื่องราวของศิริมมค ความจำเป็นของการความไพบูรณ์ ในขณะที่เดียวกันธุรกรรมเหล่านี้ก็สัมพันธ์ต่อการละเมิด การฉ้อฉล และการเบียดเบียนของเพื่อนมนุษย์ด้วยกันได้ สิ่งที่จะควบคุมและกำกับมิให้ธุรกรรมทางการเงินก้าวเข้าสู่บริบทของการเอาเปรียบและการเบียดเบียน จึงมิใช่คำพิงเพียงสติปัญญา ความเจริญทาง

วัตถุประสงค์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่ศาสนาและธรรมะเท่านั้นที่จะเป็นเครื่องกำกับ ความโลภ ความเห็นแก่ตัวและการเห็นผิดเป็นชอบได้เราจึงพบว่า จากฐานของธรรมะมากมายตั้งอยู่บนพื้นฐานที่อิสลามเรียกว่า เป้าหมาย ของชะรีอะฮ์ (มะกอลศิด อัจชะชะรีอะฮ์) อันได้แก่การคุ้มครองมิให้มนุษย์ ละเมิดและเบียดเบียนกันในด้านต่าง ๆ 5 ด้านด้วยกัน ได้แก่ คุ้มครองชีวิต ทรัพย์สิน สติ วงศ์ตระกูล และคุ้มครองรักษาธรรมะ หลายศตวรรษที่ผ่านมาโลกทั้งหมดขับเคลื่อนในการเติบโตในของทรัพย์สิน การค้าและการลงทุนที่ผสมผสานไประหว่างความใฝ่ปรารถนาในทางเศรษฐกิจกับการละเมิด และการเบียดเบียนในเรื่องของทรัพย์สินในช่วงเวลาแห่งการทำทลายและการเปลี่ยนแปลง สังคมมุสลิมไทยได้นำหลักชะรีอะฮ์มาใช้กับธุรกรรมทางการเงิน ซึ่งทรัพย์สินของท่านเป็นสิ่งที่ชอบด้วยธรรมะ สิ่งซึ่งอกงยอมมาจากธุรกรรมทางการเงินที่ผ่านบริการของธนาคารอิสลามนั้นจะเป็นธุรกรรมที่ปราศจากการละเมิด การฉ้อฉล การเอาัดเอาเปรียบใด ๆ แต่เป็นธุรกรรมที่เต็มไปด้วยศรัทธาและความจำเป็น (อนัส อมาตยกุล, 2562) ซึ่งหลักการดำเนินงานของระบบการเงินอิสลามสามารถแยกออกเป็นด้านโครงสร้างการดำเนินงานและด้านหลักการดำเนินธุรกรรม ธนาคารหรือสถาบันการเงินอิสลามต้องยึดหลักตามกฎหมายหลักชะรีอะฮ์เป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความเชื่อ การกระทำและจริยธรรมของมนุษย์ แนวทางในการดำเนินชีวิตของมุสลิม ได้ถูกบัญญัติอยู่ในคัมภีร์อัลกุรอาน ซึ่งสามารถแสดงโครงสร้างพื้นฐานที่มาและการดำเนินตามหลักหลักชะรีอะฮ์ ดังภาพ 2.13

ภาพ 2.13 โครงสร้างพื้นฐานการดำเนินการตามหลักชะรีอะฮ์



ที่มา: การเงินตามหลักชะรีอะฮ์: ธุรกรรมการเงินในระบบอิสลาม (ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย, 2563)

ธุรกรรมทางการเงินและการให้บริการทางการเงินที่สอดคล้องกับหลักการของศาสนาอิสลามหรือที่เรียกว่า หลักซารีอะห์ (Sharia) เป็นกฎหมายและจริยธรรมอิสลาม โดยสัญญาหรือธุรกรรมทุกประเภทจะต้องไม่เกี่ยวข้องกับข้อห้ามดังต่อไปนี้ (Pejman et al., 2015)

1. ดอกเบี้ย (Riba) ธุรกรรมทางการเงินอิสลามห้ามมิให้มีการให้และรับดอกเบี้ย โดยคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายจะต้องไม่หวังผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ใดที่อกเงยขึ้นมาเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งได้เขียนไว้ในคัมภีร์อัลกุรอาน ความว่า

“ผู้ศรัทธาทั้งหลาย จงอย่ากินทรัพย์สินของพวกเจ้าในระหว่างพวกเจ้าโดยมิชอบ นอกจากมันจะเป็นการค้าที่เกิดจากความพอใจของทั้งสองฝ่าย” (อัล-นิสาห์ 4: 29) นอกจากนี้ดอกเบี้ย (Riba) ถือเป็นบาปใหญ่ประเภทหนึ่ง ดังได้ถูกห้ามและพระเจ้าได้ประกาศสงครามกับผู้ที่ยุ่งเกี่ยวกับดอกเบี้ย โดยระบุไว้ในคัมภีร์อัลกุรอาน ความว่า

“โอ้ ผู้ศรัทธาทั้งหลาย! จงอย่ากินริบา(ดอกเบี้ย) หลายเท่าที่ถูกทบทวีและพวกเจ้าพึงยำเกรงอัลลอฮ์เถิดเพื่อว่าพวกเจ้าจะได้รับความสำเร็จ” (อาละอิมรอน: 130) และยังสามารถกล่าวเกี่ยวกับดอกเบี้ยไว้ในคัมภีร์อัลกุรอาน ความว่า

“บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลายพึงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด และจงละเว้นริบา(ดอกเบี้ย) ที่ยังเหลืออยู่เสีย หากพวกเจ้าเป็นผู้ศรัทธาและถ้าพวกเจ้ามิได้ปฏิบัติตามที่พึงรับรู้ถึงสงครามจากอัลลอฮ์และศาสนทูตของพระองค์และหากพวกเจ้าสำนึกผิดกลับเนื้อกลับตัวแล้วสำหรับพวกเจ้าก็คือ ต้นทุนแห่งทรัพย์สินของพวกเจ้าโดยที่พวกเจ้าจะได้ไม่ถูกริบและไม่ถูกขอรบ” (อัล-บะเกาะเราะฮ์: 278-279)

คำว่า “ดอกเบี้ย” (Riba) ตามภาษาอาหรับ หมายถึง ส่วนเกิน (Excess หรือ Surplus) หรือส่วนที่เพิ่มเติมมา (Addition) หากใช้ในรูปของคำกริยา Riba หมายถึง เพิ่มขึ้นหรือทวีขึ้น หรือหมายถึง เรียกร้องหรือบีบบังคับเอามากกว่าที่กำหนด นักวิชาการชาวมุสลิมสมัยโบราณพิจารณาว่าเงินมีหน้าที่สำคัญเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนที่เป็นมาตรฐานของมูลค่าและเป็นหน่วยในการวัด แต่ปฏิเสธหน้าที่ของเงินในฐานะที่เป็นเครื่องสะสมมูลค่า ดังนั้นการให้กู้ยืมเงินโดยการเก็บดอกเบี้ยจึงถือว่าเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจและไม่ยุติธรรม เนื่องจากเงินมิได้ถูกสร้างมาเพื่อแสวงหาตัวมันเอง แต่สร้างมาเพื่อใช้กับสิ่งอื่น นอกจากนั้นบทบัญญัติในคัมภีร์อัลกุรอานยังเน้นย้ำถึงการรายได้จากการทำการค้าขายแทนที่จะหารายได้จากการเก็บดอกเบี้ย โดยห้ามมิให้จ่ายหรือรับส่วนเกินที่มากไปกว่าเงินต้นของการกู้ยืมเงินไม่ว่าจะเป็นอัตราดอกเบี้ยแบบคงที่หรืออัตราดอกเบี้ยแบบทบต้นก็ตามทำให้ Riba เป็นข้อห้ามสำหรับสัญญาแลกเปลี่ยน (Sarf) แต่มีนักวิชาการจำนวนน้อยมากที่จะให้ความสำคัญกับ Riba ในฐานะที่เป็นข้อห้ามของ

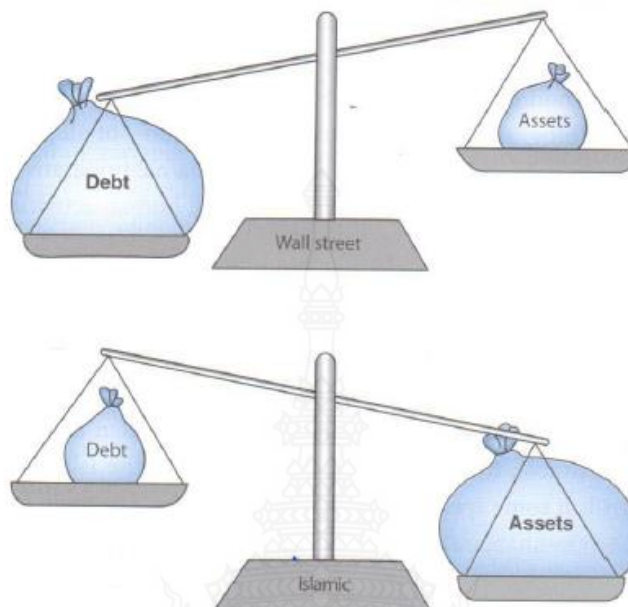
สัญญากู้ยืม (Quard) โดย มนชยา (2553) ระบุว่านักวิชาการคลาสสิกตีความจากที่ Riba หมายถึงเพิ่มขึ้นว่าหมายถึง การเพิ่มขึ้นของความมั่นคงอันเกี่ยวข้องกับตัวเงินเอง หรือเป็นการเพิ่มขึ้นในฐานะที่เป็นรางวัลหรือผลตอบแทนสำหรับการรอคอย หรือเป็นการเพิ่มขึ้นหรือพอกพูนขึ้นจากการที่ผู้ยืมจ่ายชำระล่าช้าหรือเป็นผลมาจากการต่อสัญญาการกู้ยืมออกไป

2. การลงทุนในสิ่งต้องห้ามตามที่ระบุในคัมภีร์อัลกุรอาน (Qur' an) อาทิ การผลิตและการค้าเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ สิ่งพิมพ์และภาพยนตร์ที่มีภาพเปลือยเป็นจุดขาย ยาเสพติดหรือสิ่งมอมเมาที่ผิดกฎหมาย หมูหรือผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับหมู การพนันหรือผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับการพนัน เป็นต้น

3. การพนัน (Maysir) และการเก็งกำไรโดยขาดการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานที่เชื่อถือได้หรือการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีผลลัพธ์ยังไม่ปรากฏชัดเจน (Gharar) ถือเป็นความเสี่ยงรูปแบบหนึ่งซึ่งทำให้เกิดความไม่แน่นอนในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เช่น สลากกินแบ่งประเภทต่าง ๆ การเสี่ยงโชคด้วยการทายผลหรือการซื้อสลากเพื่อคาดหวังผลรางวัล และ Gharar (เขาระอ) หมายถึง ความไม่แน่นอนซึ่งเป็นการเก็งกำไรโดยขาดการวิเคราะห์บนข้อมูลที่เชื่อถือได้แล้วยังรวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวกับการซื้อขายในอนาคตที่ไม่มีความแน่นอน คลุมเครือ ทั้งนี้เป็นการป้องกันในเรื่องรูปแบบของการทุจริตและปัญหาในเรื่องความยุติธรรม และการโต้แย้งที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำธุรกรรมได้ (มนชยา, 2553)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดของการเงินอิสลามมีทัศนะในการยึดหลักการในการแสดงถึงความศรัทธาต่อพระเจ้าเป็นธรรมเนียมแห่งการดำเนินชีวิตของมนุษย์ทุกย่างก้าว ตลอดจนเป็นกฎระเบียบของการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งครอบคลุมรวมถึงการระดมทุนภายใต้การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม โดยมีเจตนาที่จะให้มนุษย์อยู่ร่วมกัน การจัดสรรทรัพยากรตามหลักของความศรัทธาโดยไม่ส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นในสังคม ซึ่งการเงินอิสลามเน้นการถือครองทรัพย์สินและได้รับผลประโยชน์จากทรัพย์สินนั้น ๆ ด้วยความเป็นธรรม เป็นการยกระดับความเป็นมนุษย์ที่ต้องการให้เกิดความสันติภาพและสันติสุข ดังแสดงในภาพ 2.14

ภาพ 2.14 แนวคิดการเงินอิสลามตามหลักความศรัทธา



ที่มา: Hasan, Islamic Banking and Finance in Integrative Approach, (Oxford New York: Oxford, 2014)

หลักการการเงินอิสลามและระบบการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม

Hussain, Shahmoradi, and Turk (2015) ระบุว่า หลักการเงินอิสลาม ประกอบด้วย 3 หลัก ได้แก่

1. หลักความเท่าเทียม (Principle of Equity) โดยการทำสัญญาและธุรกรรมทางการเงินต้องไม่ผูกพันกับดอกเบี้ย เนื่องจากการกำหนดอัตราดอกเบี้ยขัดกับหลักการควบคุมความเท่าเทียมกัน ดอกเบี้ยเป็นการเพิ่มมูลค่าของเงินที่ไม่ได้เกิดจากการผลิตหรือการทำการค้าการลงทุน ดังนั้นการกำหนดอัตราดอกเบี้ยในการทำธุรกรรมทางการเงินจึงเป็นการเอาเปรียบกับผู้มีอำนาจต่อรองน้อยกว่า (ผู้ขอสินเชื่อ) อีกทั้งหลักการความเท่าเทียมยังห้ามมิให้ทำธุรกรรมที่มีความไม่แน่นอนสูงมาก (Gharar) ที่ก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมของข้อมูลระหว่างแต่ละฝ่ายที่ทำธุรกรรม และยังทำให้มีการบริจาคภาคบังคับ (Zakat) เพื่อให้ผู้ที่ยึดโอกาสสามารถดำรงชีวิตได้

2. หลักการมีส่วนร่วม (Principle of Participation) โดยการทำธุรกรรมทางการเงินสามารถแบ่งปันกำไรที่เกิดจากการร่วมทุนและแบ่งปันความเสี่ยงร่วมกันระหว่างผู้ขอสินเชื่อและ

ผู้ให้สินเชื่อได้ ดังนั้น สถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลามจะกำหนดอัตราแบ่งปันกำไรขาดทุนตามผลการดำเนินงานของบริษัทหรือผลผลิตของโครงการ

3. หลักการเป็นเจ้าของ (Principle of Ownership) โดยห้ามมิให้มีการขายของซึ่งผู้ขายไม่ได้เป็นเจ้าของ เช่น การขายชอร์ต (Short Selling) เป็นต้น ดังนั้น การทำธุรกรรมทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลามจึงเป็นการทำธุรกรรมบนพื้นฐานของสินทรัพย์ (Asset-Based Financing) โดยสถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลามต้องเป็นเจ้าของทรัพย์สินก่อนที่จะมีการทำธุรกรรม ดังแสดงในภาพ 2.15

ภาพ 2.15 หลักการเงินอิสลามและระบบการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม

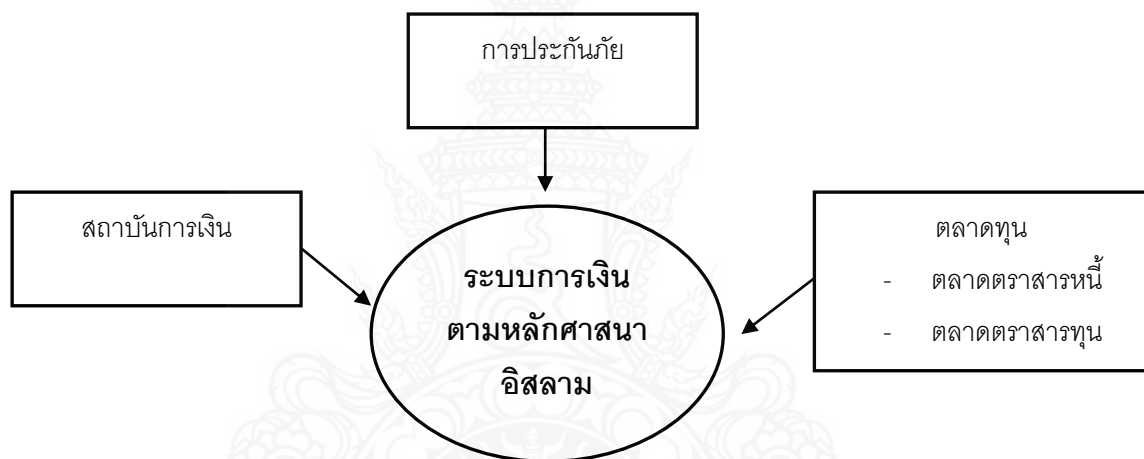


ที่มา: Mumtaz, Asghar, & Rima, Overview of Islamic Finance, (IMF, 2015)

จากภาพ 2.14 จะเห็นได้ว่า ระบบการเงินอิสลามมีความแตกต่างที่สำคัญจากระบบการเงินทั่วไป เนื่องจากต้องเป็นระบบการเงินที่สอดคล้องกับหลักชารีอะห์ ห้ามการทำธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับดอกเบี้ยคงที่หรือดอกเบี้ยที่ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งการให้บริการทางการเงินในระบบปกติจะมีการกำหนดดอกเบี้ยที่จะได้รับล่วงหน้าเพื่อสามารถรับรู้อัตราผลตอบแทนได้ แต่ตามหลักศาสนาอิสลามนั้น เงินไม่ถือว่าเป็นตัวสินค้าและไม่สามารถเพิ่มมูลค่าได้จากการกำหนดดอกเบี้ยรับล่วงหน้าซึ่งถือว่าเป็นหลักการความเท่าเทียมกัน ดังนั้นดอกเบี้ยจะถูกทดแทนด้วยหลักการแบ่งผลกำไรขาดทุนกันระหว่างสถาบันการเงินและผู้ฝากเงิน (หลักการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน (Profit and Loss Sharing: PLS) โดยสถาบันการเงิน

อิสลามไม่ใช่ผู้ให้กู้ แต่สามารถเทียบเท่าได้กับผู้ร่วมกิจการตามหลักการ มีส่วนร่วม ทั้งนี้ การทำธุรกรรมจะไม่มีภาระระบุผลตอบแทนไว้ในสัญญา ผลตอบแทนที่แท้จริงจะถูกคำนวณ ณ เวลาทำธุรกรรม ซึ่งไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการลงทุนของแต่ละสถาบันการเงิน นอกจากนี้ การทำธุรกรรมต้องทำธุรกรรมบนพื้นฐานของสินทรัพย์ โดยสถาบันการเงินอิสลามต้องเป็นเจ้าของทรัพย์สินก่อนที่จะมีการทำธุรกรรมซึ่งระบบการเงินตามหลักศาสนาอิสลามมี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ สถาบันการเงิน การประกันภัย และตลาดทุน ดังภาพ 2.16

ภาพ 2.16 องค์ประกอบหลักของระบบการเงินอิสลาม



ที่มา: Mumtaz, Asghar, & Rima, Overview of Islamic Finance, (IMF, 2015)

1. สถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม

สถาบันการเงินถือเป็นองค์ประกอบของระบบการเงินอิสลามตามหลักศาสนาอิสลามที่มีการพัฒนามากที่สุด แต่บริการทางการเงินของสถาบันการเงินอิสลามมีความซับซ้อนมากกว่าบริการทางการเงินของสถาบันการเงินทั่วไป เนื่องจากไม่สามารถเรียกเก็บดอกเบี้ยจากลูกค้าได้ ดังนั้นรูปแบบการให้บริการจะแตกต่างจากสถาบันการเงินทั่วไป เช่น การบวกกำไร การแบ่งปันผลประโยชน์ การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมจากลูกค้า เป็นต้น ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการเงินอิสลามกับลูกค้าจะไม่ได้เป็นเพียงผู้ให้สินเชื่อและผู้ขอสินเชื่อ (Lender-Borrower) เท่านั้น แต่เป็นในลักษณะของหุ้นส่วน โดยความสัมพันธ์อาจอยู่ในรูปแบบผู้ร่วมลงทุนกับผู้บริหาร (Investor-Entrepreneur) รูปแบบผู้ว่าจ้างและตัวแทน (Principal-Agent) รูปแบบผู้ฝากและ

ผู้รักษาทรัพย์สิน (Depositor-Custodian) รูปแบบผู้ขายและผู้ซื้อ (Purchaser-Seller) และรูปแบบผู้ให้เช่าและผู้เช่า (Lessee-Lessor) ดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการเงินและลูกค้าของสถาบันการเงินทั่วไปกับสถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม

สถาบันการเงินทั่วไป	สถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม
1. ด้านเงินฝาก (หนี้สิน) - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้สินเชื่อและผู้ขอสินเชื่อ	- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้สินเชื่อและผู้ขอสินเชื่อ (แต่ไม่มีดอกเบี้ย) - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝากเงินและผู้รักษาทรัพย์สิน
2. ด้านเงินให้สินเชื่อ (สินทรัพย์) - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้สินเชื่อและผู้ขอสินเชื่อ	- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมลงทุนกับผู้บริหาร - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้เช่าและผู้เช่า - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ว่าจ้างและตัวแทน

ที่มา: พงศ์ระพีพร อาภากร และคณะ, โครงการศึกษาความต้องการใช้บริการทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลามในประเทศไทย, (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2559)

นอกจากนี้ Aris. (2013) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างของการให้บริการสถาบันการเงินทั่วไปและสถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลามไว้ ดังตาราง 2.3 ดังนี้

ตาราง 2.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการให้บริการสถาบันการเงินทั่วไปและสถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม

	สถาบันการเงินทั่วไป	สถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม
รูปแบบการดำเนินงาน	ให้บริการสอดคล้องกับความต้องการทั่วไป	ให้บริการต้องเป็นไปตามหลักชารีอะห์

ตาราง 2.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการให้บริการสถาบันการเงินทั่วไปและสถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม (ต่อ)

	สถาบันการเงินทั่วไป	สถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม
การกำหนดผลตอบแทน	อัตราดอกเบี้ยซึ่งกำหนดไว้ล่วงหน้า	ลงทุนร่วมกันและแบ่งสัดส่วนผลตอบแทนที่เกิดจากการลงทุน
เป้าหมายของการดำเนินงาน	มุ่งหวังผลตอบแทนสูงสุด	มุ่งหวังผลตอบแทนสูงสุดแต่ต้องอยู่ภายใต้หลักชารีอะห์
ธุรกิจหลัก	รับเงินฝากและให้สินเชื่อโดยใช้อัตราดอกเบี้ยอ้างอิงผลตอบแทน	ร่วมลงทุนในธุรกิจของลูกค้า
การรับฝากเงินและกำหนดผลตอบแทน	มีการประกันเงินต้นและรับรองผลตอบแทนตามอัตราดอกเบี้ยที่กำหนด	มีการประกันเงินต้นเฉพาะเงินฝากบางประเภท (วะดีอะฮ์) และไม่รับรองผลตอบแทนที่จะได้รับแต่สถาบันการเงินอาจให้รางวัล (Hiba) ได้
การให้สินเชื่อและกำหนดผลตอบแทน	กำหนดอัตราดอกเบี้ยลอยตัว	กำหนดกำไรบวกเพิ่มเป็นอัตราคงที่ (มุรอบาสะห์) หรืออัตราลอยตัว (มุซารอะกะห์ อิกญาเราะห์)

ที่มา: Aris, Foundation to Educational Technology, (University Technology Malaysia, 2013)

2. การประกันภัยตามหลักศาสนาอิสลาม (Takaful)

การประกันภัยตามหลักศาสนาอิสลามแตกต่างจากการประกันภัยทั่วไป ถือเป็นกิจกรรมที่มีความไม่แน่นอน (Gharar) และมีความเสี่ยงแบบการพนันซึ่งถือว่าเป็นสิ่งต้องห้ามตามหลักชารีอะห์ ทั้งนี้ในระบบประกันภัยทั่วไปผู้ซื้อประกันจะต้องเสียค่าประกันล่วงหน้าโดยไม่

สามารถรู้ได้แน่นอนว่าจะได้รับเงินประกันหรือไม่ เมื่อใด และเท่าใด ในขณะที่หลักการของศาสนาอิสลามกำหนดให้ผู้ซื้อและผู้ขายจะต้องรู้ชัดเจนถึงจำนวนสินค้าและเวลาที่ส่งมอบสินค้า และการที่บริษัทประกันทั่วไปนำเบี้ยประกันส่วนใหญ่ของลูกค้าไปทำธุรกรรมที่ก่อให้เกิดดอกเบี้ยขัดกับหลักการของศาสนาอิสลามเช่นกัน ดังนั้นการประกันภัยตามหลักศาสนาอิสลามต้องใช้หลักการของเงินบริจาค (Donation) เพื่อรวมเป็นกองทุนนำไปช่วยเหลือผู้เอาประกันกับคนอื่น ๆ ที่ประสบภัย ซึ่งกำหนดจำนวนที่แน่นอนเป็นที่มาของตะกาฟุต (Takaful) ซึ่งแปลว่า “การค้ำประกันร่วมกัน” (Joint Guarantee) ดังนั้น ผู้ซื้อประกันภัยตามหลักศาสนาอิสลามจะเป็นทั้งผู้รับประกัน (Insurer) และผู้เอาประกัน (Insured) ถือเป็นเจ้าของกองทุนร่วมกัน โดยบริษัทประกันทำหน้าที่เป็นผู้บริหารเงินเบี้ยประกันในการนำไปช่วยเหลือสมาชิกที่ประสบภัย แสวงหารายได้โดยไม่ขัดต่อหลักการของศาสนาอิสลาม และจ่ายปันผลกำไรแก่ผู้ซื้อประกันตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ (มชชยา, 2553) ดังตาราง 2.4

ตาราง 2.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของประกันภัยทั่วไปและประกันภัยตามหลักศาสนาอิสลาม

	ประกันภัยทั่วไป	ประกันภัยตามหลักศาสนาอิสลาม
รูปแบบการบริหารความเสี่ยง	ระบบการถ่ายโอนความเสี่ยงจากผู้เอาประกัน (ผู้ซื้อประกัน) มายังผู้รับประกัน (บริษัทประกัน) โดยผู้รับประกันเรียกเก็บค่าเบี้ยประกัน (Premium) เป็นการตอบแทน	ระบบการค้ำประกันร่วมกันระหว่างผู้ซื้อประกัน ดังนั้นจึงไม่มีการถ่ายโอนความเสี่ยงระหว่างผู้เอาประกันและผู้รับประกัน แต่เป็นการแบ่งปันความเสี่ยงร่วมกันของผู้ซื้อประกัน โดยผู้ซื้อประกันจ่ายเงินรวมกันเป็นกองทุน และบริษัทประกันทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการกองทุน
การจ่ายค่าสินไหมทดแทน	การจ่ายค่าสินไหมทดแทนในอนาคตซึ่งไม่กำหนดจำนวนและระยะเวลาที่ต้องจ่ายค่าสินไหมทดแทนไว้ล่วงหน้า ถือเป็นธุรกรรมที่มีความไม่แน่นอนสูงมาก (Gharar) ซึ่งขัดกับหลักศาสนาอิสลาม	การจ่ายค่าสินไหมทดแทนใช้หลักการบริจาคช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกหรือ Tabarru ซึ่งหากมีสมาชิกคนใดต้องการเงินสินไหมทดแทนจะได้รับเงินบริจาคจากสมาชิกคนอื่น ๆ ซึ่งไม่ขัดกับหลักการเรื่องความไม่แน่นอนสูงของศาสนาอิสลาม

ตาราง 2.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของประกันภัยทั่วไปและประกันภัยตามหลัก
ศาสนาอิสลาม (ต่อ)

	ประกันภัยทั่วไป	ประกันภัยตามหลักศาสนาอิสลาม
ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้เอา ประกันและ บริษัทประกัน	รูปแบบการทำธุรกรรมขัดกับ หลักศาสนาอิสลามซึ่งห้ามการพนัน (Maisir) เนื่องจากผู้ซื้อประกันจ่ายเงิน ค่าประกันให้กับบริษัทประกัน โดย คาดหวังว่าจะได้รับค่าสินไหมทดแทน หากประสบปัญหา ดังนั้น หากใน อนาคตไม่มีปัญหาผู้ซื้อประกัน จะเสียเงินค่าประกันโดยไม่ได้รับอะไร ตอบแทน แต่หากในอนาคตมีปัญหา บริษัทประกันต้องจ่ายค่าสินไหม ทดแทนให้กับผู้ซื้อประกันในจำนวน มากกว่าที่ได้รับจากเบี้ยประกันซึ่ง เปรียบเสมือนการพนัน	ผู้ซื้อประกันบริจาคเงินเข้ากองทุนร่วมกัน เพื่อนำไปช่วยเหลือผู้ซื้อประกันคนอื่น ๆ ที่ประสบปัญหาในอนาคต ค่าสินไหม ทดแทนจะถูกแบ่งปันกันระหว่างผู้ซื้อ ประกัน ดังนั้น บริษัทประกันจะไม่ใช้ ผู้เล่นพนันแต่เป็นเพียงผู้บริหารจัดการ เงินทุน
การลงทุน	บริษัทประกันจะนำเงินค่าประกันไป ลงทุนในตราสารหนี้ที่ให้ผลตอบแทน คงที่ โดยอ้างอิงผลตอบแทนจาก ดอกเบี้ยเป็นหลัก ซึ่งไม่สอดคล้อง กับหลักการของศาสนาอิสลาม	บริษัทประกันจะนำเงินบริจาคของผู้ซื้อ ประกันไปลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่อ้างอิง ดอกเบี้ยเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการ ของศาสนาอิสลาม
ผลตอบแทน จาก การลงทุน	ผู้ซื้อประกันจะไม่ได้รับผลตอบแทน จากการลงทุนของบริษัทประกัน ยกเว้นค่าสินไหมทดแทนหาก เกิดปัญหาในอนาคต	ผลตอบแทนที่ได้รับจากการบริหารจัดการ กองทุนควรเป็นของผู้ซื้อประกันซึ่งบริจาค เงินเข้ากองทุน

ที่มา: พงศ์ระพีพร อาภากร และคณะ, โครงการศึกษาความต้องการใช้บริการทางการเงินตาม
หลักศาสนาอิสลามในประเทศไทย, (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2559)

3. ตลาดทุนตามหลักศาสนาอิสลาม

ตลาดทุนตามหลักศาสนาอิสลามอาจไม่แตกต่างจากตลาดทุนทั่วไปมากนัก เกิดขึ้นเพื่อเป็นช่องทางในการเสริมสภาพคล่องให้กับสถาบันการเงินตามหลักศาสนาอิสลามที่ต้องดำเนินการไม่ให้ขัดกับหลักการของศาสนาอิสลาม ซึ่งต้องที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับดอกเบี้ยและไม่ใช้การทำธุรกรรมที่มีความไม่แน่นอนตามหลักศาสนาอิสลาม ทำให้การซื้อขายตราสารหนี้ทั่วไปไม่สามารถทำได้ เนื่องจากไม่ใช่ทรัพย์สินที่มีตัวตน ดังนั้นตราสารหนี้ส่วนใหญ่ที่สามารถซื้อขายในตลาดทุนตามหลักศาสนาอิสลามจึงใช้หลักการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน (Securitization) หรือเรียกว่าตราสารสุกุก (Sukuk) ในขณะที่การซื้อขายตราสารทุนสามารถทำได้เนื่องจากเป็นหลักการร่วมลงทุนและแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันแต่ต้องเฝ้าระวังเพิ่มเติมในส่วนของการห้ามการพนัน (มณฑยา, 2553)

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า ระบบการเงินอิสลามเป็นการทำธุรกรรมทางการเงินและการให้บริการทางการเงินที่สอดคล้องกับหลักการของศาสนาอิสลามหรือที่เรียกว่าหลักชารีอะห์ (Sharia) ซึ่งให้ความสำคัญกับระบบการเงินที่มีพื้นฐานจากอัตรากำไรและแบ่งปันกำไร ก่อให้เกิดเสถียรภาพในระบบการเงินและเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การทางการเงินฐานราก ซึ่งใช้เป็นความรู้พื้นฐานในการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยผ่านกรอบแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การสู่การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในอนาคต ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนบริการทางการเงินที่หลากหลาย พัฒนา นวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และเข้าถึงบริการทางการเงิน เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถการเงินอิสลามในประเทศไทยทำให้ประเทศไทยได้รับประโยชน์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจากการขยายตัวทางธุรกรรมการเงินอิสลามที่มีความแข็งแกร่งและมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related Research)

2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

วัลยา รุขภิบาล (2553) ศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อการขยายตัวของธุรกิจสื่อ นิตยสารในเครืออมรินทร์ ระหว่างปี พ.ศ. 2541 ถึงปัจจุบัน พบว่าบริษัทมีการขยายธุรกิจการ พิมพ์ครบวงจร ผู้บริหารระดับสูงมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ดำเนินงานในเชิงรับมากขึ้น เพื่อให้ สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ ด้านเนื้อหาการผลิตบริษัทมุ่งนำเสนอเนื้อหาความรู้ที่เป็น ประโยชน์และสอดคล้องกับวิถีชีวิตคนไทยมากขึ้น โดยเน้นการเพิ่มคุณภาพของนิตยสารและ จำหน่ายในราคาต่ำเพื่อให้มีรายได้จากยอดจำหน่ายมากขึ้น ซึ่งช่วยให้บริษัทมีความมั่นคงและ สามารถอยู่รอดในตลาดได้ภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น

อัมพร นาถพิริยรัตน์ และ มณฑล สรไกรกิติกุล (2560) ได้ทำการศึกษาโครงสร้าง องค์การและการปรับตัวของสยามซีเมนต์กรุ๊ป (SCG) ระหว่างปี พ.ศ. 2541-2557 ผลการศึกษา พบว่า เอสซีจีมีการนำปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และปัจจัยด้าน กระบวนการภายในองค์กร รวมไปถึงอิทธิพลของสังคมออนไลน์มาพิจารณาร่วมกัน โดยมีการ ปรับตัวใน ลักษณะการปรับโครงสร้างธุรกิจใหม่และการปรับโครงสร้างทุนให้เหมาะสม โดยใช้ โครงสร้างของคณะกรรมการบริษัทในลักษณะเดิมและมีการปรับเปลี่ยนสัดส่วนของกรรมการ ที่มาจากการปรับโครงสร้างธุรกิจที่เปลี่ยนไป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร ทำให้เอสซีจี สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมหรือวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นได้

หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง และ กฤษวรรณ โฉวชินินทร์ (2562) ได้ศึกษาผลกระทบของการ เปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัลที่มีต่อสถาบันการเงิน พนักงานและลูกค้า และศึกษาแนวทางใน การปรับตัวเพื่อรองรับการเป็นธนาคารดิจิทัลของสถาบันการเงินไทย พบว่า ธนาคารมีการปรับตัว นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการด้านการเงินธนาคารด้วยการพัฒนาแอปพลิเคชันทางการเงิน ให้ทันสมัย มีความสะดวกรวดเร็วและให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลให้ลูกค้ามีการปรับ พฤติกรรมใช้บริการที่สาขาลดลง แต่อย่างไรก็ตามพนักงานยังมีความจำเป็นในการให้บริการแก่ ลูกค้าโดยมีการปรับบทบาทพนักงานให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงิน โดยให้ความสำคัญกับการ ให้บริการด้านสินเชื่อและการลงทุน แนวทางการปรับตัวของสถาบันการเงินมุ่งเน้นการพัฒนา ศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญให้การเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและการ ลงทุน การมีแอปพลิเคชันทางการเงินที่ให้บริการได้หลากหลายและตอบสนองได้ตรงความ ต้องการของลูกค้า เพื่อให้ปรับตัวได้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงซึ่งภาครัฐมีบทบาทที่สำคัญในการ

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมไร้เงินสดอย่างแท้จริง

นักรัฐนันท์ ภู่วาสดี (2563) ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของ อุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย โดยควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทรัพยากรและผลจากการเปรียบเทียบความแตกต่างพบว่า ประเภทของธุรกิจกับจำนวนพนักงานมีผลต่อปรับกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สุรพร อ่อนพุทธา, โชติมา โชติกเสถียร และ ศรากล สุโคตรพรหมมี (2560) ได้ศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจโลจิสติกส์เพื่อสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจโลจิสติกส์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจด้านการปรับตัวด้านการบริหารองค์การ การปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปรับตัวกลยุทธ์ในการบริการและการตลาดและประสิทธิภาพการปรับตัวของผู้ประกอบการโลจิสติกส์อยู่ในระดับมาก และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจด้านการปรับตัวด้านการบริหารองค์การ การปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปรับตัวกลยุทธ์ในการบริการและการตลาดมีผลต่อประสิทธิภาพการปรับตัวของผู้ประกอบการโลจิสติกส์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภคพร เปลี่ยนไฟโรจน์ และ มณฑล สรไกรกิติกุล (2562) ได้ทำการศึกษารูปแบบการให้บริการทางการเงินดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง รวมทั้งมุมมองของพนักงานในสาขา ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการทำงานและแนวทางในการปรับตัวของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขา พบว่า ธนาคารได้จัดให้มีการบริการทางการเงินดิจิทัลที่ช่วยอำนวยความสะดวก ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้ใช้บริการซึ่งการเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัลนี้ส่งผลให้ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางบริการให้มีความหลากหลายและเชื่อมโยงกันมากขึ้น รวมทั้งการปรับลดจำนวนสาขาที่ให้บริการเป็นผลให้พนักงานต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงาน การพัฒนาความรู้และทักษะการเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัลพนักงานในองค์กรต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงาน การพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี ระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย การพัฒนารูปแบบวิธีการและช่องทางให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ และการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

โกศล จิตวิรัตน์ (2561) ได้พัฒนาโมเดลอิทธิพลเชิงสาเหตุการปรับตัวขององค์การธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และยืนยันผลด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต แล้วนำมาทำการพัฒนาต่อด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญ เป็น การยืนยันได้ว่าโมเดลการปรับตัวขององค์การธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้ด้วยอิทธิพลเชิงสาเหตุจำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ การปรับตัวสู่องค์การดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีทดแทนแรงงานคน การสร้างนวัตกรรม การขับเคลื่อนทุกสิ่งเข้าสู่อินเทอร์เน็ต การพัฒนาตลาดออนไลน์และการจัดการประสบการณ์ลูกค้า

ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ, สุภัททา ปิณฑะแพทย์ และ ชีววุฒิ บุญยโสภณ (2563) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการองค์การสำหรับอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน ด้วยเทคนิคเดลฟาย การวิเคราะห์องค์ประกอบและการสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบการจัดการองค์การสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยยุคเศรษฐกิจพลิกผันมีองค์ประกอบหลักได้แก่ ด้านลักษณะองค์การ มี 5 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย ทิศทางและวิสัยทัศน์ กลยุทธ์องค์การ โครงสร้างและวัฒนธรรม การสร้างนวัตกรรม และการสร้างเครือข่าย ด้านกระบวนการทำงานที่มีระบบการทำงานที่แม่นยำ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการสร้างคนเก่ง ด้านผู้นำองค์การ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การนำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง การนำแบบร่วมมือร่วมใจ การนำแบบกล้าหาญและสร้างสรรค์ และการนำแบบยืดหยุ่นและรวดเร็ว

ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ (2564) ได้ศึกษาถึงวิถีการปรับตัวและการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์การในยุคเศรษฐกิจพลิกผันที่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงขององค์การ พบว่า 3 ปัจจัยสำคัญซึ่งเป็นรูปแบบของการพัฒนาวิถีการปรับตัวสู่การเป็นองค์การที่ปราดเปรียว ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์การที่ส่งผลต่อความไม่แน่นอนและความคลุมเครือขององค์การ ประกอบด้วย บริบทของกลุ่มอุตสาหกรรมและธุรกิจ โครงสร้างทางการเงินและผู้ถือหุ้น ตำแหน่งเชิงแข่งขันในตลาด ความแข็งแกร่งของผลิตภัณฑ์หรือตราผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพในอดีต ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายในประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ ทักษะคติในการบริหาร ความเสี่ยงการรับรู้สมรรถภาพของการเสริมอำนาจและภาวะผู้นำ รวมถึงปัจจัยด้านเสถียรภาพขององค์การและความยืดหยุ่น ได้แก่ การเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนเร็ว การมอบอำนาจการตัดสินใจ และปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำการขับเคลื่อนแบบปราดเปรียว ได้แก่ การตระหนักรู้รอบ การแสวงหาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการลงมือปฏิบัติแบบเชิงรุก

2.8.1 งานวิจัยในต่างประเทศ

Sia, Soh, and Weill (2016) ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัว ของ DBS Bank ในบริบทของเปลี่ยนแปลงในโลกของดิจิทัล เพื่อให้ DBS Bank อยู่รอดจาก โอกาสและอุปสรรคทางดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า DBS Bank มีการปรับตัวโดยการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี โดยลงทุนนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาสร้างโครงสร้างพื้นฐานแบบโมดูลาร์ เช่น ระบบแพลตฟอร์มธนาคารออนไลน์ หรือ Mobile Banking เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ นอกจากนี้ยังมีการนำ Data Analysis และเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ในรูปแบบดิจิทัลให้กับลูกค้ารวมถึงมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารธนาคารระดับสูง (CEO) ที่ต้องสร้างทัศนคติมุมมองของคนภายในองค์กรเกี่ยวกับด้านดิจิทัลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อหลอมรวมระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจกับกลยุทธ์เทคโนโลยี นอกจากนี้ DBS Bank มีการสร้างพันธมิตรโดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งทำให้ DBS Bank จะสามารถอยู่รอดได้โดยรักษาสถานลูกค้าเดิมไว้ได้และขยายฐานลูกค้าใหม่ ๆ ได้

Nastase, Giucles, and Bold (2012) ศึกษาถึงผลกระทบ จากการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น เนื่องจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างมากโดยต้องทำความเข้าใจถึงธรรมชาติขององค์กรและปรากฏการณ์ที่องค์กรแต่ละแห่งต้องเผชิญซึ่งธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับชนิดของการเปลี่ยนแปลงและบริบทขององค์กร

Hung and Luo (2016) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การวางแผนการลงทุนใน FinTech ของธนาคารชั้นนำ 5 แห่งในไต้หวัน ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารมีการใช้มีกลยุทธ์ Co-opetition โดยร่วมมือกับบริษัทด้านเทคโนโลยีหรือฟินเทค เพื่อการบริหารงานให้ธนาคารในไต้หวันมีนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆเนื่องจากฟินเทคในไต้หวันยังเป็นเรื่องใหม่ นวัตกรรมทางการเงินของไต้หวันยังคงล้าหลังเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารธนาคารจึงเล็งเห็นถึงโอกาสในการสร้างพันธมิตร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรมทางการเงินและเกิดการพัฒนาในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดการยอมรับของลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารธนาคารในไต้หวันจึงเลือกที่จะลงทุนและทำงานร่วมกับฟินเทคมากกว่าที่จะเป็นคู่แข่งกัน

Kirakosyan (2014) ศึกษาการบริหารจัดการเกี่ยวกับการใช้งานโซเซียลมีเดียของกลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน ทำการเปรียบเทียบระหว่างธนาคารโรมันเนียและธนาคารแม็กซิกัน โดย

ทำการสำรวจจากข้อมูลออนไลน์จากผู้จัดการธนาคารทั้ง 2 แห่ง ซึ่งพบว่า ธนาคารควรรักษาโซเชียลมีเดีย เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารและโซเชียลมีเดียของธนาคารควรพิจารณาถึงความแตกต่างกันของ พฤติกรรม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลต่อเลือกใช้โซเชียลมีเดียของธนาคาร นอกจากนี้การเลือกโซเชียลมีเดียของธนาคารทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเข้าถึงของลูกค้าและต้นทุนต่ำ

Parusheva (2017) ศึกษาถึง รูปแบบ Social Media Banking กรณีศึกษาของการนำไปใช้จริงภาคธนาคาร Social Media โดยทำการศึกษารูปแบบ Social Media Banking ของธนาคารขนาดใหญ่ 5 ธนาคารในประเทศบัลแกเรีย โดยกำหนดรูปแบบการใช้งาน Social Media เพื่อการตลาด ช่องทางการสื่อสารของลูกค้า การรับข้อร้องเรียนจากลูกค้าและทำรายงานทางการเงิน เพื่อตรวจสอบทัศนคติของการใช้งานโดยใช้แบบถามออนไลน์ของผู้ใช้งาน Social Media ส่วนใหญ่ผู้ใช้งาน Social Media ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าอายุ 18-24 ปี ซึ่งทัศนคติการใช้งาน Social Media Banking ทางบวกต่อการใช้งาน หากธนาคารรับประกันถึงระดับความปลอดภัยที่สูงขึ้น

Bohlin, Shaikh, and Hanafizadeh (2018) Social Network Banking : A Case Study of 100 Leading Global Banks ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากธนาคารเพื่อการค้าปลีกจำนวน 100 แห่งทั่วโลกจากสหรัฐอเมริกาอังกฤษและออสเตรเลีย ผลจากการศึกษาพบว่า Social Network Banking เป็นช่องทางการบริการทางการเงินที่รูปแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม สามารถให้บริการทางการเงินได้อย่างรวดเร็ว และการให้ลูกค้าบอกต่อกับลูกค้าอื่นในการใช้บริการ Social Network Banking แทนรูปแบบบริการทางการเงินแบบเดิม นอกจากนี้การให้บริการ Social Network Banking ธนาคารต้องให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย ความเป็นส่วนตัวของลูกค้าเป็นสำคัญ

Madziwa and Sibanda (2018) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ผลกระทบของการ Social Media ในบริการทางการเงินของ Zimbabwe ในมุมมองของลูกค้าโดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากลูกค้าที่ใช้บริการทางการเงินจำนวน 153 คน เพื่อทำการตรวจสอบว่าผู้ใช้บริการทางการเงินมีการ Social Media มากน้อยเพียงใดและความสัมพันธ์ ลูกค้ากับ Social Media ของสถาบันทางการเงิน พบว่า 70% ของลูกค้าใช้บริการทางการเงินบนโซเชียลมีเดียของสถาบันการเงิน ในขณะที่ 33% ลูกค้าใช้บริการทางการเงินบนโซเชียลมีเดีย เพื่อเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่สถาบันการเงินนำเสนอ แต่ 14% ของลูกค้ากับโซเชียลมีเดียของสถาบันการเงินใช้เพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ หรือช่วยเหลือสถาบันการเงินในการพัฒนาสินค้าและบริการใน

รูปแบบใหม่ ๆ แต่ลูกค้ามีความกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยในใช้บริการทางการเงินบนโซเชียลมีเดีย

Udenze, Onwuliri, and Ugoala (2020) ได้ศึกษา ถึงการรับรู้จากการใช้ WHATSAPP สำหรับในการให้บริการทางการเงิน โดยทำการศึกษาจากผู้ใช้งาน สื่อสังคมทางตอนเหนือและกลางของไนจีเรีย จำนวน 400 คน พบว่า WHATSAPP Banking สามารถทำให้การเข้าถึงการให้บริการทางการเงินได้มากขึ้น สะดวก แต่อย่างไรก็ตามธนาคารควรให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อลูกค้าในการสื่อสารกับลูกค้าในการให้บริการทางการเงินผ่าน WHATSAPP ให้มากขึ้นและการใช้ WHATSAPP Banking สามารถเพิ่มข้อได้เปรียบและขีดความสามารถของธนาคารต่อการให้บริการทางการเงินกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

Ghahroud, Mahmoudi, aroukhani, and Khalilkhani (2020) ได้ศึกษา ธนาคารบน Social Media โดยทำการเปรียบเทียบ ระหว่างแอปพลิเคชันของประเทศเกาหลีและอิหร่าน โดยทำการเปรียบเทียบบริการทางการเงินผ่าน social media Banking ของทั้ง 2 ประเทศ ซึ่งบริการทางการเงินผ่าน Social Media Banking ของประเทศอิหร่านให้บริการทางการเงิน โอนเงิน การรับและจ่ายเงินต้นเงิน การสนทนารับ ส่งรับรูปภาพวิดีโอและมีผู้ช่วยอัจฉริยะ และ Social Media Banking ของประเทศเกาหลี (Kakao Talk) ให้บริการโปรแกรมที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างกัน รายการทีวี เพลง การซื้อขายสินค้า เกม FinTech แผนที่ แต่อย่างไรก็ตามธนาคารอิหร่านบางแห่งอยู่ในช่วงเริ่มต้นใช้โซเชียลมีเดียแพลตฟอร์ม เมื่อเปรียบเทียบกับบางแพลตฟอร์มของเกาหลี เนื่องจากคนเกาหลีส่วนใหญ่ใช้งาน แต่ลูกค้าส่วนใหญ่ของอิหร่านวิตกกังวล Social Media Banking ดังนั้นบริษัท Fintech มีบทบาทมากในอิหร่านในการเข้าร่วมกับธนาคารเพื่อพัฒนาแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่ดีขึ้น ซึ่งอิหร่านมีศักยภาพที่ดีในการปรับปรุงโซเชียลมีเดียแพลตฟอร์ม เนื่องจากคนส่วนใหญ่ใช้แอปพลิเคชันสามารถพัฒนาได้ในระยะเวลาอันสั้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงิน และสภาพแวดล้อมการบริหารงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน ตลอดจนกรอบแนวทางการวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์ความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์ และองค์ประกอบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อหาฉันทามติ (Consensus) และนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัว สู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
- 3.2 การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก
- 3.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล
- 3.4 การดำเนินการสร้างแบบสอบถาม
- 3.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเพื่อหาฉันทามติ (Consensus)
- 3.6 การนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
- 3.7 การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

3.1 การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ในการวิจัย รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดและเลือกผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหาร บุคลากรของธนาคารอิสลาม

แห่งประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้าน Social Banking จำนวน 17 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ ผู้ที่ส่วนร่วมกับการกำหนดแนวทางการวางแผนการดำเนินงาน การบริหารแผนยุทธศาสตร์และมีประสบการณ์ ความรู้ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำนวน 12 คน

2. นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ ความรู้ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับ Social Banking จำนวน 5 คน

ซึ่งการกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญ ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวทางและข้อเสนอแนะของ วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ (2562) ได้อธิบายว่าจำนวนของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ยังไม่มีสูตรหรือการกำหนดที่เป็นมาตรฐาน เนื่องจากเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นการรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และการศึกษาของ Macmillan (1971) พบว่าหากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมาก ดังแสดงในตาราง 3.1

ตาราง 3.1 การลดลงของความคลาดเคลื่อน และจำนวนของผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ (Panel Size)	การลดลงของความ คลาดเคลื่อน (Error Reduction)	ความคลาดเคลื่อนลดลง (Net Change)
1 - 5	1.20 - 0.70	0.50
5 - 9	0.70 - 0.58	0.12
9 - 13	0.58 - 0.54	0.04
13 - 17	0.54 - 0.50	0.40
17 - 21	0.50 - 0.48	0.02
21 - 25	0.48 - 0.46	0.02
25 - 29	0.46 - 0.44	0.02

ที่มา : Macmillan, The Delphi Technique, (Monterey, California, 1971)

3.2 การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก

ก่อนการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบริบทของการบริหารองค์การ สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงินต่าง ๆ จากเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ และสร้างเป็นแบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งเป็นคำถามกว้าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นความท้าทายการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงิน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการบริหารงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน และแนวทางวางกลยุทธ์ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking ซึ่งผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญทราบล่วงหน้า ก่อนเข้าสัมภาษณ์เป็นเวลา 1 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้เตรียมตัว และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์ให้ตรงประเด็นและสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางภายในกรอบที่กำหนด

3.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนในรอบที่ 1 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มาทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยข้อมูลที่มีความคิดเห็นที่เหมือนกันและที่แตกต่างกันด้วยการจัดหมวดหมู่ ข้อมูลที่มีความคิดเห็นเหมือนกันเข้าด้วยกัน โดยยังคงรักษาแนวคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์ให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบันที่มีผลต่อการปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และนำความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาทำการวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis เพื่อให้เห็นถึงปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อการวางแผนการดำเนินงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และข้อมูลความคิดเห็นสภาพแวดล้อมการบริหารงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน ที่ทำให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ Social Banking รวมถึงข้อมูลความคิดเห็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย โดยนำความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาทำการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis เพื่อ

ประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้เห็นจุดแข็งจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในของ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และโอกาสอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบัน ตลอดจนข้อมูลจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับการวางแผนกลยุทธ์ของ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อร่างกรอบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

3.4 การดำเนินการสร้างแบบสอบถาม

เมื่อนำข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ และได้ร่างกรอบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลความคิดเห็นที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด ซึ่งในแบบสอบถามจะประกอบด้วยกลยุทธ์และองค์ประกอบของแต่ละกลยุทธ์ในการปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking โดยเกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็นในการวิจัย รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ในครั้งนี้จะใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประเมินค่าของ Likert 5 ระดับ โดยให้นำน้ำหนักตามความสำคัญของกลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าของระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามไว้ 5 ระดับ ประกอบด้วย

ค่าระดับคะแนน	ความหมาย
ค่าระดับคะแนน 5	หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าระดับคะแนน 4	หมายถึง เห็นด้วยมาก
ค่าระดับคะแนน 3	หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
ค่าระดับคะแนน 2	หมายถึง ไม่เห็นด้วย
ค่าระดับคะแนน 1	หมายถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยใช้สูตรที่นำมาใช้ในการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องในการทำการวิเคราะห์ IOC (Index of Congruence) ตามวิธีของ Povinelli and Hambleton (1977)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC	หมายถึง	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence)
R	หมายถึง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
โดย ค่า +1	หมายถึง	ข้อความสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
ค่า 0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้
ค่า -1	หมายถึง	ข้อความไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
N	หมายถึง	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้การกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องจะต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสม ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มเป้าหมาย หลังจากตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการจัดส่งแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์พร้อมซองเปล่าติดอากรแสตมป์จำหน่ายของถึงผู้วิจัย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญส่งแบบสอบถามกลับมาภายหลังจากแสดงความเห็นในระยะเวลาที่กำหนด

3.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเพื่อหาฉันทามติ (Consensus)

เมื่อผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นกรอบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยแล้ว ผู้วิจัยทำการรวบรวมความคิดเห็นกรอบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จากแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาทำการวิเคราะห์ และสร้างแบบแบบสอบถามในรอบที่ 3 ประกอบด้วยประโยคหรือข้อความเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เดิม แต่จะแสดงการรายงานผลการวิเคราะห์ทางสถิติ ซึ่งเป็นการแสดงความเห็นของกลุ่ม ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยม (Mode) กับค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) ในแต่ละกลยุทธ์ พร้อมทั้งแสดงคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญนั้นตอบในรอบที่ 2 ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนหรือความแตกต่างของคำตอบของตน เมื่อเทียบคำตอบของกลุ่มพร้อมกับพิจารณาว่ามีความเห็นด้วยหรือไม่ กับตำแหน่งของคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกัน ถ้าไม่เห็นด้วยให้แสดงเหตุผล หาก

ผู้เชี่ยวชาญไม่แสดงเหตุผลให้ถือว่าเห็นด้วยกับตำแหน่งคำตอบดังกล่าว โดยการคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) ได้ดังนี้

ค่ามัธยฐาน (Median) คือค่าของข้อมูลที่อยู่ตำแหน่งกลางของข้อมูลทั้งหมดที่ได้เรียงลำดับค่าคะแนนจากน้อยไปหามากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยแบ่งระดับความคิดเห็นให้มีช่วงห่างแต่ละช่วงของระดับคะแนนช่วงละ 0.80 โดยคำนวณเกณฑ์ให้คะแนนแต่ละช่วงของระดับคะแนนคือ (Best, 1977)

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

ตาราง 3.2 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ค่ามัธยฐาน (Median)	ระดับความคิดเห็น
ตั้งแต่ 4.21-5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
ตั้งแต่ 3.41-4.20	เห็นด้วยมาก
ตั้งแต่ 2.61-3.40	เห็นด้วยปานกลาง
ตั้งแต่ 1.81-2.60	ไม่เห็นด้วยมาก
ตั้งแต่ 1.00-1.80	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

ฐานนิยม (Mode) คือการคำนวณหาค่าความถี่ของระดับคะแนนจาก 1 ถึง 5 สำหรับแต่ละกลยุทธ์ระดับคะแนนใดที่มีความถี่มากที่สุด ถือเป็นค่าฐานนิยมของกลยุทธ์นั้น ในกรณีที่กลยุทธ์ใดมีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน และระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกันจะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของกลยุทธ์นั้น ส่วนกรณีที่กลยุทธ์ใดมีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน และระดับคะแนนไม่ได้อยู่ติดกัน จะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของกลยุทธ์นั้น

การหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยม (Mode) กับค่ามัธยฐาน (Median) เพื่อเป็นการสนับสนุนความสอดคล้องกันของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณา คือ หากค่าความแตกต่างของค่าฐานนิยม (Mode) กับค่ามัธยฐาน (Median) ไม่เกิน 1.00 หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์นั้นสอดคล้องกัน

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เป็นการคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา คือ หากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) ของข้อคำถามข้อใดมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่อกลยุทธ์นั้นสอดคล้องกัน

โดยผู้วิจัยใช้วิธีการหาค่า ควอไทล์ที่ 1 และ ควอไทล์ที่ 3 สำหรับข้อมูลที่ไม่ได้แบ่งเป็นหมวดหมู่ ซึ่งสามารถหาได้จากสูตร

ควอไทล์ที่ 1 เมื่อเรียงลำดับข้อมูลจากน้อยไปหามาก จะตรงกับคะแนนตัวที่ $(n+1)/4$

ควอไทล์ที่ 3 เมื่อเรียงลำดับข้อมูลจากน้อยไปหามาก จะตรงกับคะแนนตัวที่ $3(n+1)/4$

และคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่าง ควอไทล์ที่ 3 กับ ควอไทล์ที่ 1 มีสูตรในการคำนวณคือ ควอไทล์ที่ 3 - ควอไทล์ที่ 1

การพิจารณาความสอดคล้องของกลยุทธ์ใดที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) ไม่เกิน 1.50 และค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) ไม่เกิน 1.00 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้อง แต่ในกรณีที่กลยุทธ์ใด มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) ไม่เกิน 1.50 แต่ค่าความแตกต่างค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) เกิน 1.00 00 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์นั้นไม่มีความสอดคล้อง หรือในทางกลับกัน ข้อความใดมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เกิน 1.50 แต่ค่าแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) ไม่เกิน 1.00 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์นั้นไม่มีความสอดคล้องเช่นกัน ดังแสดงรายละเอียดตาราง 3.3

ตาราง 3.3 แสดงการพิจารณาความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

ค่าสถิติกรณี	ค่าความแตกต่างของ ค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐาน นิยม (Mode)	ค่าพิสัยระหว่างควอ ไทล์ (Inter Quartile Range)	การพิจารณาความ สอดคล้อง
1	ไม่เกิน 1.00	ไม่เกิน 1.50	สอดคล้อง
2	เกิน 1.00	ไม่เกิน 1.50	ไม่สอดคล้อง
3	ไม่เกิน 1.00	เกิน 1.50	ไม่สอดคล้อง
4	เกิน 1.00	เกิน 1.50	ไม่สอดคล้อง

3.6 การนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ภายหลังจากการนำข้อมูลความคิดเห็นการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน มาทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความสอดคล้องเพื่อหาอันดับของกรอบกลยุทธ์และองค์ประกอบกลยุทธ์ตามเกณฑ์ค่าสถิติที่ได้กำหนดไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการสรุปกลยุทธ์และองค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย พร้อมนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

3.7 การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของภาษา และความครอบคลุมตามเนื้อหาของแบบสอบถามด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องจะต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสม (Povinelli & Hambleton, 1977)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ตามแนวคิดของ Gliddon (2006) เป็นกรอบในการศึกษา โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากเอกสารวิชาการ บทความที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการวางแผนการดำเนินงาน และการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ และบุคคลากรของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้าน Social Banking กับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงิน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการบริหารงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในปัจจุบันสู่ Social Banking และการวิเคราะห์กลยุทธ์องค์ประกอบกลยุทธ์ด้วยสถิติค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) และการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของตรงเนื้อหาแบบทดสอบด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับความท้าทายการบริหารของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบัน

4.2 ผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

4.4 ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

4.1 ผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับความท้าทายการบริหารของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบัน

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เกี่ยวกับประเด็นความท้าทายการบริหารของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบัน โดยรายละเอียดความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีดังนี้

จากข้อคำถาม “การเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบันเรื่องใดที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญในส่วนของนักวิชาการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้าน Social Banking ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความท้าทายการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินว่า

ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน ได้ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการทางการเงินโดยการนำเทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ได้ให้ความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า องค์กรเองต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมที่องค์กรและบุคลากรทุกภาคส่วนตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตำแหน่งล่างสุดจะต้องมีส่วนร่วมในการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กรสามารถแข่งขันในยุคที่มีการแข่งขันสูงได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อองค์กรหลายมิติ ได้แก่ มิติภายนอกองค์กร ด้วยการสร้างประสบการณ์ที่ดีทางดิจิทัลให้แก่ลูกค้า มิติภายในองค์กร ด้วยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน การตัดสินใจและโครงสร้างขององค์กร และมิติแบบผสม ด้วยการรวบรวมการดำเนินงานทุกส่วนและหน้าที่งานที่ได้รับผลกระทบนำไปสู่รูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่

นอกจากนี้ดังเช่น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 กล่าวว่า “ในปัจจุบันนี้เทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อทุกภาคอุตสาหกรรม เนื่องจากความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเยอะมาก องค์กรเองคงต้องหันมาปรับเปลี่ยนหลายอย่างเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจากปัจจัยต่าง ๆ หลาย ๆ ปัจจัย แต่สิ่งสำคัญที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถรับมือได้ คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างทันถ่วงที”

และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ได้กล่าวว่า “วันนี้เราหลีกเลี่ยงไม่ได้เลยที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตัวเองจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรที่รุนแรง และมีความรวดเร็วมากจริง ๆ เมื่อเทียบจากอดีต แต่ในขณะเดียวกันภายในองค์กรเองก็ควรปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องด้วยเช่นกัน แน่หนอนว่าสิ่งเหล่านี้ต้องได้รับความร่วมมือในทุกภาคส่วน เป้าหมายสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่รูปแบบการดำเนินงานในรูปแบบใหม่ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้”

ในขณะเดียวกันผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้แสดงความคิดเห็นว่า องค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลจะส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร หากองค์กรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาทักษะการบริหารได้อย่างเหมาะสมก็จะได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ จำนวนมาก

ดังเช่นผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 กล่าวว่า “ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและกระแส Technology Disruption ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานต่าง ๆ ของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า ธนาคารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลาควบคู่กับการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมีความรัดกุมและสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว”

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน ได้ให้ความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า เป้าหมายสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี คือ 1. ต้องการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. ต้องการลดค่าใช้จ่าย 3. การเพิ่มรายได้ เช่น เข้าใจพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการใช้ข้อมูลในวิเคราะห์หาเป้าหมายของกลุ่มลูกค้า 4. ต้องการปรับแนวทางการดำเนินงานให้ทันสมัย เช่น การลงทุนระบบอัจฉริยะตรวจจับพฤติกรรม พนักงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนมาก เนื่องจากส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมขององค์กร หากการลงทุนนั้นเป็นการลงทุนที่เหมาะสมจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่สร้างคุณค่าแก่องค์กรได้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้ธุรกิจทางการเงินต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายมากมาย ทั้งด้านศักยภาพทางการแข่งขัน ระยะเวลาในการให้บริการและรูปแบบการให้บริการ ทำให้ธุรกิจทางการเงินประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและความอยู่รอดขององค์กร

ดังที่ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 กล่าวว่า “ สิ่งสำคัญกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน การปรับแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยทันยุคทันสมัย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการ

ของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันได้ สิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มรายได้จากการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์พฤติกรรมค้นหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำ และองค์กรควรวางแผนการลงทุน และพิจารณาผลที่องค์กรจะได้รับว่าสามารถเพิ่มคุณค่าแก่องค์กรได้”

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในข้อคำถามเดียวกันจากผู้บริหาร และบุคลากรของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ด้าน Social Banking ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความท้าทายการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบันว่า

เศรษฐกิจโลกต้องเผชิญกับปัจจัยลบหลายประการ อาทิ สงครามการค้าระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกา และจีนซึ่งส่งผลกระทบต่อภาวะการค้าโลก ทำให้เงินทุนเคลื่อนย้ายออกจากประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ และการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศได้รับผลกระทบโดยรวมที่รุนแรงเป็นวงกว้าง โดยเฉพาะผลกระทบต่อภาคธุรกิจธนาคารอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และเป็นตัวเร่งให้พฤติกรรมของผู้ใช้บริการทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ได้ให้ความคิดเห็นว่า ณ วันนี้อย่างน้อยรูปแบบการดำเนินงานที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอีกทั้งปัจจุบันมีทั้งธนาคาร และผู้เล่นรายใหม่ที่ไม่ใช่ธนาคารมากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อลดต้นทุน รวมถึงพัฒนารูปแบบบริการทางการเงินที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันมากที่สุด ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกัน ยังได้ให้ความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเทคโนโลยีทำให้สถาบันการเงินให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับกระบวนการให้บริการ การปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขาและการบริหารจัดการสาขาและการพัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์มบริการทางการเงินในหลากหลายรูปแบบ รวมทั้งมีการปรับกลยุทธ์ด้วยการลดหรือยกเว้นค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมการเงินต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับแพลตฟอร์มการให้บริการทางการเงินใหม่ ๆ ของผู้ประกอบการที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการให้บริการทางการเงิน และคู่แข่งที่มาจากอุตสาหกรรมอื่น

ในขณะที่เดียวกันผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11 กล่าวว่า “การที่ภาคธุรกิจหลายแห่งได้ปรับตัวด้วยการใช้คริปโตเคอร์เรนซี (Cryptocurrency) ในการชำระค่าสินค้าและบริการ หรือออกเหรียญดิจิทัลเองนั้น เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและการเงินดิจิทัลซึ่งเป็นแนวโน้มแห่งอนาคตและสอดคล้องกับระบบการชำระเงินแบบใหม่ ภาคการเงินก็กำลังเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทางการเงิน ซึ่งก่อให้เกิดการ

เปลี่ยนรูปแบบของบริการทางการเงินในด้านต่างๆ โดยมีผู้เล่นใหม่ที่มีใช้สถาบันการเงิน อย่างบริษัทเทคโนโลยีได้เข้ามาแข่งขันกับสถาบันการเงินอย่างต่อเนื่อง ในช่วงที่ผ่านมาโดยเฉพาะการเข้ามาเป็นผู้ให้บริการในระบบชำระเงินซึ่งมีรูปแบบของบริการซับซ้อนน้อยกว่า”

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญ 8 คน ได้ให้ความคิดเห็นว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย ประกาศนโยบายสนับสนุนระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบพร้อมเพย์ และการชำระค่าสินค้าและบริการผ่านระบบสแกน QR Code ทั้งหักผ่านกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (E-Wallet) หรือบัญชีบัตรเครดิต ส่งผลให้ปริมาณธุรกรรมโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์เติบโตอย่างรวดเร็ว

ดังที่ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10 กล่าวว่า “บทบาทของธนาคารจะเป็นมากกว่าผู้ให้บริการด้านธุรกรรมการเงินเหมือนเช่นในปัจจุบัน ธุรกรรมทางการเงิน จะเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยมากยิ่งขึ้น นโยบายหลักของการบริหารจัดการสาขา คือ ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพทั้งทางด้านการบริหารจัดการและการให้บริการที่ดีกับลูกค้า สามารถใช้บริการได้รวดเร็วขึ้นผ่านเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเสริมการให้บริการที่สาขา ซึ่งจะช่วยสร้างความสะดวกสบายให้ลูกค้าได้มากขึ้น แนวโน้มการทำธุรกรรมผ่านดิจิทัลแบงกิ้งที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยิ่งทำให้ธนาคารต้องปรับตัว และแข่งขันพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น อีกส่วนหนึ่งคือการผลักดันการชำระเงินตามแผน National E-Payment ของภาครัฐเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนให้ธุรกรรมการชำระเงินผ่านดิจิทัลแบงกิ้งเติบโตมากขึ้นในอนาคต”

ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ได้ให้ความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นธนากรรัฐวิสาหกิจที่ต้องดำเนินงานตามแนวทางข้อกำหนดกฎเกณฑ์ กฎหมายต่าง ๆ จากธนาคารแห่งประเทศไทยเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน (Market Conduct) กฎหมาย PDPA (Personal Data Protection Act: PDPA) หรือ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ส่งผลต่อกระบวนการให้บริการและกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงการเปิดโอกาสให้นิติบุคคลอื่น ๆ สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนของธนาคาร (Banking Agent) ในการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าของธนาคาร เพื่อเป็นจุดให้บริการทางการเงินบางประเภทแทนธนาคารพาณิชย์ ซึ่งแรงกดดันเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรจะต้องเร่งเรียนรู้ เข้าใจและปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังที่ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 กล่าวว่า “หน่วยงานรัฐวิสาหกิจต้องบริหารงานสนองตอบหลายวัตถุประสงค์ (Multiple Goal) ตามกฎหมายจัดตั้งอาจเกิดความสับสนและมีข้อจำกัดในการ

บริหารงานสูง ในบางครั้งวัตถุประสงค์จะขัดแย้งกัน นอกจากนี้การควบคุมดูแลของหน่วยงานกลางมักจะเน้นขั้นตอนที่กำหนดในกฎระเบียบและผลกำไรมากกว่าการเน้นผลงาน จึงยังเป็นแรงเสริมให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่คล่องตัว และเป็นผลให้รัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันในระบบธุรกิจเสรีมีข้อจำกัดในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ”

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญ 6 คน ได้ให้ความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า จากสภาวะแวดล้อมการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถาบันการเงินไม่สามารถที่จะคิดค่าธรรมเนียมจากธุรกรรมทางการเงินใด ๆ ได้อีก จำนวนธุรกรรมออนไลน์เพิ่มขึ้นอย่างมากในระยะเวลาอันสั้น ธนาคารที่เคยได้เปรียบจากการมีสาขาธนาคารและ ATM จำนวนมากกลับกลายเป็นภาระต้นทุนที่ต้องปรับลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันทุกธนาคารจำเป็นต้องเพิ่มงบการลงทุนด้าน IT เพื่อรักษาตำแหน่งทางการตลาด

ขณะที่ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16 กล่าวว่า “หลายสิบปีที่ผ่านมาระบบการเงินของโลกได้เติบโตขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างรวดเร็ว จากที่ใช้เงินในรูปแบบธนบัตรและเหรียญมาจนถึงรูปแบบการใช้ทำธุรกรรมการเงินที่สะดวกรวดเร็วขึ้นผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ พร้อมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์การเงินและการลงทุนที่หลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น ปัจจุบันระบบการเงินพัฒนามาเข้าสู่รูปแบบการเงินยุคใหม่ โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาระบบการเงินด้วยการใช้ระบบออนไลน์ในธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่อยู่กับโลกออนไลน์มากขึ้น จากการใช้สมาร์ทโฟนในการทำธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน ซึ่งเอื้อให้เกิดธุรกิจและบริการใหม่ ๆ”

อย่างไรก็ตามมีผู้เชี่ยวชาญ 6 คน ได้ให้ความคิดเห็นว่าการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการทำรายการทางอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศก็ยังดำเนินการไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการตรวจสอบตัวตนทางอิเล็กทรอนิกส์ และการพัฒนาการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของประเทศ การเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลกระทบต่อองค์กรที่มีช่องทาง และเครือข่ายสาขาที่จำกัดได้นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบที่แตกต่างผ่านช่องทางออนไลน์สู่ตลาดขนาดใหญ่ได้อย่างรวดเร็ว และผู้เชี่ยวชาญคนในกลุ่มเดียวกันยังได้ให้ความคิดเห็นอีกประการสำคัญคือสินค้านวัตกรรมทั้ง FinTech และ Startup กำลังก้าวสู่ยุคเฟื่องฟูในหลายประเทศ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจสถาบันการเงินด้วยนวัตกรรมใหม่ที่ช่วยให้ผู้ใช้บริการเกิดความสะดวกรวดเร็วและมี ค่าใช้จ่ายถูกกว่าเข้ามามีบทบาทต่อการทำธุรกรรมทางการเงินอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน และการขยายโครงข่ายส่งเสริมให้การใช้อินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชันต่าง ๆ เติบโตขึ้น แอปพลิเคชันด้านบริการการเงินที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

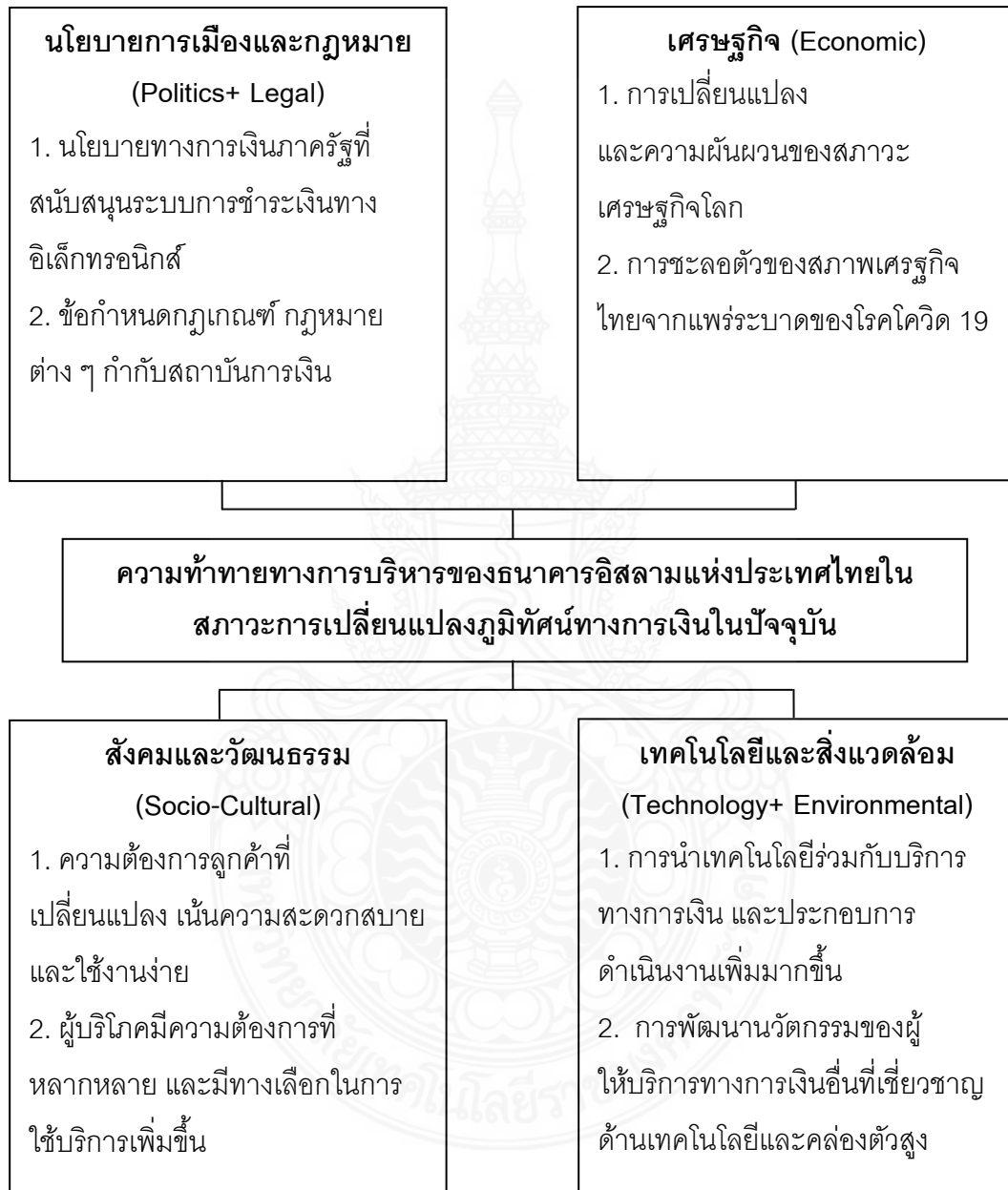
นอกจากนี้ดังเช่น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10 กล่าวว่า “ถ้ามองให้ไกลจะเห็นว่าเราอยู่ในช่วงที่เทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งพัฒนาการของเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของพวกเราทุกคน ในหลายอุตสาหกรรมถูกระทบอย่างรุนแรง (Disruption) แต่ก็เกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ด้วย ภาคการเงินก็ได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นผู้ให้บริการทางการเงิน ประเภทของบริการทางการเงิน และค่าธรรมเนียมในการใช้บริการทางการเงิน ฟินเทคมีศักยภาพสูงมากที่จะช่วยให้วิถีชีวิตของเราดีขึ้น ขณะเดียวกันก็มีผลกระทบต่อผู้ให้บริการทางการเงินรูปแบบเดิม”

และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13 กล่าวว่า “ปัจจุบันธุรกรรมทางการเงินกำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว คนกำลังหันมาใช้ระบบการจ่าย การโอน ผ่านระบบออนไลน์กันมากขึ้น ทำให้ธนาคารหลายแห่งลดพนักงาน ลดสาขา ลดการใช้เอกสารที่ไม่จำเป็น”

รวมถึงมีผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ได้ให้ความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมทางการเงินส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันการเงิน จากการขยายตัวอย่างรวดเร็วทำให้ประชาชนทั่วไปเข้าถึงสื่อดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ธนาคารต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ โดยปรับช่องทางสาขาให้เหมาะสม ทั้งปริมาณสาขาที่มีอยู่และรูปแบบการให้บริการที่มีความรวดเร็ว และทันสมัย พร้อมทั้งต้องพัฒนาช่องทางธนาคารดิจิทัล สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแอปพลิเคชันโมบายแบงคิงที่เน้นความสะดวกสบาย และรวดเร็ว ทั้งการชำระเงิน โอนเงิน การกู้ยืม และการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ให้เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ในปัจจุบัน

จากการรวบรวมความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คนตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นความท้าทายการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงิน ด้วย PEST Analysis สามารถสรุปได้ดังภาพ 4.1

ภาพ 4.1 สรุปความท้าทายการบริหารของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบัน



จากภาพ 4.1 สามารถสรุปความท้าทายการบริหารของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบันได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านนโยบายการเมืองและกฎหมาย พบว่า ความท้าทายเกี่ยวกับนโยบายสนับสนุนระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารแห่งประเทศไทย และข้อกำหนดกฎเกณฑ์กฎหมาย ต่าง ๆ กำกับสถาบันการเงินจำนวนมาก

2. ด้านเศรษฐกิจ พบว่า ความท้าทายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจโลก และการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้เศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศชะลอตัว ซึ่งเป็นผลกระทบโดยรวมที่รุนแรงเป็นวงกว้าง โดยเฉพาะผลกระทบต่อภาคธุรกิจการธนาคาร

3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่า ความท้าทายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นความสะดวกสบาย และการเข้าถึงการใช้งานที่ง่ายไม่มีข้อจำกัด ผู้บริโภคมีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น รวมถึงผู้ให้บริการรายอื่น สามารถเข้ามาทำธุรกิจทางการเงินได้ ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการใช้บริการเพิ่มขึ้น

4. ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม พบว่า ความท้าทายเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นรูปแบบบริการทางการเงินและนวัตกรรมทางการเงินใช้ประกอบการดำเนินงานมากขึ้น ประกอบกับมีการพัฒนาช่องทางในการบริการทางการเงินผสมกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนานวัตกรรมของผู้ให้บริการทางการเงินอื่นที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี และลักษณะการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ ซึ่งสามารถลดช่องว่างที่เกิดขึ้นสำหรับลูกค้า โดยเน้นการให้บริการเฉพาะด้านและมีความคล่องตัวสูง

4.2 ผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ภายหลังจากการรวบรวมความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญกับประเด็นความท้าทายบริหารของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในสถานะการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบันแล้ว ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการบริหารงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัว สู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จากข้อคำถาม “ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้านใดที่จะทำให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถปรับตัวสู่ Social Banking ได้” และ “ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายในด้านใดที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารของธนาคารแห่งประเทศไทยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสู่ Social Banking ได้”

ผู้เชี่ยวชาญ 8 คน มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการบริหารงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยว่า ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นธนาคารอิสลามแห่งเดียวในประเทศไทย ที่จัดตั้งขึ้นภายใต้ พรบ. ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 เพื่อให้บริการทางการเงินเต็มรูปแบบตามหลักศาสนาอิสลามที่ต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของธนาคาร ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจในภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน รวมทั้งสอดคล้องกับข้อเสนอของหน่วยงานกำกับดูแล เช่นกระทรวงการคลังสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง (สศค.) โดยกำหนดแนวนโยบายเพื่อเป็นกลไกในการระดมเงินออมและการลงทุน สนับสนุนทางการเงินแก่ประชาชน และผู้ประกอบการตามหลักศาสนาอิสลาม ซึ่งปัจจุบันกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป้าหมายหลักของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยคือ เป็นธนาคารที่ได้รับความเชื่อมั่น และไว้วางใจในการให้บริการอย่างถูกต้องตามหลักชะรีอะฮ์เพื่อเป็นธนาคารหลักของลูกค้ามุสลิม

นอกจากนี้ดังเช่น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15 กล่าวว่า “ธนาคารเฉพาะกิจมีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินตามนโยบายของรัฐในการพัฒนาส่งเสริมเศรษฐกิจ และสนับสนุนการลงทุนต่าง ๆ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวง ธนาคารเฉพาะกิจนั้นถือเป็นแหล่งที่มาของเงินทุนที่สำคัญสำหรับรัฐบาล มีหน้าที่เสริมสภาพคล่องด้วยการเพิ่มปริมาณเงินให้กับระบบเศรษฐกิจทำหน้าที่เป็นตัวกลางทางการเงินในการระดมเงินออกจากภาคส่วนต่าง ๆ ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการดำเนินนโยบายของภาครัฐบาลเพื่อใช้ในการบริหารประเทศทางด้านเศรษฐกิจ จริง ๆ ธนาคารเฉพาะกิจจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ภาคส่วนที่เข้าไม่ถึงการให้บริการของระบบธนาคารพาณิชย์ ซึ่งการดำเนินงานของธนาคารเฉพาะกิจจะอยู่ภายใต้นโยบายต่าง ๆ ของรัฐตลอดเวลา ไม่เพียงแต่ดำเนินงานเพื่อหารายได้มาเลี้ยงตัวเองเท่านั้น จะต้องหารายได้ส่งกลับเขารัฐด้วย”

ในขณะเดียวกันผู้เชี่ยวชาญ 7 คน มีความคิดเห็นเห็นว่า ธนาคารยังมองเห็นถึงแนวโน้มจากการขยายตัวของกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งคาดการณ์ว่าในปี 2030 อาเซียนจะมีขนาดเศรษฐกิจประมาณ 6.5 ล้านล้านเหรียญ ประชากรในอาเซียนจะเพิ่มขึ้นเป็น 700 ล้านคน และอาเซียนจะกลายเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงที่สุดในโลก จำนวนประชากรในประเทศมุสลิม คือ อินโดนีเซีย มาเลเซียและบรูไนฯ ประมาณ 284 ล้านคน หรือคิดเป็นจำนวนร้อยละ 44.6 ของประชากรอาเซียนทั้งหมด และคาดว่าจำนวนประชากรใน

กลุ่มประเทศมุสลิมนี้จะเพิ่มอย่างมากในปี 2030 ทำให้การลงทุนจากต่างประเทศในกลุ่มประเทศเหล่านี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ประกอบกับรัฐบาลพยายามผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประเทศผู้นำด้านการพัฒนาผลิตและส่งออกสินค้าเกษตร/อาหารที่มีมาตรฐานและได้รับความเชื่อมั่นในระดับสากล โดยเฉพาะสินค้าฮาลาลของไทยที่กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นโอกาสของผู้ประกอบการสินค้าฮาลาลในการเปิดตลาดไปยังกลุ่มที่มีความต้องการบริโภคหรือใช้สินค้าฮาลาล ทั้งนี้ตลาดมุสลิมเป็นตลาดใหญ่ที่มีศักยภาพทั้งจำนวนประชากรและเศรษฐกิจ ภาครัฐตระหนักถึงความสำคัญของตลาดฮาลาลและพร้อมให้การสนับสนุนผู้ประกอบการให้มีความพร้อมมีศักยภาพในการผลิตสินค้าและส่งออกสินค้าฮาลาลไปยังตลาดมุสลิมและตลาดที่ไม่ใช่มุสลิม เนื่องจากอัตราประชากรมุสลิมมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญ 13 คน ได้ให้ความคิดเห็นว่าการดำเนินงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยอาจมีบางจุดที่ต้องเร่งทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ยังขาดการสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงาน หรือหน่วยงานต่าง ๆ เข้าใจในนโยบายการบริหารงานจัดการขององค์กรซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้หากการสื่อสารภายในองค์กรชัดเจน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ จากความเข้าใจนโยบายอย่างชัดเจน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นกระบวนการทำงานขององค์กรจะต้องทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างคล่องตัว เกิดความร่วมมือ และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยหลายฝ่าย หลายส่วนงานเข้ามาช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับองค์กร และยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้บริหาร รวมถึงการช่วยกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรทำงานสอดคล้องกัน แม้ว่าจะต่างฝ่ายกันก็ตาม แต่เพื่อความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กร

นอกจากนี้ดังเช่นผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10 กล่าวว่า “การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน ผู้บริหารฝ่ายกำกับดูแล ต้องจัดระบบบริหารจัดการและกระบวนการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดทำความเข้าใจกับพนักงานภายใต้ระบบที่ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันได้ทั้งองค์กร มีการติดต่อสื่อสารด้วยเครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในทุกช่องทาง ทั้งนี้เพื่อการให้บริการแก่พนักงานในองค์กร และให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนบริการลูกค้า”

และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12 กล่าวว่า “การเตรียมความพร้อมในการทำงานรูปแบบใหม่ โดดเน้นการสร้างนวัตกรรม และพัฒนาบทบาทของพนักงานให้สามารถบริการได้อย่างเข้าถึง ความต้องการของลูกค้า และเพิ่มขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีในองค์กร เช่น เทคโนโลยี วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การนำเสนอบริการทางการเงินอย่างครบวงจร และการปรับตัวเพื่อรับมือกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อนและความไม่ชัดเจนของสถานการณ์โลกอีกด้วย”

ขณะที่ผู้เชี่ยวชาญ 10 คน มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการกำหนดวิธีการทำงานของคนในองค์กรให้เป็นไปตามทิศทางเดียวกัน เพื่อสร้างความเจริญอกงามให้กับองค์กร การเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องคิดร่วมกัน สร้างร่วมกัน และใช้ร่วมกันจนกลายเป็นธรรมเนียม แต่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นภายในวันเดียว ต้องมีการวางแผนในการพัฒนาและรักษาซึ่งหากเกิดขึ้นแล้ว เราก็สามารถใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรได้ในระยะยาวต่อไป เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะมีคุณค่าต่อพนักงาน และนำไปสู่ความสำเร็จตามอุดมการณ์หรือเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการรับฟังปัญหาความคิดเห็น และการมอบหมายงานให้พนักงานระดับปฏิบัติการปฏิบัติงานแทนผู้บังคับบัญชา หรือมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความรู้สึกหรือมีทัศนคติในทางบวก เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา การจัดจำนวนพนักงานในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ให้เพียงพอกับปริมาณงาน เพื่อลดความตึงเครียดกับการภาระงาน และตำแหน่งงานหนึ่งไม่ควรให้ปฏิบัติงานหลายหน้าที่ เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกท้อแท้ ควรให้พนักงานมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อพนักงานจะได้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานและควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อที่จะได้นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ร่วมงาน ทั้งนี้จะทำให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเข้าสู่สถานะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถผลิต ต่อยอด จัดเก็บ และส่งผ่านความรู้ใหม่ ๆ ไปทั่วทั้งองค์กรและเครือข่ายภายนอก ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ตลอดจนความยั่งยืนของกิจการ

ดังเช่น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17 กล่าวว่า “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรโดยมุ่งผลักดันด้วยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารทุกคนและพนักงานทุกคน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้วยการให้ความสำคัญต่อพนักงานอย่างจริงจัง สร้างวัฒนธรรมองค์กรของ

ธนาคารให้ก้าวทันยุคสมัยสากล เพราะธนาคารเป็นองค์การทำหน้าที่ขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจประเทศและระหว่างประเทศด้วย”

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญ 9 คน มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับกระบวนการและเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และยังไม่เอื้อต่อการแข่งขัน การให้บริการและการปฏิบัติงาน และช่องทางการให้บริการ และการให้สำคัญกับอุปกรณ์ Hardware และ Software ของระบบสารสนเทศเพื่อให้เพียงพอับความต้องการของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน การเชื่อมต่อระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีเสถียรภาพ รวมถึงบุคลากรที่คอยดูแลในเรื่องระบบ สารสนเทศเพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายในธนาคารให้เป็นระบบมีมาตรฐาน โดยนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบสารสนเทศ ให้มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของผู้ใช้งานมากขึ้นเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการเข้าถึง และง่ายต่อการใช้งาน สามารถแข่งขันกับธนาคารของรัฐหรือธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้

ดังเช่น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6 กล่าวว่า “ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและกระแส Technology Disruption ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า ธนาคารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ควบคู่กับการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมีความรัดกุมและสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ การบูรณาการโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ”

และผู้เชี่ยวชาญ 11 คน มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่าแม้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยจะเป็นสถาบันการเงินซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับของธนาคารแห่งประเทศไทย ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงการคลัง จึงมีนโยบายหรือข้อบังคับที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องทำให้มีผลกระทบในการปฏิบัติงาน การที่ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นธนาคารขนาดเล็ก เงินลงทุนทางด้านเทคโนโลยีมีจำนวนไม่มาก

นอกจากนี้ดังเช่น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10 กล่าวว่า “ธนาคารต้องดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบหรือข้อบังคับที่หน่วยงานกลางกำกับดูแล ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานทั่วไปที่ใช้บังคับทุกรัฐวิสาหกิจ ทั้ง ๆ ที่รัฐวิสาหกิจมีความแตกต่างกันอย่างมากภายในหลายกรณี อาทิประเภท

วัตถุประสงค์ การจัดตั้ง ขนาดและมูลค่าของกิจการ อีกทั้งยังแตกต่างกันในด้านระดับการแข่งขัน หรือระดับการผูกขาด”

แต่อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญ 7 คน มีความคิดเห็นว่าการกลับมาทบทวนการปรับปรุง และพัฒนาระบบสารสนเทศในการควบคุมพื้นฐานและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ควบคู่กับการใช้ข้อมูลบนระบบสารสนเทศ โดยมีการติดตามและการตรวจสอบการอนุมัติรายการ และให้มีการตรวจสอบและประเมินผลการใช้งานได้อย่างถูกต้อง มีมาตรการกำหนดการแก้ไขเพื่อ เป็นการสร้างความมั่นใจในความถูกต้องของข้อมูลว่าผู้ใช้ระบบสารสนเทศมีความเชื่อมั่นในการ ปฏิบัติงาน และเกิดคุณภาพของงาน พอใจในการทำงาน ระบบสารสนเทศที่ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยนำมาใช้เพื่อการบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่รวบรวม จัดเก็บ บำรุงรักษา และนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ระบบสารสนเทศมีความถูกต้อง สมบูรณ์ สามารถนำข้อมูลไปใช้งานด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ดังเช่น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17 กล่าวว่า “ธนาคารควรต้องหันมาให้ความสำคัญ กับการลงทุนพัฒนาระบบและเสริมสร้างความเข้มแข็งของ โครงสร้างพื้นฐานด้าน IT โดยจัดสรร งบประมาณด้าน IT เพิ่มขึ้น เพื่อส่งเสริม ชีตความสามารถในการแข่งขันของธนาคาร ปรับ กระบวนการทำธุรกรรมในสาขาและรูปแบบของสาขา โดยเน้นรูปแบบการให้บริการที่เป็นดิจิทัล มากขึ้นเพื่อช่วยลดต้นทุน และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการรวมทั้งยังให้ ความสำคัญ กับเรื่องความปลอดภัยและการรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า เพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นของประชาชนในการใช้บริการของธนาคาร”

รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ 6 คน มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารงานด้าน ทรัพยากรบุคคลที่ต้องพัฒนาและปรับตัวให้ทันสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งถือว่ามีมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาธนาคาร ระบบสารสนเทศของธนาคารที่ใช้ในการ ปฏิบัติควรได้รับการออกแบบระบบให้สนับสนุนต่อกระบวนการจัดการความรู้และการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาองค์กร และในทางกลับกันระบบสารสนเทศต้องสามารถนำเอาความรู้และประสบการณ์ จากบุคลากรเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างมีความต่อเนื่องและ สม่าเสมอในลักษณะของกระบวนการสองทางหรือวงจรการเรียนรู้ การนำระบบงานสารสนเทศ มาใช้งานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบงานสารสนเทศต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของผู้ใช้ และมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำ ตอบสนองกับ ความต้องการของผู้ใช้งาน และสำคัญที่สุดต้องเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในธุรกิจของ ธนาคารเป็นหลัก

ตั้งที่ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11 กล่าวว่า “การขับเคลื่อนองค์กรด้วยกระบวนการคุณภาพเพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจสำคัญทั้งต่อระบบงานและคุณภาพการบริการของธนาคาร เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร หากได้รับการพัฒนาให้ตรงตามความสามารถและความชำนาญเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร”

จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้กล่าวมาข้างต้นกับสภาวะแวดล้อมการบริหารงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ร่วมกับข้อมูลความคิดเห็นผลกระทบการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินภายนอกองค์กรสามารถนำมาสรุปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ได้ตามตาราง 4.1

ตาราง 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strength –S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
1. เป็นธนาคารอิสลามแห่งเดียวในประเทศไทยที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้บริการทางการเงินเต็มรูปแบบตามหลักศาสนาอิสลาม	1. พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการ
2. เป็นธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ (SFIs) ที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ การกำกับดูแล โดยกระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้ได้รับเชื่อมั่นในการดำเนินงาน	2. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็งและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. เป็นธนาคารที่มีพันธกิจในการให้บริการลูกค้ามุสลิมซึ่งมีความเชื่อมั่นศรัทธาในหลักศาสนาอิสลามอย่างเคร่งครัด โดยเป็นกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ใน AEC และทั่วโลก	3. กระบวนการ และเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้และการให้บริการและการปฏิบัติงาน และช่องทางการให้บริการของธนาคารมีจำนวนน้อย ทำให้เสียโอกาสในการแข่งขัน

ตาราง 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strength –S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
	4. ขาดระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเชื่อมโยงภายในและภายนอก
	5. ธนาคารขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านเงินทุน
ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (O : Opportunity)	อุปสรรค (T : Threat)
1. มีกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) จากฐานลูกค้ากลุ่มมุสลิม และเป็นทางเลือกของลูกค้าทั่วไป	1. การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความต้องการที่หลากหลายเพิ่มขึ้น
2. เป็นช่องทางช่วยเหลือและสนับสนุนทางการเงินกับชาวมุสลิมใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	2. เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการเงิน
3. ภาครัฐส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจฮาลาล	3. การแข่งขันของสถาบันการเงิน และไม่ใช่อินสตาบการเงินเพิ่มสูงขึ้น
4. ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitics) ซึ่งเป็นโอกาสในการเชื่อมโยงกับ กลุ่มประเทศมุสลิมต่าง ๆ	4. การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจ
	5. กฎเกณฑ์ กฎหมาย ต่าง ๆ จากหน่วยงานกำกับเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อกระบวนการให้บริการ และกระบวนการดำเนินงาน อาทิ PDPA/ Market Conduct เป็นต้น

จากตาราง 4.1 เป็นการนำข้อมูลความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมาทำการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อสรุปแนวทางการจัดวางแผนกลยุทธ์

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking และผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นกรอบแนวทางกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking จากข้อคำถาม “ท่านคิดว่าธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยควรวางแผนกลยุทธ์อย่างไรต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสู่ Social Banking” โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง: การพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีทางการเงินสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ที่มีความสะดวกรวดเร็วสอดคล้องกับพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการกระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการให้มีความทันสมัย รวดเร็ว พัฒนากระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ สร้างสรรค์กระบวนการดำเนินงาน และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ สม่าเสมอ เพื่อสามารถนำไปประยุกต์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที และการจัดสรรงบประมาณการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน

กลยุทธ์พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง: การพัฒนาองค์กรอย่างเนื่องให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน จะช่วยให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่รวมกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรในการเรียนรู้ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีสามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมร่วมกันรวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างทันท่วงที และส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย: การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินใหม่ พฤติกรรมผู้ใช้บริการทางการเงิน สภาวะการแข่งขันการ เพื่อให้การพัฒนาองค์กรไปในเป้าหมายเดียวกัน โดยการสนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร เพื่อให้

การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ การสนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ และส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การอย่างถูกต้อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การ: การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์การอันจะนำไปสู่ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย เพื่อบุคลากรในองค์การเข้าใจข้อมูลข่าวสารที่ตรงกันการพัฒนารูปแบบ วิธีการและช่องทางให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ และการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเรียนรู้ช่องทางการสื่อสารเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์องค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง: เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงิน โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย

กลยุทธ์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง: ผู้บริหารต้องเป็นผู้พัฒนาตนเองมีความเป็นผู้นำเสมอ สามารถสร้างแรงศรัทธาและเชื่อถือให้กับพนักงานได้ ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์และรวดเร็ว สร้างการมีส่วนร่วมระดมความคิด ตัดสินใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยการปรับกลยุทธ์ และนโยบายขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างเต็มที่ และการสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง และใช้แนวทางการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง: การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ธนาคารต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและพัฒนาระบบการให้บริการทางการเงิน โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย การส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงเพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน และการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างการวิเคราะห์ และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการในการพัฒนาองค์การ

เมื่อผู้วิจัยได้ร่างกรอบแนวทางกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking จากการสรุปประเด็นความคิดเห็นกลยุทธ์การบริหารจัดการจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน จึงดำเนินการวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์โดยสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 แบบมาตราส่วนประเมินค่าของ Likert ซึ่งเป็นมาตรวัดระดับความคิดเห็นตั้งแต่ 1-5 โดยให้นำหนักตามความสำคัญของความคิดเห็นของกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของระหว่างข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และทำการจัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาลงความคิดเห็น ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จะขอนำเสนอในลำดับต่อไป

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 3 นี้เป็นนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการแสดงระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน จากแบบสอบถามที่จัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาในรอบที่ 2 และแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยแสดงรายงานผลการวิเคราะห์ทางสถิติ และเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือน หรือความแตกต่างของคำตอบของตน พร้อมกับให้พิจารณาว่ามีความเห็นด้วยหรือไม่กับตำแหน่งของคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกัน ถ้าไม่เห็นด้วยให้แสดงเหตุผล หากผู้เชี่ยวชาญไม่แสดงเหตุผลให้ถือว่าเห็นด้วยกับตำแหน่งคำตอบดังกล่าว กับกรอบแนวทางการบริหารจัดการกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 4.2 องค์ประกอบ กลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์การนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง
(Innovative Organization Strategy)

ลำดับ	ข้อความ	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	ค่าความแตกต่าง Median กับ Mode ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัย Inter Quartile Range ไม่เกิน 1.50	ระดับความเห็น	พิจารณาความสอดคล้อง
1.	ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการ	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.	พัฒนากระบวนการดำเนินงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.	สร้างสรรค์กระบวนการดำเนินงานและรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ สม่่าเสมอ	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.	การจัดสรรงบประมาณการพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์การนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญขององค์ประกอบกลยุทธ์มีรายละเอียดดังนี้

การสนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการให้มีความทันสมัย รวดเร็วมากขึ้น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Median \geq 4.21) ซึ่งมีค่ามัธย

ฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 5.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การพัฒนากระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Median ≥ 4.21) ซึ่งมีค่าค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 5.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์กระบวนการดำเนินงาน และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ สม่่าเสมอ เพื่อสามารถนำไปประยุกต์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที่ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Median ≥ 4.21) ซึ่งมีค่าค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 5.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 0.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การสนับสนุนให้มีการการจัดสรรงบประมาณการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Median ≥ 4.21) ซึ่งมีค่าค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 5.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 0.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้อง เพื่อหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ กับกลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์การนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นในทุก ๆ องค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการให้มีความทันสมัย รวดเร็ว พัฒนาการดำเนินงาน และการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ สร้างสรรค์กระบวนการดำเนินงาน และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ สม่่าเสมอ เพื่อสามารถนำไปประยุกต์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที่ การจัดสรรงบประมาณการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน

ตาราง 4.3 องค์ประกอบ กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง
(Learning Organization Strategy)

ลำดับ	ข้อความ	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	ค่าความแตกต่าง Median กับ Mode ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัย Inter Quartile Range ไม่ เกิน 1.50	ระดับ ความ เห็น	พิจารณา ความ สอดคล้อง
1.	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วม การฝึกอบรม เพิ่มพูน ความรู้และทักษะในการ ปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่าง ต่อเนื่อง	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
2.	สนับสนุนให้บุคลากรใน องค์กรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการ แสวงหาความรู้จากการ ปฏิบัติงานควบคู่ร่วมกับการ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.	สนับสนุนการพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ นวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ และสร้าง การเรียนรู้แก่บุคลากรอย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตาราง 4.3 องค์ประกอบ กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (ต่อ)
(Learning Organization Strategy)

ลำดับ	ข้อความ	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	ค่าความแตกต่าง Median กับ Mode ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัย Inter Quartile Range ไม่เกิน 1.50	ระดับความเห็น	พิจารณาความสอดคล้อง
5.	ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ซึ่งระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญขององค์ประกอบกลยุทธ์มีรายละเอียดดังนี้

การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่รวมกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Median \geq 4.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 5.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การสนับสนุนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Median \geq 4.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 5.00 ซึ่งไม่มีค่าความ

แตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 0.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Median ≥ 4.21) ซึ่งมีค่าค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 5.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Median ≥ 3.41) ซึ่งมีค่าค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 4.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การสนับสนุนให้บุคลากรในการเรียนรู้ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหาปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมร่วมกันรวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Median ≥ 3.41) ซึ่งมีค่าค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 4.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้อง เพื่อหาอันดับตามติของผู้เชี่ยวชาญ กับกลยุทธ์การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่รวมกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากขององค์ประกอบ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ และสนับสนุนให้บุคลากรในการ

เรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมร่วมกันรวมทั้งการ
เรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบริการให้สามารถตอบสนองต่อ
ความต้องการได้อย่างทันที่

ตาราง 4.4 องค์ประกอบ กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย
(Goal-Oriented Organizational Culture Strategy)

ลำดับ	ข้อความ	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	ค่าความแตกต่าง Median กับ Mode ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัย Inter Quartile Range ไม่ เกิน 1.50	ระดับ ความ เห็น	พิจารณา ความ สอดคล้อง
1.	สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
2.	สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
3.	ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การอย่างถูกต้อง	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญขององค์ประกอบกลยุทธ์มีรายละเอียดดังนี้

การสนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Median ≥ 3.21) ซึ่งมีค่าค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 4.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การสนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Median ≥ 3.21) ซึ่งมีค่าค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 4.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอย่างถูกต้อง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Median ≥ 3.21) ซึ่งมีค่าค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 4.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้อง เพื่อหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ กับกลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นในทุก ๆ องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอย่างถูกต้อง

ตาราง 4.5 องค์ประกอบ กลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร
(Effective Internal Communication Strategy)

ลำดับ	ข้อความ	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	ค่าความแตกต่าง Median กับ Mode ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัย Inter Quartile Range ไม่เกิน 1.50	ระดับความเห็น	พิจารณาความสอดคล้อง
1.	การสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
2.	การพัฒนารูปแบบ วิธีการ และช่องทางให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.	การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้ช่องทางการสื่อสารเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญขององค์ประกอบกลยุทธ์มีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนา รูปแบบ วิธีการ และช่องทางให้เหมาะสม กับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Median ≥ 4.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 5.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 0.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย เพื่อบุคลากรในองค์กรเข้าใจข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Median ≥ 3.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 4.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้ช่องทางการสื่อสารเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Median ≥ 3.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 4.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้อง เพื่อหาอันดับดีของผู้เชี่ยวชาญ กับกลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ คือ การพัฒนารูปแบบ วิธีการ และช่องทางให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ เพื่อทำให้เกิดการรับรู้ข่าวสารอย่างครอบคลุมทั่วถึง และผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากคือ การสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย เพื่อบุคลากรในองค์กรเข้าใจข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน และการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้ช่องทางการสื่อสารเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 4.6 องค์ประกอบ กลยุทธ์องค์กรที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง
(Resilient Organization Strategy)

ลำดับ	ข้อความ	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	ค่าความแตกต่าง Median กับ Mode ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัย Inter Quartile Range ไม่เกิน 1.50	ระดับความเห็น	พิจารณาความสอดคล้อง
1.	ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตาราง 4.6 องค์ประกอบ กลยุทธ์องค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

(Resilient Organization Strategy)

ลำดับ	ข้อความ	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	ค่าความแตกต่าง Median กับ Mode ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัย Inter Quartile Range ไม่ เกิน 1.50	ระดับ ความ เห็น	พิจารณา ความ สอดคล้อง
2.	ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.	พัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่หลากหลาย และทันสมัย	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์องค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญขององค์ประกอบกลยุทธ์มีรายละเอียดดังนี้

การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Median \geq 4.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 5.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 0.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Median \geq 4.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 5.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 0.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Median ≥ 3.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 4.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้อง เพื่อหาอันดับของผู้เชี่ยวชาญ กับกลยุทธ์องค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย และผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากขององค์ประกอบ การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ตาราง 4.7 องค์ประกอบ กลยุทธ์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Leader of Change Strategy)

ลำดับ	ข้อความ	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	ค่าความแตกต่าง Median กับ Mode ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัย Inter Quartile Range ไม่เกิน 1.50	ระดับความเห็น	พิจารณาความสอดคล้อง
1.	การปรับกลยุทธ์ และนโยบายองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.	การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างเต็มที่	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตาราง 4.7 องค์ประกอบ กลยุทธ์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)
(Leader of Change Strategy)

ลำดับ	ข้อความ	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	ค่าความแตกต่าง Median กับ Mode ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัย Inter Quartile Range ไม่เกิน 1.50	ระดับความเห็น	พิจารณาความสอดคล้อง
3.	การสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง และใช้แนวทางการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญขององค์ประกอบกลยุทธ์มีรายละเอียดดังนี้

การการปรับกลยุทธ์ และนโยบายองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Median ≥ 4.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 5.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 0.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การการสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง และใช้แนวทางการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (Median ≥ 4.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 5.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 0.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การการสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างเต็มที่ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Median ≥ 3.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 และค่าฐานนิยม

(Mode) เท่ากับ 4.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้อง เพื่อหาอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ กับกลยุทธ์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ การการปรับกลยุทธ์ และนโยบายองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง และใช้แนวทางการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ และผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาทำความเข้าใจกระบวนการ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการการสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างเต็มที่

ตาราง 4.8 องค์ประกอบ กลยุทธ์ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง
(Employee Involvement Strategy)

ลำดับ	ข้อความ	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	ค่าความแตกต่าง Median กับ Mode ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัย Inter Quartile Range ไม่ เกิน 1.50	ระดับ ความ เห็น	พิจารณา ความ สอดคล้อง
1.	การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
2.	การส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยนำข้อมูลมาพัฒนาการดำเนินงาน	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตาราง 4.8 องค์ประกอบ กลยุทธ์ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)
(Employee Involvement Strategy)

ลำดับ	ข้อความ	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)	ค่าความแตกต่าง Median กับ Mode ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัย Inter Quartile Range ไม่เกิน 1.50	ระดับความเห็น	พิจารณาความสอดคล้อง
3.	การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างการวิเคราะห์ และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงาน	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญขององค์ประกอบกลยุทธ์มีรายละเอียดดังนี้

การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Median ≥ 3.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 4.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

การส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยนำข้อมูลมาพัฒนาการดำเนินงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Median ≥ 3.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 4.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

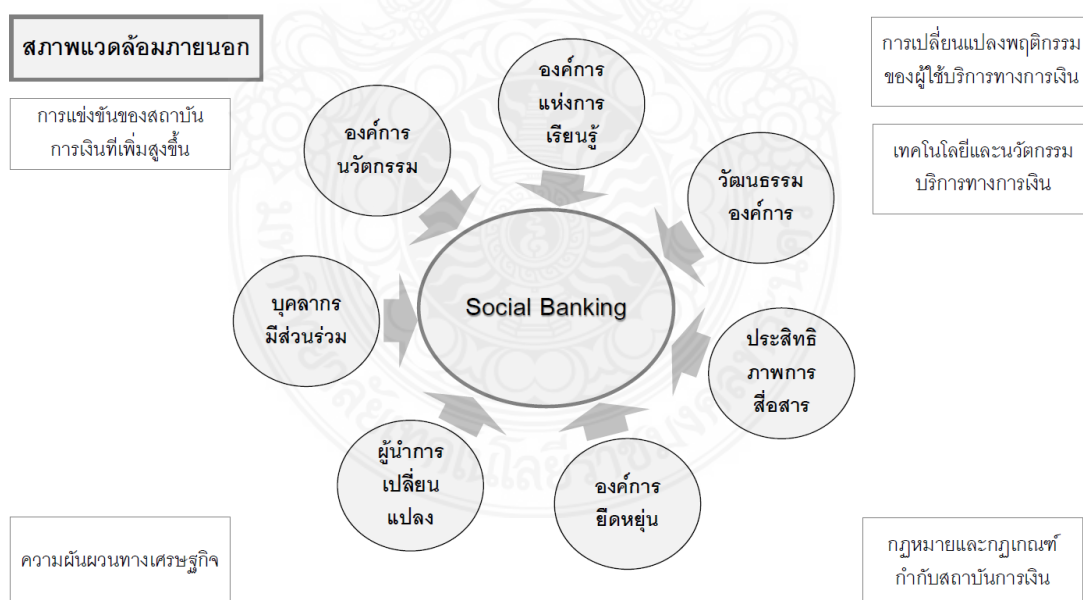
การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างการวิเคราะห์ และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Median ≥ 3.21) ซึ่งมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00 และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ

4.00 ซึ่งไม่มีค่าความแตกต่างของค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) เท่ากับ 1.00 ($Q3-Q1 \leq 1.5$)

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้อง เพื่อหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ กับ กลยุทธ์กลยุทธ์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นในทุก ๆ องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน การส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยนำข้อมูลมาพัฒนาการดำเนินงาน และการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างการวิเคราะห์ และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงาน

ผลจากการวิเคราะห์ความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทามติ (Consensus) กรอบแนวทางการวางแผนกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย สามารถสรุปกลยุทธ์การปรับตัวได้ 7 กลยุทธ์หลัก และทำให้ได้ตัวแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ดังภาพ 4.2

ภาพ 4.2 ตัวแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย



จากภาพตัวแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เป็นแนวทางการวางแผนกลยุทธ์การปรับตัวที่เกิดจากการรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถตั้งรับภายใต้การเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงิน การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินที่ทันสมัย การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้บริการทางการเงิน สภาพแวดล้อมการแข่งขันของสถาบันการเงินที่เพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนความผันผวนทางเศรษฐกิจ ซึ่ง 7 กลยุทธ์หลักสำหรับการปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยประกอบด้วย

กลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการกระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการให้มีความทันสมัย รวดเร็ว พัฒนาการกระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ สร้างสรรค์กระบวนการดำเนินงาน และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ สม่าเสมอ เพื่อสามารถนำไปประยุกต์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที่ การจัดสรรงบประมาณการพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน

กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่ ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรเข้า ร่วมการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ และสนับสนุนให้บุคลากรในการเรียนรู้ เพื่อ การปฏิบัติงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมร่วมกันรวมทั้งการเรียนรู้ ร่วมกับผู้รับบริการ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบริการให้สามารถตอบสนองต่อความ ต้องการได้อย่างทันท่วงที่

กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยการสนับสนุนให้ บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานให้ สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอย่างถูกต้อง

กลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ด้วยการพัฒนารูปแบบ วิธีการ และ ช่องทางให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ เพื่อทำให้เกิดการรับรู้ข่าวสารอย่าง ครบคลุมทั่วถึง และผู้เกี่ยวข้องมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากคือ การสร้างระบบเชื่อมโยง

ข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย เพื่อบุคลากรในองค์การเข้าใจข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน และการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเรียนรู้ช่องทางการสื่อสารเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์องค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย และการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องปรับกลยุทธ์ และนโยบายองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง และใช้แนวทางการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ และการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาทำความเข้าใจกระบวนการ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการการสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างเต็มที่

กลยุทธ์ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน การส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงเพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน และการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างการวิเคราะห์ และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการในการพัฒนาองค์การ ซึ่งทั้ง 7 กลยุทธ์หลักตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น เป็นแนวทางในการวางแผนการปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking จะมีส่วนช่วยให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเตรียมความพร้อมในทุกภาคส่วน การออกแบบโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น มีกลไกในการกำหนดวัฒนธรรม กระบวนการดำเนินงาน บุคลากรในองค์การ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งนี้เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างบริการทางการเงินในรูปแบบดั้งเดิม และรูปแบบใหม่ ผสานร่วมกับสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ สามารถขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินตามหลักการศาสนาอิสลามได้อย่างทั่วถึง

4.4 ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามปลายปิดที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน นอกเหนือจากผู้เชี่ยวชาญ 17 คน เพื่อดำเนินการพิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งแบบสอบถามที่ถือว่ามีค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาในระดับดี จะสามารถทำการวัดผลโดยต้องมีค่า IOC เกินกว่า 0.5 เป็นต้นไป (Rovinelli & Hambleton, 1977) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์การนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Innovative Organization Strategy) ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามจากองค์ประกอบย่อย 1) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในกระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการ 2) พัฒนาระบบการดำเนินงาน และการให้บริการอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างสรรค์กระบวนการดำเนินงาน และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ สม่าเสมอ 4) การจัดสรรงบประมาณการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี ผลจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับองค์ประกอบกลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์การนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Innovative Organization Strategy) โดยใช้ดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ที่ 1.00 ทุกองค์ประกอบ

กลยุทธ์พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (Learning Organization Strategy) ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามจากองค์ประกอบย่อย 1) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง 2) สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่รวมกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 3) สนับสนุนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 4) สนับสนุนให้บุคลากรในการเรียนรู้ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมร่วมกันรวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ และ 5) ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผลจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับองค์ประกอบกลยุทธ์พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง

(Learning Organization Strategy) โดยใช้ดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.8-1.00 ทุกองค์ประกอบ

กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal-Oriented Organizational Culture Strategy) ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากแบบสอบถามขององค์ประกอบย่อย 1) สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ 2) สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ และ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การอย่างถูกต้อง ผลจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับองค์ประกอบกลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal-Oriented Organizational Culture Strategy) โดยใช้ดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.8-1.00 ทุกองค์ประกอบ

กลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การ (Effective Internal Communication Strategy) ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากแบบสอบถามขององค์ประกอบย่อย 1) การสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย 2) การพัฒนารูปแบบ วิธีการ และช่องทางให้เหมาะสม กับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ และ 3) การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเรียนรู้ช่องทางการสื่อสารเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ผลจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับองค์ประกอบกลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การ (Effective Internal Communication Strategy) โดยใช้ดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.8-1.00 ทุกองค์ประกอบ

กลยุทธ์องค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilient Organization Strategy) ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากแบบสอบถามขององค์ประกอบย่อย 1) ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 2) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และ 3) พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย ผลจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับองค์ประกอบกลยุทธ์องค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilient Organization Strategy) โดยใช้ดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.8-1.00 ทุกองค์ประกอบ

กลยุทธ์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader of Change Strategy) ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากแบบสอบถามขององค์ประกอบย่อย 1) การปรับกลยุทธ์และนโยบายองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 2) การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการ ใหม่ ๆ อย่างเต็มที่ และ 3) การสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง และใช้แนวทางการปฏิบัติงาน และการให้บริการ ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ผลจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับองค์ประกอบกลยุทธ์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader of Change Strategy) โดยใช้ดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.8-1.00 ทุกองค์ประกอบ

กลยุทธ์การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Employee Involvement Strategy) ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากแบบสอบถามขององค์ประกอบย่อย 1) การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน 2) การส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยนำข้อมูลมาพัฒนาการดำเนินงาน และ 3) การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างการวิเคราะห์ และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงาน ผลจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับองค์ประกอบกลยุทธ์การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Employee Involvement Strategy) โดยใช้ดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.8-1.00 ทุกองค์ประกอบ

ผลการทดสอบการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ช้างต้นพบว่า มีค่า IOC เกินกว่า 0.5 ทุกองค์ประกอบของกลยุทธ์ ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาในระดับดี สามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นกับผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเป้าหมายได้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้าน Social Banking กับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงิน และสภาพแวดล้อมการบริหารงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ตลอดจนนำเสนอกลยุทธ์ และวิเคราะห์ความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์และองค์ประกอบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อหาฉันทามติ (Consensus) ด้วยค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) และนำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ซึ่งในบทนี้จะเป็นการสรุปผลจากการศึกษาวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับประเด็น การเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบันที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PEST Analysis สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านนโยบายการเมืองและกฎหมาย พบว่า นโยบายสนับสนุนระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารแห่งประเทศไทย และข้อกำหนดกฎเกณฑ์ กฎหมาย ต่าง ๆ กำกับสถาบันการเงินจำนวนมาก

2. ด้านเศรษฐกิจ พบว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจโลก และการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้เศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศชะลอตัว ซึ่งเป็นผลกระทบโดยรวมที่รุนแรงเป็นวงกว้าง โดยเฉพาะผลกระทบต่อภาคธุรกิจการธนาคาร

3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่า การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นความสะดวกสบาย และการเข้าถึงการใช้งานที่ง่ายไม่มีข้อจำกัดตลอดจนผู้บริโภคมีความต้องการที่หลากหลาย ผู้บริโภคมีความต้องการหลากหลายมากขึ้น รวมถึงผู้ให้บริการรายอื่น สามารถเข้ามาทำธุรกิจทางการเงินได้ ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการใช้บริการเพิ่มขึ้น

4. ด้านเทคโนโลยี พบว่า การเพิ่มขึ้นรูปแบบบริการทางการเงินและนวัตกรรมทางการเงินใช้ประกอบการดำเนินงานมากขึ้น ประกอบกับมีการพัฒนาช่องทางในการบริการทางการเงิน ผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนานวัตกรรมของผู้ให้บริการทางการเงินอื่นที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี และลักษณะการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ ซึ่งสามารถลดช่องว่างที่เกิดขึ้นสำหรับลูกค้า โดยเน้นการให้บริการเฉพาะด้าน และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความท้าทายธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

ในขณะเดียวกันผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความเห็นกับสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยกับการปรับตัวสู่ Social Banking ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัว ซึ่งพบว่า จุดอ่อน ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย คือ พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องพัฒนาความรู้การบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็ง และไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และยังไม่เอื้อต่อการแข่งขัน การให้บริการ และการปฏิบัติงาน และช่องทางการให้บริการของธนาคารมีจำนวนน้อย เป็นธนาคารขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านเงินทุน ทำให้เสียโอกาสในการแข่งขัน และขาดระบบ

สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเชื่อมโยงภายในและภายนอก สำหรับจุดแข็งของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย คือ เป็นธนาคารอิสลามแห่งเดียวในประเทศไทยที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และเป็นธนาคารที่ให้บริการลูกค้ามุสลิมซึ่งมีความเชื่อมั่น ศรัทธาในหลักศาสนาอิสลามอย่างเคร่งครัด รองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจกลุ่มประเทศใน AEC และทั่วโลก เนื่องจากลูกค้าที่ใช้บริการทางการเงินกับธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เป็นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) ในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนทางการเงินกับชาวมุสลิมในประเทศไทย นอกจากนี้รัฐบาลส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจฮาลาล และประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitics) ซึ่งเป็นโอกาสในการเชื่อมโยงกับกลุ่มประเทศมุสลิมต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้เห็นถึงอุปสรรคของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ภายใต้ความท้าทายกระแสการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินทำให้ปริมาณคู่แข่งชั้นของอุตสาหกรรมทางการเงินมีจำนวนมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันการให้บริการทางการเงินของสถาบันการเงินด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้วยระบบดิจิทัลที่เพิ่มอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อภูมิภาคอาเซียน ประกอบกับนโยบายภาครัฐออกกฎเกณฑ์ กฎหมาย ต่าง ๆ กำกับเพิ่มหน่วยที่ดูแลเพิ่มมากขึ้น สิ่งเหล่านี้มีผลต่อกระบวนการให้บริการและกระบวนการดำเนินงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จากความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญภายหลังจากการนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ได้รวบรวมประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และร่างกรอบแนวทางการบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับกรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking ด้วย 7 กลยุทธ์สำคัญ ประกอบด้วย

กลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Innovative Organization Strategy) ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการให้บริการให้มีความทันสมัย รวดเร็ว พัฒนาระบบการดำเนินงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ สร้างสรรค์กระบวนการดำเนินงานและรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ สม่าเสมอ เพื่อสามารถนำไปประยุกต์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที่ การจัดสรรงบประมาณการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน

กลยุทธ์การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (Learning Organization Strategy) ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่รวมกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ และสนับสนุนให้บุคลากรในการเรียนรู้ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมร่วมกันรวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างทันที่

กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal-Oriented Organizational Culture Strategy) ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ และส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การอย่างถูกต้อง

กลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การ (Effective Internal Communication Strategy) ด้วยการพัฒนารูปแบบ วิธีการ และช่องทางให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ เพื่อทำให้เกิดการรับรู้ข่าวสารอย่างครอบคลุมทั่วถึง การสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย เพื่อบุคลากรในองค์การเข้าใจข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน และการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเรียนรู้ช่องทางการสื่อสารเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์องค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilient Organization Strategy) ด้วยการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการที่หลากหลายทันสมัย และการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Resilient Organization Strategy) โดยผู้นำต้องปรับกลยุทธ์และนโยบายองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง และใช้แนวทางการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาทำความเข้าใจกระบวนการและวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการให้การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานและการให้บริการใหม่ ๆ อย่างเต็มที่

กลยุทธ์ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Employee Involvement Strategy) ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน การส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงเพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานและการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างการวิเคราะห์ และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการในการพัฒนาองค์การ

5.2 การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด เทคโนโลยีที่หลากหลายและมีความก้าวหน้า ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงธุรกรรมทางการเงินได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ทุกพื้นที่ ทุกเวลา และการเพิ่มขึ้นของผู้ให้บริการทางการเงินรายใหม่ ๆ โดยเฉพาะผู้ให้บริการทางการเงินที่อยู่นอกเหนือกลุ่มสถาบันการเงินในอนาคตจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งทุกองค์การควรตระหนัก เท่าทัน เรียนรู้ และพัฒนา ตลอดจนการค้นหารูปแบบการบริหารจัดการองค์การผ่านกลยุทธ์ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Williamson (1950) เชื่อว่ามนุษย์มีสติปัญญาและเหตุผลตลอดจนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาได้ แต่การที่จะพัฒนาได้นั้นต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นโดยเฉพาะสังคมที่แวดล้อมเขาอยู่ ความต้องการของบุคคลไม่สามารถตอบสนองได้ทั้งหมดบุคคลจึงต้องเผชิญปัญหา เป็นสาเหตุให้บุคคลนั้นต้องอาศัยการปรับตัวเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินชีวิต การปรับตัวมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การปรับตัวเพื่อ

เอาชนะสิ่งแวดล้อมหรือปัญหา เพื่อถ่วงดุลสิ่งที่ตนเองยังขาดอยู่และการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือปัญหา เมื่อไม่สามารถเอาชนะได้จึงปรับตนเองให้สอดคล้องตามสิ่งแวดล้อมและปัญหานั้น เพื่อรักษาสมดุลและความอยู่รอด และสอดคล้องกับแนวคิดของ Mile and Snow (1978) ว่าการปรับตัวองค์กร โดยการวางแผนเลือกใช้กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และรูปแบบการดำเนินงานทำให้องค์กรกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม และองค์การควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบกับปัจจุบันนี้กระแสการเปลี่ยนแปลงได้ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการการบริหารองค์การในทุกภาคอุตสาหกรรม จึงคาดหวังว่าผลการวิจัยนี้กับการนำหลักการบริหารจัดการผ่านกระบวนการวิจัยในการสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์การ เพื่อนำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การสนับสนุนธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking ภายใต้ความท้าทายจากกระแสภูมิทัศน์ทางการเงิน อันเป็นช่วงเวลาแห่งการพัฒนาทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการแข่งขันการบริการทางการเงินด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี อีกทั้งนโยบายภาครัฐ มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ สู่ระบบสังคมไร้เงินสด และการขยายการลงทุนไปยังประเทศภูมิภาค ซึ่งจะช่วยสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ทำให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถเตรียมความพร้อมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์กรอบแนวทางการบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน ตลอดจนการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอนาคต ทั้งนี้เพื่อขยายโอกาส และเพิ่มประสิทธิภาพเข้าถึงแหล่งบริการทางการเงินที่ดำเนินการตามหลักการของศาสนาอิสลาม

นอกจากนี้ผลจากการวิจัย รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ทำให้ได้ 7 กลยุทธ์หลักสำหรับการปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวางแผนกลยุทธ์การปรับตัว องค์การจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในทุกภาคส่วน เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างบริการทางการเงินในรูปแบบดั้งเดิม และรูปแบบใหม่ ตั้งแต่การวางรากฐานการดำเนินงาน วางเป้าหมายในอนาคต วัฒนธรรมในองค์การ ไปจนถึงการส่งต่อคุณค่าอันเป็นประโยชน์สูงสุดให้ผู้ใช้บริการทางการเงิน จนทำให้องค์กรสามารถปรับตัวในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ฉับพลัน ซึ่งสอดคล้องกับ รงค์ บุญสวยขวัญ (2560) ว่า การสร้างกลยุทธ์การบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง มีทั้งกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์การประกอบด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ความรู้และการสร้างความรู้ การสร้างทีมงาน การพัฒนาบุคคล การสื่อสารภายในองค์การ ส่วนการบริหารจัดการภายนอกองค์การ ประกอบด้วย การประสานงานและความร่วมมือ เพื่อบรรลุเป้าหมาย เพื่อคุณภาพและ

ประโยชน์ของบริการ ทั้งนี้กลยุทธ์เหล่านี้เป็นกระบวนการที่สมควรจะดำเนินการบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กรอบเวลาสถานการณ์ปกติ และอยู่ในช่วงเวลาสถานการณ์ฉุกเฉิน และสอดคล้องกับ Burke and Litwin (1992) ระบุว่าความเชื่อมโยงด้านการบริหารจัดการ 12 มิติ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ภารกิจและกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ วัฒนธรรม โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติด้านการจัดการ บรรยากาศการทำงาน ภาระงานและทักษะส่วนบุคคล ค่าความนิยม ระดับแรงจูงใจ และประสิทธิภาพส่วนบุคคลและองค์การ สามารถนำไปใช้ในการวินิจฉัย และวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมถึงสอดคล้องกับ ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ, สุภัททา ปิณฑะแพทย์ และ ธีรฤทธิ บุญยโสภณ (2563) ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน พบว่า องค์การควรปรับองค์การให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องโดยกำหนดทิศทาง กลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรม การสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นด้านกระบวนการทำงานที่มีความแม่นยำรวดเร็ว และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถบุคลากรในองค์การ ส่งเสริมให้มีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเรียนรู้ และการพัฒนาผู้นำ เพื่อสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือร่วมใจ กล้าคิดกล้าหาญในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การและการปรับตัวได้ทันกับภาวะการเปลี่ยนแปลงกับการแข่งขันในอนาคต

ในขณะเดียวกันผลจากการศึกษานี้ยังพบว่า กลยุทธ์ที่มีความสำคัญอันดับแรก คือ การพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างและพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อให้บริการทางการเงิน ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นของการบริหารองค์การในยุคปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นวัตกรรมหรือการคิดใหม่ ทำใหม่ การค้นหาวิธีการทำงานหรือบริการใหม่ เพื่อแก้ปัญหาเดิมหรือปัญหาใหม่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องของนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงนวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการบริหารอีกด้วย ดังนั้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งจำเป็นในทุกภาคธุรกิจ ต้องมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีไว้รองรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญมากในชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ โกศล จิตวิรัตน์ (2561) การปรับตัวสู่องค์การดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรม โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงธุรกิจให้ดีขึ้น สร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการ รวมทั้งนวัตกรรมด้านรูปแบบธุรกิจใหม่ และนวัตกรรมด้านกระบวนการ และสอดคล้องกับ Sia, Soh, and Weill (2016) ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัว ของ DBS Bank ในบริบทของเปลี่ยนแปลงในโลกของดิจิทัล พบว่า การปรับตัวโดยการพัฒนา และเปลี่ยนแปลง

เทคโนโลยี โดยลงทุนนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาสร้างโครงสร้างพื้นฐานแบบโมดูลาร์ เช่น ระบบแพลตฟอร์มธนาคารออนไลน์ หรือ Mobile Banking เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ การนำ Data Analysis และเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้ลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาการบริหารองค์การภาครัฐมักถูกมองว่ามีการจัดการที่ไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความยืดหยุ่น ไม่คล่องตัว และมักให้ความสำคัญกับความถูกต้องของกระบวนการมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน การบริหารงานที่ยึดติดกับกรอบอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องและไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีภาครัฐไปปฏิบัติในองค์การ เป็นสิ่งที่มีความท้าทายอย่างมากที่จะต้องก้าวออกจากกรอบความคิดและวิธีการทำงานแบบเดิม พร้อมท้าทายสิ่งใหม่ แก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผลเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ทั้งองค์การ และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อช่วยขยายโอกาส และเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงบริการทางการเงินที่ดำเนินการตามหลักการของศาสนาอิสลาม นำไปสู่การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและเศรษฐกิจของประเทศได้

อย่างไรก็ตาม นอกจากกลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์การนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผลจากวิจัยพบว่า กลยุทธ์องค์การที่มีความยืดหยุ่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันยังส่งผลให้แนวทางการบริหารงานองค์การจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ยึดติดกับแนวทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ต้องมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ สามารถปรับเปลี่ยนได้ถ้าสถานการณ์แตกต่างกันไป ซึ่งสอดคล้องกับ Marian, Marius, and Oliviana (2012) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การต้องมีความยืดหยุ่น เนื่องจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมี ผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การเป็นอย่างมากโดยต้องทำความเข้าใจถึงธรรมชาติขององค์การ และปรากฏการณ์ที่องค์การแต่ละแห่งต้องเผชิญ การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับชนิดของการเปลี่ยนแปลงและบริบทขององค์การ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อิศารัตน์ อริยะประเสริฐ (2564) ได้ศึกษาถึงวิธีการปรับตัวและการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์การในยุคเศรษฐกิจพลิกผันที่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงขององค์การ พบปัจจัยสำคัญการเสถียรภาพขององค์การและความยืดหยุ่นการปรับเปลี่ยนที่รวดเร็ว แต่สิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนคือผู้นำขององค์การ ซึ่งผลจากการวิจัยนี้ยังพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมากต่อกลยุทธ์การปรับตัวสามารถสร้างแรงศรัทธาและเชื่อถือให้กับพนักงานได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงสามารถแก้ปัญหาได้

อย่างทันเหตุการณ์และรวดเร็ว สร้างการมีส่วนร่วมระดมความคิดตัดสินใจและมีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยการปรับกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างเต็มที่และการสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง และแนวทางการปฏิบัติงาน การให้บริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับ วัลยา รุขภิบาล (2553) ศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อการพัฒนาตัวองค์กรธุรกิจสื่อในเครืออมรินทร์ ระหว่างปี พ.ศ. 2541 ถึงปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ดำเนินงานในเชิงรับมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ โดยเน้นการเพิ่มคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ซึ่งช่วยให้บริษัทมีความมั่นคงและสามารถอยู่รอดในตลาดได้ภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร การยกระดับองค์กรอย่างสร้างสรรค์และให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ, สุภัททา ปิณฑะแพทย์ และ ธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2563) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน พบ องค์กรประกอบหลักด้านการผู้นำองค์กร ประกอบด้วย การนำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง การนำแบบร่วมมือร่วมใจ และการนำแบบยืดหยุ่นและรวดเร็ว มีส่วนในการพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

และผลจากการวิจัยยัง พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมักมีความเชื่อมโยงและมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากรทั้งองค์กร เพราะการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ต้องคำนึงการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานในองค์กร เป็นผลอันเกิดจากกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร และพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร ทักษะและความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม แนวทางการปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคน เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กรและการสื่อสารในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย ทองมา และ ธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์ (2558) พบว่า การเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกันกับทัศนคติ ความสามารถของพนักงานทุกองค์กร ต้องมีความรู้ความสามารถ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรอันที่จะก่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ และสอดคล้องกับ ภาครัฐ เปลี่ยนไฟโรจน์ และ มณฑล สรไกรกิติกุล (2562) ได้ศึกษารูปแบบการให้บริการทางการเงินดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง พบว่า การเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัลพนักงานในองค์การต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงาน พัฒนาความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยี ระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย การพัฒนารูปแบบ วิธีการและช่องทางให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ และการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อทำให้องค์การสามารถอยู่รอด และก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลง องค์การต้องติดตามข้อมูลทั้งสภาพการแข่งขัน ความต้องการของลูกค้า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำองค์การให้เป็นองค์การที่ทันสมัย ไม่หยุดนิ่ง องค์การต้องล้มความสำเร็จในอดีต เพราะการดำเนินงานในรูปแบบเดิมภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่สามารถที่จะสร้างความสำเร็จใหม่ให้เกิดขึ้นได้ ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ในการปรับตัว จำเป็นต้องอาศัยหลายองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งองค์การต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่นเหมาะสม การสร้างนวัตกรรมใหม่ พัฒนาระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพาองค์การก้าวไปข้างหน้าไม่ใช่เฉพาะแค่ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เท่านั้น ยังรวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์การ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ซึ่งในปัจจุบันมีหลายองค์การที่อยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง อาจต้องเผชิญกับผลกระทบที่แตกต่างกันทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ไม่ว่าจะ เป็นผลกระทบต่อรูปแบบและกระบวนการดำเนินงาน บุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และโครงสร้างพื้นฐาน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อหลายส่วน แต่องค์การจำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียมากที่สุด เนื่องจากการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายในทุก ๆ ด้านจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแตกต่างจากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่องค์การสามารถใช้จ่ายเงินทุนซื้อเข้ามาได้ หากในอนาคตองค์การประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ ในขณะที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อน ฉะนั้นบุคลากรที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การ ต้องมีความสามารถในการทำงานที่ในระดับสากล รวมถึงต้องการบุคลากรที่สามารถทำงานในหลากหลายวัฒนธรรม มีความรู้ทางเทคโนโลยี และมีความสามารถในการจัดการได้อย่างรวดเร็ว การส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้เปิดใจยอมรับการดำเนินงานภายใต้สภาพการณ์ใหม่ อาจต้องใช้

ระยะเวลาในปรับตัว หากองค์การตั้งเป้าหมาย และพยายามดำเนินต่อไปก็เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.3.1.1 ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และสถาบันทางการเงินควรรักษาความสำคัญ 7 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์องค์การนวัตกรรม 2) กลยุทธ์องค์การแห่งการเรียนรู้ 3) กลยุทธ์วัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) กลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายใน 5) กลยุทธ์องค์การยืดหยุ่นการเปลี่ยนแปลง 6) กลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 7) กลยุทธ์ส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการองค์การ เป็นข้อมูลการเตรียมความพร้อมในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงิน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการให้บริการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนขยายโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงิน ภายใต้การขับเคลื่อนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

5.3.1.2 ผู้ที่มีบทบาทในการบริหารธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย สามารถนำ 7 กลยุทธ์หลัก ประกอบการกำหนดกรอบทิศทางแผนการบริหารจัดการและกำหนดยุทธศาสตร์ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานตลอดจนการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อช่วยขยายโอกาสและเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงบริการทางการเงินที่ดำเนินการตามหลักการของศาสนาอิสลาม สนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก นำไปสู่การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

5.3.1.3 หน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายกำกับดูแล และบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจและการเงินของประเทศใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ให้มีความสมดุล ยืดหยุ่น และเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินและสถาบันการเงิน สามารถขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจการเงินของประเทศ มีพัฒนาการและปรับตัวได้อย่างเท่าทัน ส่งเสริมให้ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพและร่วมสร้างสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืนในระยะยาว

5.3.1.4 การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดทุนทางปัญญาโดยการจัดหลักสูตรการอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างทักษะแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะขั้นสูงในการปฏิบัติงานระดับมาตรฐานสากล

5.3.1.5 การสนับสนุนการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ด้วยการควบคุมการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ ภายใต้การมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

5.3.3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.3.1 ควรศึกษาพัฒนาต่อยอดในเชิงลึก โดยนำวิธีการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นแนวทางการพัฒนาเจาะลึกในภาคอุตสาหกรรมอื่น เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

5.3.3.2 ควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและการพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบ และปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแนวโน้มในอนาคตกับการปรับตัวของสถาบันการเงิน ทั้งนี้เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่หลากหลายและสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง

5.3.3.3 ควรศึกษาเพิ่มเติมตัวชี้วัดผลการดำเนินการตามกลยุทธ์และหลักเกณฑ์การประเมินผล และการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ของสถาบันการเงิน และภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.3.3.4 ควรศึกษาแนวทางการปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการ กระบวนการ และปัจจัยสำคัญของระบบการบริการคุณภาพด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับสถาบันการเงินที่เป็นรูปธรรม

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 11(3), 1419-1435. สืบค้นจาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/issue/archive>
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). การคิดเชิงวิเคราะห์. กรุงเทพฯ: ชัดเชตสมิ์เดีย
- โกศล จิตวิรัตน์. (2561). โมเดลการปรับตัวขององค์การธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21. วารสารสมาคมนักวิจัย, 23(2), 74-87.
- จันทิมา พรหมเกษ และ เพชรสมร พรหมมะวงศ์. (2561). ศักยภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและการบริการเชิงรุกสู่ความเป็นเลิศที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์: กรณีศึกษาประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. RMUTT Global Business and Economics Review, 13(2), 117-136. สืบค้นจาก <http://www.journal.rmutt.ac.th/index.php/business/index>
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ธงชัย ทองมา และ ชีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์. (2558). การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง: องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 8(3), 596- 621. สืบค้นจาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/issue/archive>
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- ธนชัย ยมจินดา. (2555). การวางแผนและควบคุมการบริหาร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). *บทบาทของ Non-Bank ต่อการเข้าถึงบริการทางการเงินของประชาชน*. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles>
- ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย. (2562). *ข้อมูลทางการเงิน: รายงานประจำปี 2562*. สืบค้นจาก <http://www.lbank.co.th>
- ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย. (2563). *ความรู้เกี่ยวกับการเงินตามหลักชะรีอะฮ์: ธุรกรรมการเงินในระบบอิสลาม*. สืบค้นจาก <http://www.lbank.co.th>
- ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย. (2563). *ข้อมูลทางการเงิน: รายงานประจำปี 2563*. สืบค้นจาก <http://www.lbank.co.th>
- ธวัช น้อยผอม. (2017). *การเข้าถึงแหล่งทุน กรณีศึกษามุสลิม ณ จังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย ภายใต้การสนับสนุนชุมชนท้องถิ่นเพื่อการฟื้นฟูชายแดนภาคใต้ระยะขยาย (ช.ช.ต.)*. สืบค้นจาก <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/604021501141845980>
- ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ, สุภัททา ปิณฑะแพทย์ และ ธีรวุฒิ บุญยโสภณ. (2563). *การพัฒนา รูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน*. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 30 (2), 314-323.
- ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ. (2564). *วิธีการปรับตัวสู่การเป็นองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมที่ปราดเปรียวในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน*. วารสารพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม, 1(1), 1-11.
- ณัฐนันท์ ภู่วาสดี. (2563). *กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย*. วารสารบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม, 2(2), 1-19.
- ปกรณ ปรียากร. (2559). *การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ*. (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ประสิทธิ์ อองอาจตระกูล. (2559). *สืบเนื่องจากการปิดตัวของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง*. สืบค้นจาก <http://thaitribune.org/contents/detail>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พงศ์ระพีพร อภากร และ คณะ. (2559). *โครงการศึกษาความต้องการใช้บริการทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลามในประเทศไทย. ชุดโครงการ "การเงินอิสลามกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย"*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์, สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม.
- พัทตร์นง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาคพร เปลี่ยนไพโรจน์ และ มณฑล สรไกรกิติกุล. (2562). *มุมมองและการปรับตัวของพนักงานในยุควิชาการทางการเงินดิจิทัล. วารสารการจัดการธุรกิจมหาวิทยาลัยบูรพา*, 8(1), 62-80.
- มนชยา อรุณศ. (2553). *โครงการ การศึกษานโยบายเพื่อการพัฒนาการเงินอิสลามของประเทศไทย. ชุดโครงการ "ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศกับประเทศตะวันออกกลาง"*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์, สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม.
- มนู อรดีดลเชษฐ. (2557). *การเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมยุคดิจิทัลของภาคธุรกิจ*. สืบค้นจาก <http://ictandservices.blogspot.com/2014/12/blog-post.html>
- ยุทธ ไทยวรรณ. (2549). *สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ยุวเรศ หลุดพา. (2560). *ความสำเร็จของนโยบายสาธารณะสู่ความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นไทย. วารสารวิชาการแพรวกาฟ้าสินธุ์*, 4(1), 136- 153.
- รงค์ บุญสวยขวัญ. (2560). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย*
Change Management: Conceptual Framework. สารอาศรมวัฒนธรรมวลัยลักษณ์, 1(1), 48-60.
- รักษ์พงศ์ วงศาโรจน์. (2560). *การถ่ายทอดองค์ความรู้โมเดลการพยากรณ์เชิงยุทธศาสตร์รองรับอนาคต: มิติด้านความมั่นคง*. รายงานการวิจัย, สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ละออง นุตากร. (2534). *หลักพื้นฐานเพื่อการพยาบาลชีวิตจิตสังคม*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ลักขณา ศรีวัฒน์. (2544). *จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2542). *การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล*. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลยา รุกขภิบาล. (2553). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อการขยายตัวของธุรกิจสื่อวิทยุกระจายเสียงในเครืออมรินทร์ ระหว่างปี พ.ศ.2541 ถึงปัจจุบัน*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน. สืบค้นจาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:121196.
- วัลลภ รัฐรัตนานนท์. (2562). *การวิจัยอนาคตโดยใช้เทคนิคเดลฟาย*. วารสารสหวิทยาการวิจัย, 8(s), 1-10.
- วิจิต คู่อ้น. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- ศรัณญา วิริยะศาสตร์. (2561). *การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคฟินเทค*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์). สืบค้นจาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2018/TU_2018_6002031323_9306_9583.pdf
- ศรัณย์ ศานติศาสตร์ และ อัญชญา พลศรี. (2018). *สถาบันการเงินอิสลามกับการเติบโตทางเศรษฐกิจในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วารสารวิทยาการจัดการ, 35(1), 27-50.
- ศุภลักษณ์ จารุรัตน์. (2532). *การปรับตัวและสุขภาพจิต: จิตวิทยาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560). *หุ่นยนต์แทนแรงงานมนุษย์...มันคือความจริง*. สืบค้นจาก <http://www.nationtv.tv/main/content/economy-business/378553940/>
- สมชาย ภคภาสวิวัฒน์. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สถณี อาชวานันทกุล. (2559). *รู้จักบล็อกเชน (Block chain) เทคโนโลยีปฏิวัติสังคม*. สืบค้นจาก <https://thaipublica.org/2016/07/blockchainrevolution/>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สถณี อาชวานันทกุล. (2560). *การเติบโตของ Fintech กับโอกาสการสร้างเศรษฐกิจที่พัฒนาอย่างทั่วถึง*. บริษัท ปาสาละ จำกัด. สืบค้นจาก <http://www.salforest.com/knowledge/fitech-financial-access>
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2558). *นวัตกรรมในการพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชน: แผนที่การเข้าถึงบริการทางการเงินระดับฐานราก*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). *เครื่องมือการมองอนาคต (Foresight Tools)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563). *แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ*. สืบค้นจาก <http://www.sepo.go.th/>
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม. (2547). *วิธีวิทยาการวิจัย: การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตไกล*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุรพร อ่อนพุทธา, โชติมา โชติกเสถียร และ ศรากุล สุโคตรพรมมี. (2560). *การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจโลจิสติกส์เพื่อสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0*. *Journal of Logistics and Supply Chain College*, 6(1), 117-135.
- เสนาะ ตีเขารวี. (2550). *การบริหารกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง และ กฤษวรรธน์ ไฉ่วชรินทร์. (2562). *การปรับตัวของสถาบันการเงินเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล*. *Journal of Buddhist Education and Research*, 5(2), 379-388.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: นำศิลป์.
- อนุชา ลาวงค์. (2020). *รูปแบบเชิงยืนยันการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. *Journal of Modern Learning Development*, 5(2), 159-177.
- อัมพร นาถพิริยรัตน์ และ มณฑล สรไกรกิติกุล. (2560). *โครงสร้างองค์กรและการปรับตัวของสยามซีเมนต์กรุ๊ป (SCG) ระหว่างปี พ.ศ. 2541-2557*. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มข.*, 10(1), 59-82.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Aguilar, F. J. (1967). *History of PEST analysis*. Retrieved from <https://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/>
- Al-Khafaji, F.R. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control in a Dynamic Environment*. New York: Haworth Press.
- Ancrì, C. (2016). *Fintech Innovation: An overview*. Retrieved from <http://pubdocs.worldbank.org/en/767751477065124612/11-Fintech.pdf>
- Aris, B. (2013). *Foundation to Educational Technology*. University Tenilogi Malasia
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mosshold, K. W. (2007). *Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-503.
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2015). *The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm*. *Geo. J. Int'l L.*, 47, 1271.
- Bernard, H. W. (1960). *Health for Classroom*. New York: McGraw-Hill.
- Best, J. W. (1977). *Research in Education*. (3 rd ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Black, J.S. & Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. UpperSaddle River, N. J: Prentice Hall.
- Bell, W. (1997). *Foundations of Futures Studies*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Blake, C., Amon, A., Childress, M., Erben, T., Glaze brook, K., Hornois-Deraps, J., & Heymans, C. (2016). *The 2-degree Field Lensing Survey: Design and Clustering Measurements*. *Monthly Notices of the Royal Astronomical Society*, 4(11), 4240–4265.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). *A Causal Model of Organizational Performance and Change*. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Brown, W. B., & Moberg, D, J. (1980). *Organization theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Butzer, K. W. (1989). *Archaeology As Human Ecology: Method and Theory for a Contextual Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1991). *Strategic Management: Concepts and Application*. (2 nd ed). Singapore: McGraw – Hill.
- Chakravarthy, B. S. (1982). *Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management*. *The Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Chang, S. (2017). *Robots Will Take Over Half of Today's Jobs in 10-20 Years*. Retrieved from http://www.marketwatch.com/story/this-chart-spells-out-in-black-and-white-just-how-many-jobs-will-be-lost-to-robots-2017-05-31?mod=mw_share_facebook.
- Chermack, T., Lynham, S. & Ruona, W. (2001). *A Review of Scenario Planning Literature*. *Futures Research Quarterly*, 17(2), 7-31. Retrieved from [http://www.thomaschermack.com/Thomas_Chermack_-_Scenario_Planning/Research files/ ReviewofSP.PDF](http://www.thomaschermack.com/Thomas_Chermack_-_Scenario_Planning/Research_files/ReviewofSP.PDF).
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. USA: Harvard University.
- Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). *What is Disruptive Innovation?* *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://www.christenseninstitute.org/disruptive-innovations>
- Christensen, C. M., & Raynor, M. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Clarke, A.C. (2000). *Profiles of The Future an Inquiry into The Limits of The Possible*. London: Orion Books.
- Coleman, J. C., & Hammen. (1981). *Abnormal Psychology and Modern Life*. New York: Bombay.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Daniel, E. & Storey, C. (1997). *On-Line Banking: Strategic and Management Challenges*. Elsevier, 30(6), 890-898.
- Darwin, C. R. (1887). *The Life and Letters*. London: John Murray.
- Dermine, J. (2017). *Digital Disruption and Bank Lending*. European Economy: Banks, Regulation, and the Real Sector, 2, 63-76.
- Dobzhansky, T., Ayala, F.J., Stebbins, G.L., & Valentine, J.W. (1977). *Evolution*, San Francisco: W.H. Freeman.
- Drummer, D., Jerenz, A., Siebelt, P., & Thaten, M. (2016). *FinTech—Challenges and Opportunities: How Digitization is Transforming the Financial Sector*. McKinsey&Company.
- Easingwood, C., & Percival, J. (1990). *Evaluation of New Financial Services*. International Journal of Bank Marketing, 8(6), 3-8.
- Erik Bohlin, E., Shaikh, A. A., & HanafiZadeh, P. (2018). *Social Network Banking: A Case Study of 100 Leading Global Banks*. International Journal of e-Business Research, 14(2), 1-13.
- Ernst & Young. (2016). *UK FinTech On the Cutting Edge an Evaluation of the International FinTech Sector*. Retrieved from <http://www.ey.com/Publication>
- Fahey, L., & Randall, R.M. (1998). *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios*. New York: John Wiley & Sons.
- FI2020. (2016). *Financial Inclusion 2020 Progress Report*. Retrieved from <http://www.fi2020progressreport.org/technology>
- Fukuyama, y., Miyao, M., Ishizy, T., & Maruyama, H. (1972). *Developmental Changes in Normal Cranial Measurements by Computed Tomography*. Developmental Medicine & Child Neurology Volume, 21(4), 33.
- Gartner. (2017). *Digital Disruption*. Retrieved from <http://www.gartner.com/it-lossary/digital-disruption>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Ghahroud, M. L., Mahmoudi, S. M. H., Saroukhani, L., & Khalilkhani, R. (2020). *Banking on social media: Compare Korean and Iranian applications*. Journal of Economics and Environment, 1(1), 18-25.
- Gilbert, J.K., & Ireton, S.W. (2003). *Understanding Models in Earth and Space Science*. Arlington: NSTA Press.
- Gliddon, D. G. (2006). *Forecasting A Competency Model for Innovation Leaders Using a Modified Delphi Technique (Doctor Dissertation of Philosophy)*. The Pennsylvania State University, Pennsylvania State.
- Gilbert, J. (2011). *The Millennials: A New Generation of Employees, a New Set of Engagement Policies*. Ivey Business Journal, 75(5), 26-28.
- Gomber, P., Kauffman, R.J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). *On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption and Transformation in Financial Services*. Journal of Management Information Systems, 35(1), 220-265.
- Hancock, T., & Bezold, C. (1994). *Possible Futures, Preferable Futures*. Healthcare Forum Journal, 37 (2), 23-29.
- Heuser, B. (2010). *The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to The Present*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hicks, H. G. & Gullet, R. C. (1967). *The Management of Organization*. (3th ed.). Tokyo: Mc Graw Hill Inc.
- Holtz, S. (2004) *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication*. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge/\\$FILE/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge/$FILE/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge.pdf)
- Humphrey, A. S. (1960). *SWOT Analysis for Management Consulting*. A.S.SRI International. Stamford International University. NY, USA.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hung, J. L., & Luo, B. (2016). *FinTech in Taiwan: a case study of a Bank's strategic Planning for an Investment in a FinTech Company*. doi: 10.1186/s40854-016-0037-6
- Hussain, M., Shahmoradi, A., and Turk, R. (2015). *An Overview of Islamic Finance. International Monetary Fund Working Paper*. Retrieved from <http://www.ifso-asso.com/wp-content/uploads/2013/06/sdn1505.pdf>
- Islamic Financial Services Board (IFSB).(2006). *Guiding Principles on Corporate Governance for Institutions Offering Islamic Financial Services*. Retrieved from <https://www.ifsb.org>
- Islamic Financial Services Board. (2017). *Overview of The Global Islamic Finance Industry Malaysia*. Retrieved from <https://www.ifsb.org/>
- Inayatullah, S., & Song, M. (2014). *Visions and Scenarios of Democratic Governance in Asia 2030*, *Futures*, 60, 1–13. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.02.001>
- Kelly, S. (1999). *The Complexity Advantage. How The Science of Complexity Can Help Your Business Achieve PEAK performance*. New York: Business Week Books.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior*. (5th ed.). Maiden head: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing company.
- Levinthal, D. A. (1991). *Organizational Adaptation and Environmental Selection Interrelated Processes of Change*. *Organization Science*, 2(1), 140-145.
- Lewis, V., K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K. and Weir, K. E. (2006). *Advice on Communicating During Organizational Change*. *Journal of Business Communication*, 43(2), 113-137.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Life SREDA VC. (2016). *Money of the future Result of 2015 Trends for 2016*, INSEAD.Nation, 2016. Retrieved from <http://www.nationmultimedia.com>
<http://www.nationmultimedia.com/news/business/EconomyAndTourism>
- Lu, L. Y. Y., Hsieh, C. H., & Liu, J. S. (2016). *Development Trajectory and Research Themes of Foresight*. *Technological Forecasting and Social Change*, 112, 347-356.
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business.
- IMF. (2016). *Leveraging Financial Technology for the Underbanked*. Retrieved from <http://www.imf.org>
- Macmillan, T. T. (1971). *The Delphi Technique*. Paper Presented at The Annual Meeting of The California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, California, 3-5.
- Madziwa, C.& Sibanda. V. (2018). *An Analysis of The Impact of social media in The Financial Services Sector in Zimbabwe: A Customer Perspective*. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom, 1(2). 248-273.
- Malaska, P. & Virtanen, I. (2005). *Theory of Futuribles*. *Futura*, 2-3, 10-28. Retrieved from <http://lipas.uwasa.fi/~itv/publicat/Futuribles.pdf>.
- Marian, N., Marius, G., & Oliviana, B. (2012). *The Impact of Change Management in Organizations– A Survey of Methods and Techniques for a Successful Change*, *International Comparative Management*, 13(1), 5-16.
- McKee, D. O., Rajan. P. & Pride. W. (1989). *Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market- Contingent Perspective*. *Journal of Marketing*, 53, 21-35.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Meola, A. (2016). *What is the Internet of Things (IoT)* Retrieved from <http://www.businessinsider.com/what-is-the-internet-of-things-definition-2016>
- Miles, R. E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Moisseron, J. Y., & Moschetto, B. L. (2015). *Islamic Finance: A Review of The Literature*. International Business & Economics Research Journal, 14(5), 745-762.
- Montazemi, A.R., & Qahri-Saremi, H. (2015). *Factors Affecting Adoption of Online Banking: A Meta-Analytic Structural Equation Modeling Study*. Information Management, 52 (2), 210-226.
- Mumtaz, H., Asghar, S., & Rima, T. (2015). *An Overview of Islamic Finance*. IMF. Working Paper, WP/15/120. June 2015. African, European, and Middle East and Central Asia Departments. doi.org/10.5089/9781513590745.001
- Nastase, M., Giucles, M., Bold, O. (2012). The Impact of Change Management in Organizations – a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change. Review of International Comparative Management, 13(1), 5-15.
- Navaretti, G. B., Calzolari, G., & Pozzolo, A. F. (2017). *Non-Performing Loans. Getting Rid of NPLs in Europe*. European Economy. Retrieved from www.european-economy.eu.
- O'Brien, M. J., & Holland, T. D. (1992). *Role of Adaptation in Archaeological Explanation*. American Antiquity, 57(1), 36-59.
- Parusheva, S. (2017). *Social Media Banking Models: A Case Study of a Practical Implementation in Banking Sector*. Ikonomicheski Izsledvania, 3, 125-141.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2009). *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control* (11th ed.). New York, McGraw-Hill.
- Pepinsky, T. B. (2012). *The Global Economic Crisis and The Politics of Non-Transitions*. *Government and Opposition*, 47(2), 135-161.
Doi: 10.1111/j.1477- 7053.2011. 01361.x
- Pitts, R. A., & Lei, D. (2003). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. Canada: Thomson South-Western. Prentice Hall.
- Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). *Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development*. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268-277.
- Povinelli, R. J. & Hambleton R. K. (1977). *On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity*. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2, 49-60.
- Robbin, S.P., & Coulter, M. (1999). *Management*. (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., De Cenzo, D. A., & Coulter, M. A. (2008). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Roy, C., & Andrews, H. A. (1999). *The Roy's Adaptation Model (2nd ed.)*. Stamford, CT: Appleton&Lange.
- Robert, A. P., & David, L. (2000). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. Boston: McGraw-Hill.
- Rouse, M. (2016). *Customer Experience Management (CEM or CXM)*. Retrieved from <http://searchsales-force.techtarget.com/definition/customer-experience-management-CEM>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Robert, C., Ehrbeck, T., & Holle, N. (2014). *Financial Inclusion and Development: Recent Impact Evidence*, Washington, D.C.: CGAP.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Organizational Behavior*. (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016). *How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy*, MIS Quarterly Executive, 15 (2), 1-17.
- Slaughter, R. (1996a). *Futures Studies: From Individual to Social Capacity*. *Futures*, 28(8), 751-762.
- Strebel, P. (1996). *Why Do Employees Resist Change?* *Harvard Business Review*, 74, 86-92.
- Taylor, C.W. (1993). *Creating Strategic Visions*. *Environmental Statistics, Assessment, and Forecasting*, 259.
- Udenze, S., Onwuliri, E. C., & Goala, B. (2020). *Awareness and Use of WhatsApp for Banking and Financial Services: A Study of Social Media users in North-Central Nigeria*. *Journal of Communication and Media Studies*, 1(1), 1-10.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*. *Academy of Management Review*, 11, 801-814.
- Voros, J. (2003). *A Generic Foresight Process Framework*. *Emerald Insight*, 5(3), 10-21.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2004). *Cases in Strategic Management and Business Policy*. (9th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Williamson, E. G. (1950). *The Trait - Factor Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Winterhalder, B. (1980). *Environmental Analysis in Human Evolution and Adaptation Research*. *Human Ecology* volume 8, 135–170.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Yawson, R. M., & Greiman, B. C. (2017). *Strategic Flexibility Analysis of Agri-Food Nanotechnology Skill Needs Identification. Technological Forecasting and Social Change*, ScienceDirect, 118, 184-94.



ภาคผนวก



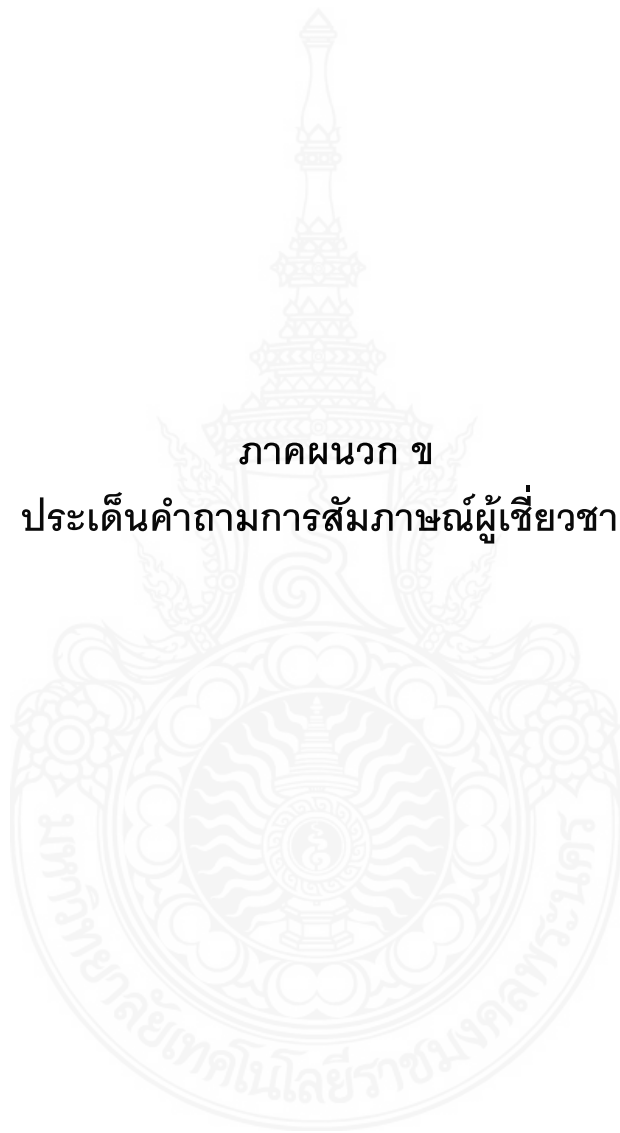
ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. คุณวุฒิชัย สุระรัตนชัย กรรมการและผู้จัดการธนาคาร ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
2. คุณวิสุทธิ บริบูรณ์ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการสายงานธุรกิจรายย่อย และปฏิบัติหน้าที่รองกรรมการผู้จัดการผู้บริหารสายงานธุรกิจ
3. คุณมานิช แดงโกเมน ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่มงานปฏิบัติการสินเชื่อ
4. คุณนุจรี ภัคดีเจริญ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่มงานยุทธศาสตร์องค์กร ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์ธนาคาร และปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาระบบงานองค์กร
5. คุณธีระ ยี่โกบ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่มงานธุรกิจสาขา และปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขา 2
6. คุณสุชาติ วรรณวลลณีช ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารงานกลุ่มงานเทคโนโลยี และปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์และปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการฝ่ายสารสนเทศ
7. ผู้อำนวยการฝ่ายชะรีอะฮ์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
8. ดร. อาบิติน วันขวัญ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตภัณฑ์ชะรีอะฮ์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
9. คุณต่วนชาติลีนา กุบาฮา ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร
10. ผู้จัดการสาขาคลองตัน ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
11. ผู้จัดการสาขาศรีนครินทร์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
12. ผู้จัดการสาขาเดอะมอลล์บางกะปิ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
13. ผู้จัดการสาขาพาราไดซ์พาร์ค ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อิงอร ตันพันธ์ รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
15. คุณคชบท พัชรโคภิชฐ์ ที่ปรึกษาทางการเงิน บริษัท แอดเวลธ์ 301 จำกัด
16. คุณพรชัย ตริคันธา ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายค้าหลักทรัพย์ Business Unit
17. คุณรุ่งเรือง กองคำ ผู้จัดการพัฒนาธุรกิจ บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเอสเอ็มอี

ภาคผนวก ข
ประเด็นคำถามการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



แบบสอบถามภาษณ์งานวิจัย

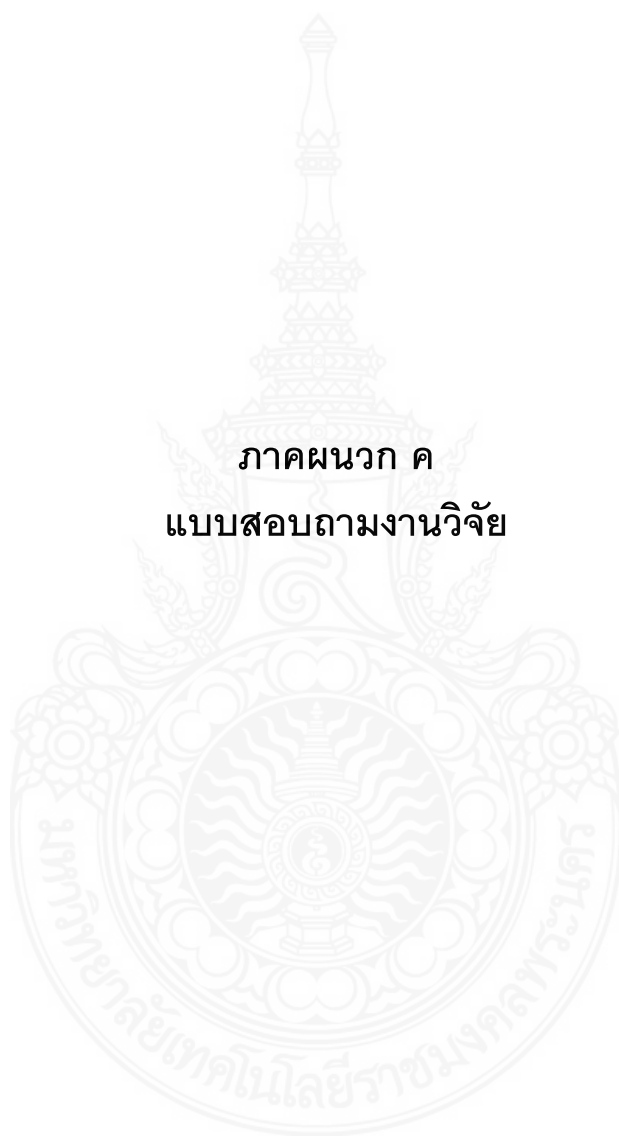
เรื่อง : รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำโดยนิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย แบบสัมภาษณ์นี้ไม่มีคำตอบถูกหรือผิด ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาในครั้งนี้ โดยผลของการตอบจะไม่กระทบใด ๆ กับท่านทั้งสิ้น และถือเป็นความลับโดยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้สละเวลาในครั้งนี้

1. การเปลี่ยนแปลงแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบันเรื่องใดที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
คำตอบ
2. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้านใดที่จะทำให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถปรับตัวสู่ Social Banking ได้
คำตอบ
3. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายในด้านใดที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารของธนาคารแห่งประเทศไทยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสู่ Social Banking ได้
คำตอบ
4. ท่านคิดว่า ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยควรวางแผนกลยุทธ์อย่างไร ต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสู่ Social Banking
คำตอบ

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามงานวิจัย



แบบสอบถาม

เรื่อง : รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

1. ข้อคำถามในแบบสอบถามรอบที่ 2 นี้พัฒนาจากการตอบแบบแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 โดยนำมาเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ให้ท่านทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดโดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับความเห็นไว้ 5 ระดับดังต่อไปนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง
2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

2. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์ทางวิชาการ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยได้ต่อไป และข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับโดยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วน หากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นายสมบัติ บุญประจรรย์ เบอร์โทรศัพท์ 081-907-7075 หรือ Line ID : 0819077075 หรือ Email : sombat.bun@kbu.ac.th

นายสมบัติ บุญประจรรย์

นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณา ดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง
2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Innovative Organization Strategy)					
1	ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการ					
2	พัฒนากระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการอย่างต่อเนื่อง					
3	สร้างสรรค์กระบวนการดำเนินงาน และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ สม่าเสมอ					
4	การจัดสรรงบประมาณพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี					
	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (Learning Organization Strategy)					
5	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง					
6	สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย					
7	สนับสนุนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
8	สนับสนุนให้บุคลากรในการเรียนรู้ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน รวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ					

		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
	สร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal-Oriented Organizational Culture Strategy)					
10	สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ					
11	สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ					
12	ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การอย่างถูกต้อง					
	ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การ (Effective Internal Communication Strategy)					
13	การสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย					
14	การพัฒนารูปแบบ วิธีการ และช่องทางให้เหมาะสม กับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ					
15	การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเรียนรู้ช่องทางการสื่อสารเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง					
	องค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilient Organization Strategy)					
16	ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
17	ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง					
18	พัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย					

		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader of Change Strategy)					
19	การปรับกลยุทธ์ และนโยบายองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง					
20	การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างเต็มที่					
21	การสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง และใช้แนวทางการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ					
	ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Employee Involvement Strategy)					
22	การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการวางแผนการปฏิบัติงาน					
23	การส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงเพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน					
24	การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างการวิเคราะห์ และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการในการพัฒนาองค์การ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กับแนวทางการพัฒนาการรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

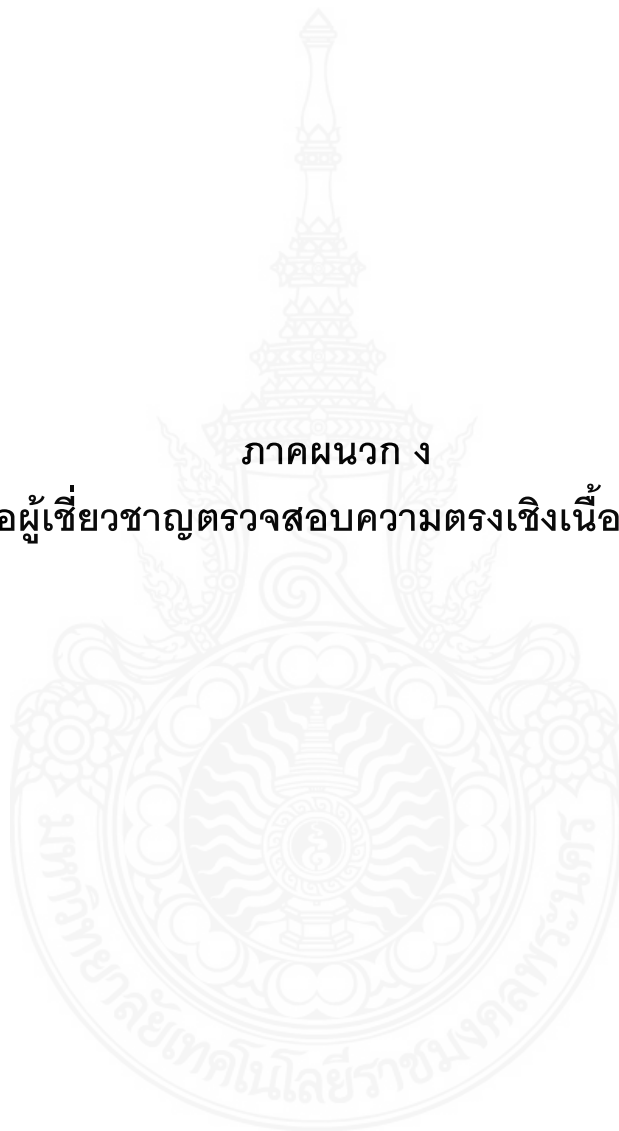
.....

.....

การตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมสนับสนุนการกุศลกับมูลนิธิเพื่อศูนย์กลางอิสลามแห่งประเทศไทย ขอขอบคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าสำหรับข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)

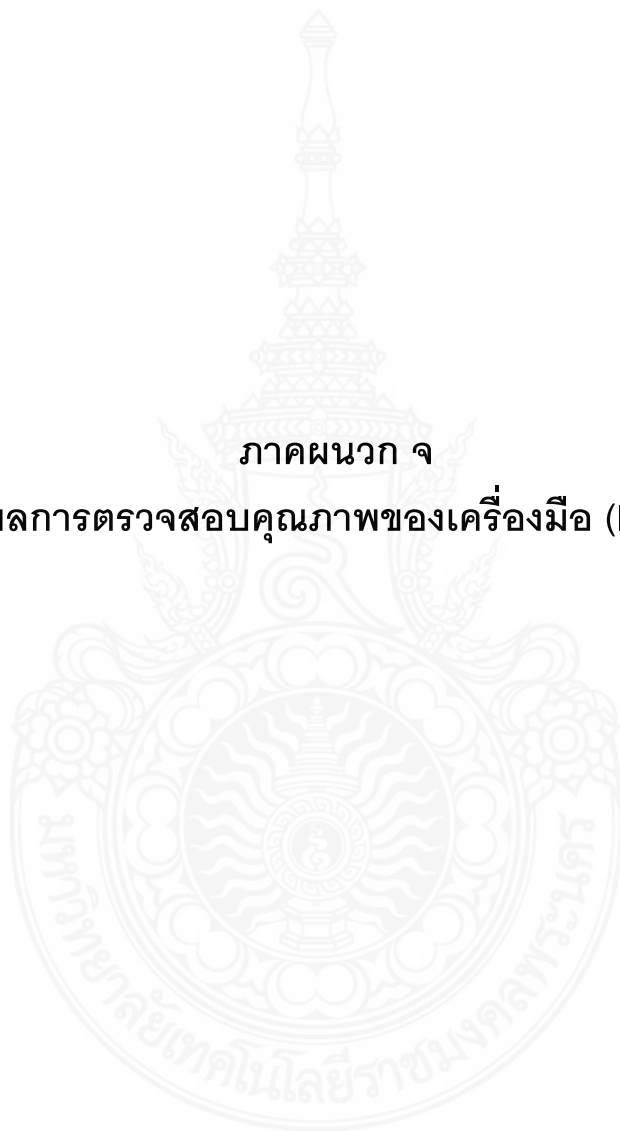


รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)

1. ดร.ลักษมี พุ่มหว่า รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
2. ดร.ทศพร มะหะหมัด อาจารย์ประจำศูนย์อิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศนีย์ ทองศิลป์ อาจารย์ประจำสำนักวิจัย และส่วนงานส่งเสริมและสนับสนุนและพัฒนางานวิจัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธารทิพย์ พจน์สุภาพ รองคณบดีฝ่ายวิจัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
5. คุณปราโมทย์ มีสุวรรณ ที่ปรึกษากฎหมายอิสลาม (ด้านชะรีอะฮ์) และอนุกรรมการชะกาตธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย



ภาคผนวก จ
ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ (IOC)



ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ (IOC)

เรื่อง : รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาประเมินความคิดเห็นที่มีต่อข้อความว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย หรือไม่ โดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องความคิดเห็นของท่านว่ามีความสอดคล้องหรือถูกต้องเพียงใด ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง ดังนี้

+ 1 = เหมาะสม
0 = ไม่แน่ใจ
- 1 = ไม่มีความเหมาะสม

ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุปผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5		
การพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Innovative Organization Strategy)							
1. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2. พัฒนาระบบการดำเนินงาน และการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3. สร้างสรรค์กระบวนการดำเนินงาน และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ สม่าเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อความถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุปผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5		
4.การจัดสรรงบประมาณการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (Learning Organization Strategy)							
1.ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
2.สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
3.สนับสนุนการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	สอดคล้อง
4. สนับสนุนให้บุคลากรในการเรียนรู้ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมร่วมกันรวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง

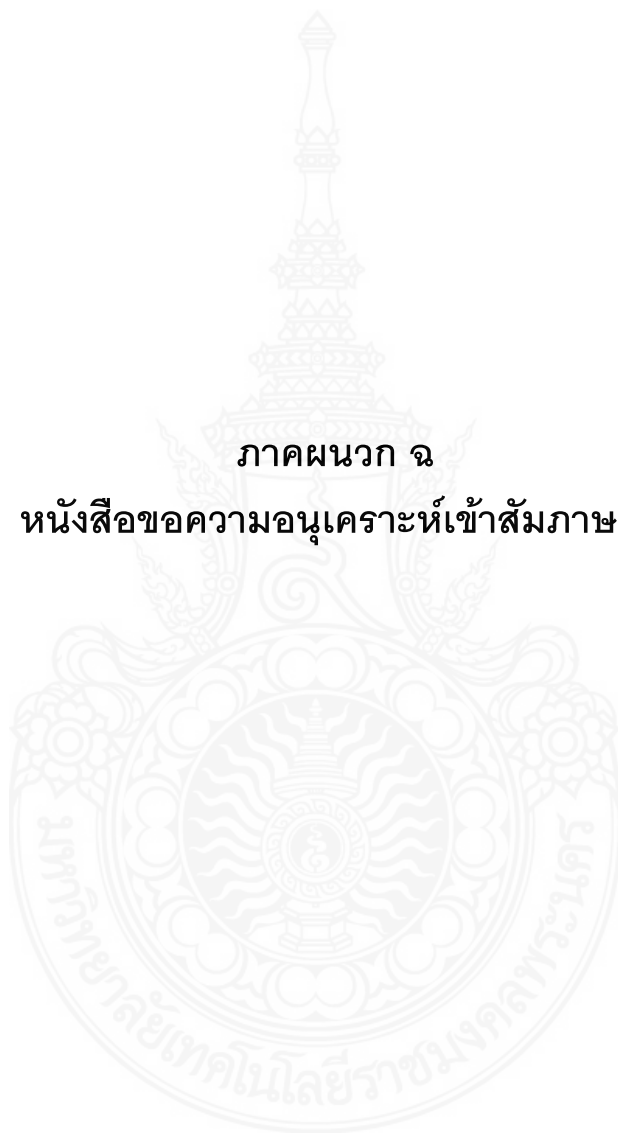
ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุปผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5		
5. ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
สร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal-Oriented Organizational Culture Strategy)							
1. สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2. สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
3. ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การอย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร (Effective Internal Communication Strategy)							
1. การสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุปผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5		
2. การพัฒนารูปแบบ วิธีการ และช่องทางให้เหมาะสม กับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
3. การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเรียนรู้ช่องทางการสื่อสารเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
องค์กรที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilient Organization Strategy)							
1. ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2. ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3. พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่หลากหลาย และทันสมัย	+1	0	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader of Change Strategy)							
1. การปรับกลยุทธ์ และนโยบายองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2. การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างเต็มที่	+1	0	+1	+1	+1	0.8	สอดคล้อง

ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุปผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5		
3. การสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง และใช้แนวทางการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Employee Involvement Strategy)							
1. การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการวางแผนการปฏิบัติงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
2. การส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงเพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
3. การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างการวิเคราะห์ และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการในการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์



ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๕๓๗



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิชญ์โลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำคุษฎีนิพนธ์
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์อ็องอร ตันพันธ์ (ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต)

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๔๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์หลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยคุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำคุษฎีนิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาลี ไม้สัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๕๓๑



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิชณุโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน คุณคชบท พัทธโคภิชฐ์ (ที่ปรึกษาทางการเงิน บริษัท แอดเวลล์ ๓๐๑ จำกัด)

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๔๘๐๓๐๑๐๑๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสูรธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวลี ไม้สีก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๔๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๗๗๕



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิบูลย์โลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน คุณพรชัย ตรีคันธา (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายค้าหลักทรัพย์ Business Unit)
สิ่งที่ส่งมาด้วย รายละเอียดข้อมูลในการเข้าสัมภาษณ์

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๙๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวัลลี ไมล์ก)
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/ ๒๕๓๑



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิชณูโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน คุณรุ่งเรือง กองคำ (ผู้จัดการพัฒนาธุรกิจ บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าเอสเอ็มอี)

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๕๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสูรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวัลี ไม้สัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๕๓๑



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิชัยโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำคู่มือ
เรียน ดร.ชัชวาล นียมวิทยานนท์ (อดีตผู้อำนวยการฝ่าย ฆะรีอะห์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย)

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๙๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำคู่มือเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวัลย์ ไม้ลี้)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๔๗๗



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เข้าสู่สื่อบริการเพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน คุณวุฒิชัย สุระรัตน์ชัย (กรรมการและผู้จัดการ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย)
สิ่งที่ส่งมาด้วย รายละเอียดข้อมูลในการเข้าสู่สื่อบริการ

ด้วยนายสมบัติ บุญประจักษ์ธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๔๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขออนุญาตเผยแพร่ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสู่สื่อบริการเพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวัลย์ ไม้สัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๕๗๗



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๔


เรื่อง ขออนุมัติขอเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธกิจ
เรียน คุณวิสุทธิ์ บริบูรณ์ (รองกรรมการผู้จัดการ สายงานธุรกิจรายย่อย ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย)

ด้วยนายสมบัติ บุญประจักษ์ธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๔๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขออนุมัติขอเข้าสัมภาษณ์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธกิจเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวัลย์ ไม้สัก)
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๔๗๗



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๔


เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน คุณมานิช แดงโกเมน (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่มงานปฏิบัติการสินเชื่อ
ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย)

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๔๘๐๓๐๑๑๑-๖ นักศึกษาระดับ
ปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร อึ้งสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัย
วิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลาม
แห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขออนุญาตท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษา
ที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวาลี ไม้เล็ก)
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๕๗๗



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิชณูโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน คุณนุจรี ภัคดีเจริญ (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่มงานยุทธศาสตร์องค์กร
ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย)

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๔๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับ
ปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสูรธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก และ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัย
ดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลาม
แห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษา
ที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนา นี ไม้สัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๔๗๗



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิชญ์โลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน คุณธีระ ยีโกบ (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่มงานธุรกิจสาขา ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย)

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๔๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสูรธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขออนุญาตของท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวลี ไม้สัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๔๗๗



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิชญ์โลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

ตุลาคม ๒๕๖๔


เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน คุณสุชาติ วรชวลวณิช (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารงานกลุ่มงานเทคโนโลยีและปฏิบัติการ
อิเล็กทรอนิกส์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย)

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๙๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับ
ปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสูรธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัย
ดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลาม
แห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษา
ที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวิ ไม้สัก)
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๔๗๗



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน คุณเรณู ยูอินเงาะ (ผู้จัดการสาขาคอลงตัน ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย)

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๕๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร กุญสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รตินาวลี ไม้สัก)
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๗๗๕



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิชญ์โลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เข้าสู่ระบบสารสนเทศเพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน ดร.อาบิติน วันขวัญ (ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตภัณฑ์ชะริอะห์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย)

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๔๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร อังสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขออนุญาตท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสู่ระบบสารสนเทศเพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวัลย์ ไม้สัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๗๗๕



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิชญ์โลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์
เรียน คุณต้นชาลิษา กุบษา (ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร
ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย)

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๕๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขออนุญาตของท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวิ ไม้สัก)
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๗๗๔



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าถึงสำเนา เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน ผู้จัดการสาขาครีเอทีฟ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๙๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าถึงสำเนา เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาวลี ไม่สัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๒๗๙๕



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพินิจโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

ไปฯ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าถึงสำเนา เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน ผู้จัดการสาขาเดอะมอลล์บางกะปิ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๙๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ณัฐสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าถึงสำเนา เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รติawali ไม่สัก)
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/ ๒๗๗๕



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าถึงสำเนา เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธ
เรียน ผู้จัดการสาขาเดอะไนน์พระรามเก้า ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ด้วยนายสมบัติ บุญประธรรม รหัสประจำตัว ๐๗๕๙๘๐๓๐๑๐๑๑-๖ นักศึกษาระดับปริญญาเอก ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมี อาจารย์ ดร.อมร ฤงสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ศึกษาวิจัยดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ SOCIAL BANKING ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าถึงสำเนา เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำดัชนีพันธเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตนาลี ไม้สัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ นามสกุล สมบัติ บุญประจรรวม

ภูมิลำเนา กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

วุฒิการศึกษา	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี)	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	2539
บัญชีมหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	2546

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

ทุนการศึกษา

ทุนพัฒนานุเคราะห์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

