

กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเซียลแบงก์กิ้ง MANAGEMENT STRATEGY OF ISLAMIC BANK OF THAILAND TO SOCIAL BANKING

สมบัติ บุญประธรรม¹

Sombat Boonpratham¹

(Received: October 17, 2023 ; Revised: March 11, 2024 ; Accepted: March 27, 2024)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเซียลแบงก์กิ้ง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคเดลฟาย ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และสังเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านโซเซียลแบงก์กิ้ง จำนวน 17 คน โดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจง ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเซียลแบงก์กิ้ง ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์องค์การนวัตกรรม 2) กลยุทธ์องค์การแห่งการเรียนรู้ 3) กลยุทธ์วัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) กลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายใน 5) กลยุทธ์องค์การยืดหยุ่นการเปลี่ยนแปลง 6) กลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 7) กลยุทธ์ส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการองค์การ ทั้งนี้เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการให้บริการทางการเงินในรูปแบบเงินสดผ่านตัวกลาง และการเงินดิจิทัล ผสานร่วมกับสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ และยกระดับการพัฒนาการเงินอิสลาม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และขยายโอกาสการเข้าถึงแหล่งบริการทางตามหลักการของศาสนาอิสลามได้อย่างทั่วถึง

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหารจัดการ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย โซเซียลแบงก์กิ้ง

Abstract

The purpose of this research was to explore the adaptation strategy of the Islamic Bank of Thailand towards social banking. The qualitative research was employed using Delphi technique. Data were collected from relevant documents and in-depth interviews with 17 experts in social banking using purposive sampling. The results showed that: the adaptation strategies of the Islamic Bank of Thailand towards

¹ อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

Instructor, Business Administration Faculty, Kasem Bandit University.

e-mail: sombat.bun@kbu.ac.th

social banking were 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. The strategies could create a balance between providing financial services in the form of cash through intermediaries. and digital financial formats in combination with society, culture, environment and economy while increasing development and competitiveness of Islamic finance and expanding the access to services in accordance with Islamic principles.

Keywords: Management Strategies, Islamic Bank of Thailand, Social Banking

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีในทศวรรษนี้ ส่งผลกระทบต่อทุกภาคอุตสาหกรรมต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมทางการเงินที่ได้รับผลกระทบจากการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) สถาบันการเงินจะสูญเสียรายได้ประมาณร้อยละ 29 ถึง ร้อยละ 35 ต่อคู่แข่งรายใหม่ การเพิ่มขึ้นจากการแข่งขันนวัตกรรมและเทคโนโลยีส่งผลให้รูปแบบบริการทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (สฤณี อาชวานันทกุล, 2560) ดังนั้นสถาบันการเงินต้องพัฒนารูปแบบการให้บริการและผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการคิดค้นรูปแบบการให้บริการทางการเงินผ่านโซเชียล ซึ่งสามารถเข้าถึงและเชื่อมโยงผู้ให้บริการทางการเงินได้จำนวนมาก ประกอบกับโซเชียลเสมือนแหล่งรวบรวมข้อมูลเชิงลึกของผู้ใช้บริการเพื่อการนำไปประมวลผลพฤติกรรมและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านโซเชียลแบงก์ก็มีความแตกต่างกับโมบายล์แบงก์กึ่ง ซึ่งโซเชียลแบงก์กึ่งจะมีลักษณะการใช้งานคล้ายกับรูปแบบของโซเชียลมีเดียในอดีต หากต้องการรับรู้ข้อมูลข่าวสารส่วนใหญ่ได้จากหนังสือพิมพ์หรือโทรทัศน์ เมื่อโซเชียลมีเดียได้เปลี่ยนแปลงพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพขึ้น สามารถนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ออนไลน์ผ่านโซเชียลมีเดียแทนการออกอากาศผ่านช่องสถานีทางโทรทัศน์ ขณะที่โซเชียลแบงก์กึ่ง เป็นการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านโซเชียล โดยผู้บริการไม่จำเป็นต้องเปิดบัญชีหรือเป็นลูกค้ากับสถาบันการเงินก่อน เพียงแค่ผู้บริการเป็นผู้ใช้ (User) ของโซเชียลเท่านั้นก็สามารถทำธุรกรรมทางการเงิน การโอนเงิน การฝากเงิน การกู้ยืม ได้โดยตรง

จะเห็นได้ว่าโซเชียลแบงก์กึ่ง มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของสถาบันการเงิน ทำให้ลดบทบาทของสถาบันการเงินลง หากสถาบันการเงินไม่เข้าใจพฤติกรรมของผู้ใช้บริการและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการทางการเงิน ในยุคที่นวัตกรรมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็ว ซึ่งบริษัทผู้พัฒนาเทคโนโลยีจะมีบทบาทเพิ่มขึ้นและสามารถปิดช่องว่างระหว่างผู้ใช้บริการทางการเงินบางกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าถึงสถาบันการเงิน จากขั้นตอนที่ยุ่งยากและซับซ้อนในการเปิดบัญชี ค่าธรรมเนียมจากการทำธุรกรรมการเงิน ซึ่งบริษัทผู้พัฒนาเทคโนโลยีนั้นก็จะกลายเป็นคู่แข่งรายใหม่ต่อสถาบันการเงินที่สามารถให้บริการทางการเงิน ไม่ใช่เพียงสถาบันการเงินเท่านั้นที่จะเป็นผู้ให้บริการทางการเงินอีกต่อไป ด้วยจุดเด่นด้านต้นทุน ความสะดวกรวดเร็ว มีศักยภาพสูงในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการเงิน สามารถขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินได้จำนวนมาก

จากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบบริการทางการเงินและการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ สถาบันการเงินจำเป็นต้องหาแนวทางตั้งรับความท้าทายและเตรียมความพร้อมขององค์กรสู่ยุคหน้า มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนหลัก และให้ความสำคัญกับแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ให้มีบทบาทในการสร้างสรรค์ เศรษฐกิจและสังคมไทยในอนาคต ผู้วิจัยสนใจศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ต่อความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินและการเปลี่ยนแปลงบทบาทของสถาบันการเงินในอนาคต เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการให้บริการทางการเงินในรูปแบบเงินสด ผ่านตัวกลางและการเงินดิจิทัล ผสานร่วมกับสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ ทำให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาการเงินอิสลาม (Islamic Finance) และการระดมทุนจากภายในและภายนอกประเทศ รองรับการแข่งขันของสถาบันการเงิน ตลอดจนขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลามได้อย่างทั่วถึง

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเซียลแบงก์กิ้ง

วิธีการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดและเลือกผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านโซเซียลแบงก์กิ้ง ไม่น้อยกว่า 8 ปี จำนวน 17 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ ผู้ที่ส่วนร่วมกับการกำหนดแนวทางการวางแผนการดำเนินงาน การบริหารแผนยุทธศาสตร์ ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำนวน 12 คน
2. นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ ความรู้ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับโซเซียลแบงก์กิ้ง จำนวน 5 คน

ซึ่งการกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญ ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ผลการศึกษาของ Macmillan (1971) พบว่า หากจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าความคลาดเคลื่อน (Error Reduction) จะมีค่าเท่ากับ 0.02

เครื่องมือและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. นำข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และร่างกรอบกลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเซียลแบงก์กิ้ง

2. นำข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด ซึ่งในแบบสอบถามจะประกอบด้วยกลยุทธ์และองค์ประกอบของแต่ละกลยุทธ์ในการปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเซียลแบงก์กิ้ง โดยให้น้ำหนักตามความสำคัญของกลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ ผู้วิจัยกำหนดค่าของระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามมาตรวัดแบบมาตราส่วนประเมินค่าของ Likert Scale 5 ระดับ

3. นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน พิจารณาความสอดคล้องของระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยใช้สูตรในการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของ ข้อคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัย (The Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้องจะต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 (Rovinelli & Hambleton, 1977)

4. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์พร้อมซองเปล่าติดอากรแสตมป์เจ้าหน้าที่ผู้วิจัย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญส่งแบบสอบถามกลับมาภายหลังจากแสดงความเห็นในระยะเวลาที่กำหนด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มาทำการวิเคราะห์กรอบกลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเซียลแบงก์กิ้ง และสร้างแบบสอบถามปลายปิด

2. นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม รอบที่ 2 และ 3 ด้วยสถิติค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าความแตกต่างของค่าฐานนิยม (Mode) กับค่ามัธยฐาน (Median) ไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ทดสอบความ

สอดคล้องเพื่อหาฉันทามติ (Consensus) และกำหนดกลยุทธ์และองค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเซียลแบงก์กิ้ง

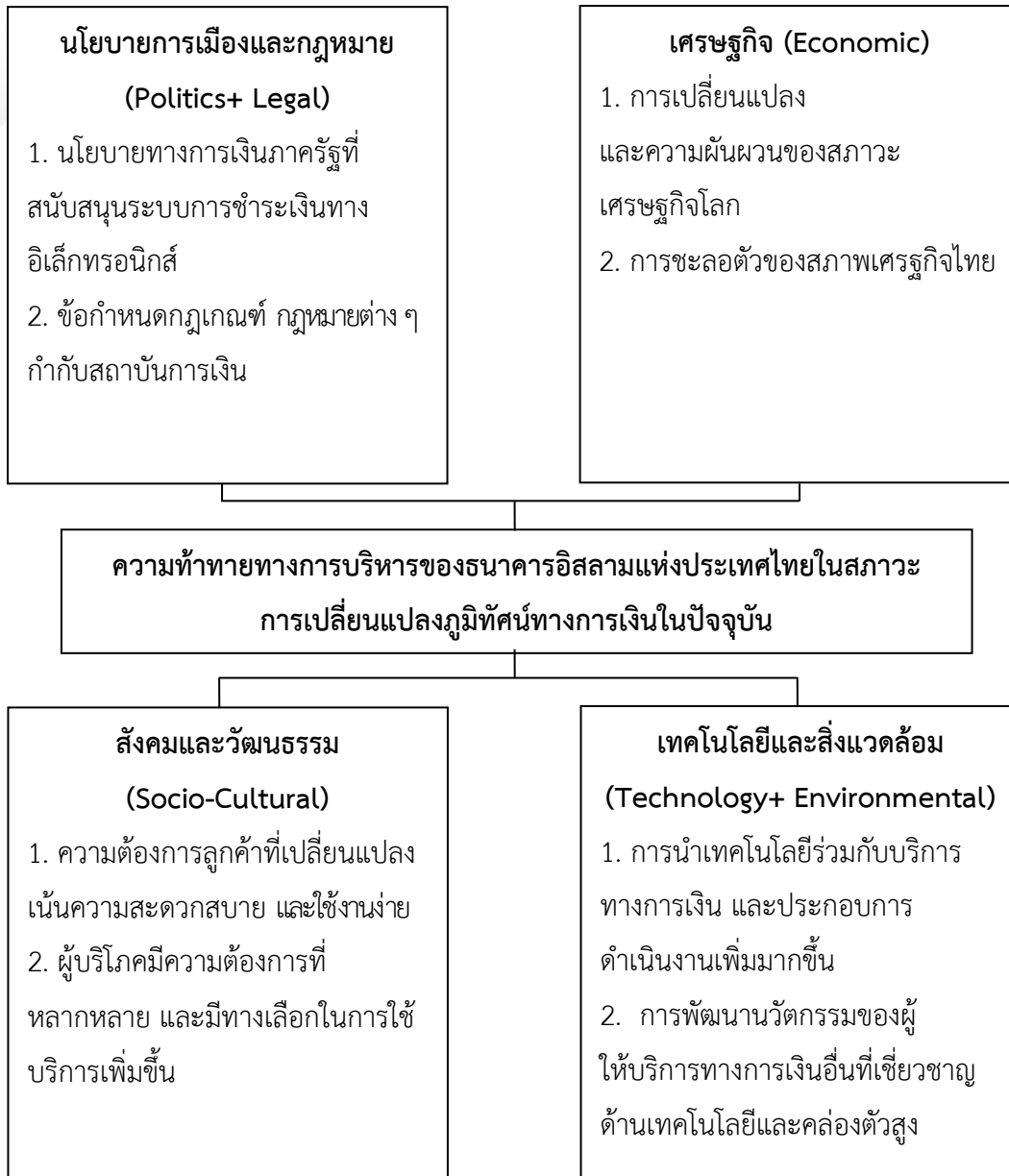
ผลการวิจัย

1. ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในรอบที่ 1 จากข้อคำถาม “การเปลี่ยนแปลงแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบันเรื่องใดที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย”

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่า “เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ ได้เปลี่ยนโฉมในทุกภาคธุรกิจ ซึ่งธนาคารเองก็ได้รับผลกระทบที่เร็วและรุนแรง เพราะผู้ใช้บริการล้วนต้องการผลิตภัณฑ์ที่เข้าถึงได้ง่าย ราคาถูก และตอบโจทย์ความต้องการ แต่การปรับตัวของธนาคารยังต้องรอความชัดเจนของหน่วยงานกำกับดูแล และการออกกฎหมายการกำกับดูแลสถาบันการเงิน รวมถึงระบบการให้บริการทางการเงินสมัยใหม่จะมีจำนวนผู้ให้บริการที่หลากหลายมากขึ้นไม่เฉพาะแต่สถาบันการเงินเท่านั้น ยังรวมถึงธุรกิจเทคโนโลยีทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ ที่เข้ามาร่วมพัฒนารูปแบบการชำระเงินร่วมกัน ซึ่งระบบสมัยใหม่มีการเชื่อมโยงกันทั้งหมด มีความหลากหลายของช่องทางการชำระเงิน ส่งผลให้ธนาคารต้องเผชิญกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น”

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นว่า “ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและกระแส Technology Disruption ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ของธนาคาร และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า ธนาคารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ควบคู่กับการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมีความรัดกุมและสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว”

จากการรวบรวมความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปประเด็นความท้าทายการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินด้วย PEST Analysis สรุปได้ดังนี้



รูปที่ 1 สรุปประเด็นความเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับความท้าทายการบริหารของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในสภาวะการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบัน ด้วย PEST Analysis ด้านนโยบายการเมืองและกฎหมาย (Politics+ Legal) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural) และด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม (Technology+ Environmental)

2. ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในรอบที่ 1 จากข้อคำถาม “ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้านใดที่จะทำให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถปรับตัวสู่โซเชียลแบงก์กิ้ง ได้” และ “ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านใดที่ส่งผลต่อการบริหารของธนาคารแห่งประเทศไทยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสู่โซเชียลแบงก์กิ้ง ได้”

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการบริหารงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยว่า “ธนาคารอิสลามเป็นธนาคารเฉพาะกิจมีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินตามนโยบายของรัฐในการพัฒนาส่งเสริมเศรษฐกิจ และสนับสนุนการลงทุนต่าง ๆ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวง การดำเนินงานของธนาคารเฉพาะกิจจะอยู่ภายใต้นโยบายต่าง ๆ ของรัฐตลอดเวลา ไม่เพียงแต่ดำเนินงานเพื่อหารายได้มาเลี้ยงตัวเองเท่านั้น จะต้องหารายได้ส่งกลับเข้ารัฐด้วย รวมถึงธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นธนาคารขนาดเล็ก เงินลงทุนทางด้านเทคโนโลยีมีจำนวนไม่มาก ทำให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ไม่เอื้อต่อการแข่งขัน และการให้สำคัญกับอุปกรณ์ Hardware และ Software ของระบบสารสนเทศเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายในธนาคารโดยนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนาสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของผู้ใช้งานมากขึ้น”

ขณะที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่า “การดำเนินงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยอาจมีบางจุดที่ต้องเร่งทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ยังขาดการสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ เข้าใจในนโยบายการบริหารงานจัดการขององค์กรซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้หากการสื่อสารภายในองค์กรชัดเจน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ จากความเข้าใจนโยบายอย่างชัดเจน เกิดความร่วมมือ และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ให้เกิดความไว้วางใจต่อกันโดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กร”

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า “การพัฒนาบริการทางการเงินในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่รองรับการเติบโตของบริการทางการเงิน ซึ่งผลักดันให้องค์กรต้องวางเป้าหมายเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ด้วยทรัพยากรและเครื่องมือที่ตนเองมีอยู่ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลมีความหมายมากกว่าการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีเข้ามาในองค์กร แต่ต้องมีการคิดค้นสิ่งใหม่และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรทั้งหมดอย่างครบวงจร เพื่อวิเคราะห์ถึงผลกระทบการปรับเปลี่ยนซึ่งนำไปสู่ผลกระทบในหลายส่วน เช่น ลูกค้า องค์กร รูปแบบการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงาน บุคลากรในองค์กร รวมถึงโครงสร้างพื้นฐาน”

จากการรวบรวมความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมการบริหารงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยร่วมกับความคิดเห็นผลกระทบการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินภายนอกองค์กรนำมาเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวสู่ไซเบอร์แบงก์กิ้ง ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 การสรุปประเด็นความเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อค้นหา จุดแข็ง (Strength : S) จุดอ่อน (Weakness : W) โอกาส (O : Opportunity) และอุปสรรค (T : Threat) ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ในการวางกรอบกลยุทธ์การบริหารจัดการ

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strength –S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
1. เป็นธนาคารอิสลามแห่งเดียวในประเทศไทยที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้บริการทางการเงินเต็มรูปแบบตามหลักศาสนาอิสลาม	1. พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการ
2. เป็นธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ (Specialised Financial Institutions; SFIs) ที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่การกำกับดูแล โดยกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้ได้รับความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน	2. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็งและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. เป็นธนาคารที่มีพันธกิจในการให้บริการลูกค้ามุสลิมซึ่งมีความเชื่อมั่นศรัทธาในหลักศาสนาอิสลามอย่างเคร่งครัด โดยเป็นกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ใน AEC และทั่วโลก	3. กระบวนการ และเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้และการให้บริการและการปฏิบัติงาน และช่องทางการให้บริการของธนาคารมีจำนวนน้อย ทำให้เสียโอกาสในการแข่งขัน
	4. ขาดระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเชื่อมโยงภายในและภายนอก
	5. ธนาคารขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านเงินทุน

ตารางที่ 1 ต่อ

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. การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นของสถาบันการเงิน และไม่ใช้สถาบันการเงิน
4. ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitics) ซึ่งเป็นโอกาสในการเชื่อมโยงกับกลุ่มประเทศมุสลิมต่าง ๆ	4. การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจ
	5. กฎเกณฑ์ กฎหมาย ต่าง ๆ จากหน่วยงานกำกับเพิ่มมากขึ้นส่งผลต่อกระบวนการให้บริการและกระบวนการดำเนินงาน อาทิ PDPA, Market Conduct เป็นต้น

3. ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นกรอบแนวทางกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเชี่ยลแบงก์กิ้ง จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในรอบที่ 1 จากข้อคำถาม “ท่านคิดว่าธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยควรวางแผนกลยุทธ์อย่างไรต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสู่โซเชี่ยลแบงก์กิ้ง”

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นว่า “ธนาคารต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมทางการเงินรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความสะดวกรวดเร็วสอดคล้องกับพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการให้มีความทันสมัย รวดเร็ว พัฒนากระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการอย่างต่อเนื่อง การพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ สม่่าเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน”

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังให้ความคิดว่า “ต้องส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงิน ปรับปรุง

กระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน การให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย”

จากการรวบรวมความเห็นของผู้เชี่ยวชาญกรอบแนวทางกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเชียลแบงก์กิ้ง สามารถสรุปแนวทางการจัดวางแผนกลยุทธ์ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 กรอบแนวทางกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเชียลแบงก์กิ้ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพื่อค้นหากลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเชียลแบงก์กิ้ง

กลยุทธ์การบริหารจัดการ	องค์ประกอบกลยุทธ์
กลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Innovative Organization Strategy)	ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในกระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการ/พัฒนากระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการอย่างต่อเนื่อง/สร้างสรรค์กระบวนการดำเนินงาน และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ สม่่าเสมอ/การจัดสรรงบประมาณการพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน
กลยุทธ์พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (Learning Organization Strategy)	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง/สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้จาก การปฏิบัติงานควบคู่รวมกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย/สนับสนุน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง/ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงาน และนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย Goal-Oriented Organizational Culture Strategy	สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ/สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ/ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การอย่างถูกต้อง

ตารางที่ 2 ต่อ

กลยุทธ์การบริหารจัดการ	องค์ประกอบกลยุทธ์
กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร (Effective Internal Communication Strategy)	การสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย/การพัฒนารูปแบบ วิธีการ และช่องทางให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ/การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้ช่องทางการสื่อสารเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง
กลยุทธ์องค์กรที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilient Organization Strategy)	ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง/พัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย
กลยุทธ์พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader of Change Strategy)	การปรับกลยุทธ์ และนโยบายองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง/การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ๆ อย่างเต็มที่/การสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง และใช้แนวทางการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ
กลยุทธ์ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ร้องรับ การเปลี่ยนแปลง (Employee Involvement Strategy)	การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน/การส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยนำข้อมูลมาพัฒนาการดำเนินงาน/การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างการวิเคราะห์ และการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงาน

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเซียลแบงค์กิ้ง จากแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ค่ามัธยฐาน (Median) อยู่ในช่วงตั้งแต่ 4.00-5.00 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ค่าความแตกต่างของค่าฐานนิยม (Mode) กับค่ามัธยฐาน (Median) อยู่ในช่วงตั้งแต่ 0-1 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) อยู่ในช่วงตั้งแต่ 0-1 และผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องเพื่อหาฉันทามติ (Consensus) พบว่า

กลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Innovative Organization Strategy) ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นในทุก ๆ องค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (Learning Organization Strategy) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่

ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal-Oriented Organizational Culture Strategy) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นในทุก ๆ องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก กลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร (Effective Internal Communication Strategy) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ คือ การพัฒนารูปแบบ วิธีการ และช่องทางให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ เพื่อทำให้เกิดการรับรู้ข่าวสารอย่างครอบคลุมทั่วถึง กลยุทธ์องค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilient Organization Strategy) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย กลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader of Change Strategy) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ และกลยุทธ์ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Employee Involvement Strategy) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นในทุก ๆ องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่โซเชี่ยลแบงก์กิ้ง ผลการวิจัยพบ กลยุทธ์ที่มีความสำคัญอันดับแรก คือ การพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และการบริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กร ด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ อาทิเช่น เทคโนโลยี AI การประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud computing) ระบบอัตโนมัติ (Automation) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) เทคโนโลยีโลกเสมือนจริง (Immersive technology) และเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain Technology) เพื่อลดต้นทุนกระบวนการดำเนินงานและพัฒนารูปแบบบริการทางการเงินให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งเทคโนโลยีสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละราย จะช่วยให้ธนาคารสามารถออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือทำการตลาดแบบตรงเป้า (One-to-one marketing) ไปจนถึงสร้างความภักดี (Loyalty) ของลูกค้าให้กับธนาคารสอดคล้องกับ โกศล จิตวิรัตน์ (2561) การปรับตัวสู่องค์กรดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรม โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงธุรกิจให้ดีขึ้น สร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการ รวมทั้งนวัตกรรมด้านรูปแบบธุรกิจใหม่

นอกจากนี้ผลการวิจัยด้านกลยุทธ์การบริหารองค์กรที่มีความยืดหยุ่น เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันส่งผลให้แนวทางการบริหารงานองค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นกับการการ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ยึดติดกับแนวทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น สามารถปรับเปลี่ยนได้ ถ้าสถานการณ์แตกต่างกัน ด้วยกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยี โดยการจัดการฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะส่วนบุคคลด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการเงินต่าง ๆ ตลอดจนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ทักษะร่วมกับเทคโนโลยีในบริการทางการเงินในการให้คำแนะนำ แก้ไข ปัญหา ตลอดจนการให้คำปรึกษาทางด้านการเงินการลงทุน รวมถึงการปรับบทบาทให้สอดคล้องกับ ความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ (2564) พบปัจจัยสำคัญการ เสถียรภาพขององค์กรและความยืดหยุ่นการปรับเปลี่ยนที่รวดเร็ว แต่สิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้ องค์กรสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนคือผู้นำขององค์กร

ด้านกลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่าบทบาทของผู้นำในองค์กรมีความ สำคัญในการเป็นผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม ด้วยการนำเสนอ และกำหนดเป้าหมายเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรม สามารถถ่ายทอดและนำเสนอวิสัยทัศน์ของการ เปลี่ยนแปลงให้ผู้อื่นเข้าใจ การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาพัฒนาทักษะใหม่ เพื่อให้บุคลากรใน องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การสร้างวัฒนธรรมการนำเสนอและ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างความกระตือรือร้นในการนำเสนอและท้าทายสิ่งเก่าในองค์กร ด้วยการให้รางวัลผู้มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม และมีระบบการวัดผลและประเมินผล เพื่อให้ ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อองค์กรอย่างไร ตลอดจนผู้นำควรทำหน้าที่เป็นแรงผลักดัน เบื้องหลังการขึ้นและทีมงาน และนำองค์กรผ่านความท้าทาย สร้างโอกาสที่นำเสนอการเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ผู้นำไม่เพียงแต่การมีอำนาจเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดนวัตกรรม และมีความตระหนักรู้ต่อสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ (2564) พบว่า สิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรสามารถ ดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนคือผู้นำขององค์กร

ด้านกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า การสร้างเสริมขีด ความสามารถและรักษาบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางด้านดิจิทัล การพัฒนาการบริหารทรัพยากร บุคคลเชิงกลยุทธ์อย่างมีแบบแผน และมีเป้าหมาย ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับความสมดุลของ การทำงานและการใช้ชีวิต ด้วยการกำหนดนโยบายการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับให้ สามารถใช้เทคโนโลยีและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับองค์กร ประเมิน ค่าตอบแทน หน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน และกำหนดตำแหน่งงานที่เหมาะสม มีการลดความซ้ำซ้อนของตำแหน่งงานภายในหน่วยงาน กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้ชัดเจนและครอบคลุมยิ่งขึ้น รวมถึงการปรับใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้และทักษะการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) โดยการจัดอบรมเพิ่มทักษะและการฝึกปฏิบัติทางด้านเทคโนโลยี

และนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ แก่บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง และการจัดหาบุคลากรที่มีศักยภาพและเป็นที่ต้องการเพิ่มเติม การปรับสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้มีความทันสมัย มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ ช่วยให้องค์การดึงดูดและรักษาแรงงานที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีให้เป็นที่กำลังสำคัญขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสุภาวดี บัวบน (2565) พบว่า การเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัล พนักงานในองค์กรต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงาน พัฒนาความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยี ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัยเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ด้านกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กรมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย ผลการวิจัยพบการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความคล่องตัว (Agile Organization) ซึ่งเป็นแนวคิดในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่วิถีการทำงาน การเรียนรู้แบบใหม่ให้กับบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรดึงศักยภาพมาใช้ในการทำงานและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Culture) ภายในหน่วยงาน ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง จะทำให้บุคลากรในองค์กรเต็มใจที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร และนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องจิตารัตน์ อริยะประเสริฐ (2564) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรควรเน้นให้บุคลากรมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นในการปรับปรุงด้วยเทคโนโลยี อันจะส่งผลดีต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างแน่นอน

ด้านกลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายใน ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการการบริหารจัดการการสื่อสารภายในองค์กรมีบทบาทสำคัญ ทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแสดงความคิดเห็นหรือทัศนคติ ไม่เกิดความผิดพลาด สับสน เข้าใจตรงกัน สร้างความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้รับสารกับผู้ส่งสาร ลดความขัดแย้ง ซึ่งการสื่อสารในปัจจุบันเป็นผสานกันระหว่างทักษะด้านการสื่อสารและทักษะด้านเทคโนโลยี โดยการนำเครื่องมือการสื่อสาร เช่น จดหมายข่าว (Newsletters) วิดีโอ (Video) การประชุมผ่านวิดีโอ (Video Conference) แอปพลิเคชัน (Application) พอดแคสต์ (Podcast) เครื่องมือในการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools) เครื่องมือใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เช่น Trello, Salesforce, Taskwork, JIRA, Slack ก็นับเป็นเครื่องมือที่อาจนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และช่องทางโซเชียล (Social) ซึ่งการพัฒนากระบวนการสื่อสารและการเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้ย่อมเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันให้องค์กร และสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับสุภาวดี บัวบน (2565) พบว่า การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างรายได้เปรียบคู่แข่ง

และผลการวิจัยยังพบ กลยุทธ์ส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการองค์การ การสร้าง การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจแก้ปัญหา ร่วมใช้ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงแสดงถึงความต้องการพัฒนาในด้าน ดิจิทัล ของตนเองและหน่วยงาน การปรับเปลี่ยนหน่วยงาน การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และการสร้าง เครือข่ายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ (2564) พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างเป็นระบบและรอบคอบ นำมาซึ่ง ประโยชน์ทางธุรกิจโดยตรงและในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ควรปรับกลยุทธ์การนำเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการบริหารจัดการภายในองค์การ ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย อาทิ เช่น เทคโนโลยี AI การประมวลผลแบบคลาวด์ ระบบอัตโนมัติ อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง เทคโนโลยีโลกเสมือนจริง และเทคโนโลยีบล็อกเชน เพื่อลดต้นทุนกระบวนการดำเนินงาน สามารถพัฒนารูปแบบบริการทางการเงิน และผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค
2. ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ควรการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยการจัดอบรมเพิ่มทักษะทางด้านเทคโนโลยีหรือการทำงานร่วมกับ เทคโนโลยีแก่บุคลากรในองค์การและจัดหาบุคลากรที่มีศักยภาพเพิ่มเติม รวมถึงการปรับสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้มีความทันสมัย มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ตลอดจนการปรับรูปแบบ การดำเนิน เช่น การดำเนินงานร่วมมือกับฟินเทค การร่วมลงทุนในบริษัทผู้นำด้านดิจิทัล การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ และการสร้าง Business Model ใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้ สามารถใช้ประโยชน์จากการ พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินร่วมกับโซเชี่ยลแบงก์กิ้ง การให้บริการทางการเงินลูกค้าที่ ไม่มีบัญชีเงินฝากธนาคารหรือไม่สามารถขอสินเชื่อจากธนาคาร อันเนื่องจากไม่มีหลักฐานยืนยัน รายได้ เพื่อขยายโอกาสการเข้าถึงแหล่งบริการทางตามหลักการของศาสนาอิสลามได้อย่างทั่วถึง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ และการพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุ เพื่อให้ได้มาซึ่ง องค์ประกอบ และปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแนวโน้มในอนาคตกับการปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการของ สถาบันการเงิน ทั้งนี้เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่หลากหลายและสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง
2. ควรศึกษาเพิ่มเติมตัวชี้วัดผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ และหลักเกณฑ์การประเมินผล และการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ของสถาบันการเงิน และภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เอกสารอ้างอิง

- Achavanuntakul, S. (2017). *Kāntoēpto khōng Fintech kap 'ōkā kānsāng sēthakit thī phatthana yāng thuathung*. [The Growth of Financial Technology and its Potential for Inclusive Economy]. Retrieved April 9, 2022, from <http://www.salforest.com/knowledge/fitech-financial-access>
- สถณีนี อาชวนันทกุล. (2560). การเติบโตของ Fintech กับโอกาสการสร้างเศรษฐกิจที่พัฒนาอย่างทั่วถึง. สืบค้น 15 สิงหาคม 2565, จาก <http://www.salforest.com/knowledge/fitech-financial-access>
- Ariyaprasert, T. (2021). Withī kān prap tuā sū kān pen 'ongkān thurakit 'utsāha ra rom thī prāprieo nai yuk sēthakit phlik phan. [Adjusting to Become an Agile Business Organization]. *Journal of Business and Industrial Development*, 1(1), 1-11.
- ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ. (2564). วิธีการปรับตัวสู่การเป็นองค์กรธุรกิจที่ปราดเปรียว. *วารสารพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม*, 1(1), 1-11.
- Buabon, S. (2565). *Kān prap tuā khōng thanākhañ phānit nai yu khōdi chí than* [Adoping digital technology at Thai Commercial Bank]. (Master' s thesis, Burapha University).
- สุภาวดี บัวบน. (2565). การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- Jitvirat, K. (2018). Mō dē lakan prap tuā khōng 'ongkān thurakit thī dai rap phonkrathop chāk kāntham lā yalāng khōng theknōlōyī di chí than nai satawat thī yīsip'et. [A Model for Adapting Business Organizations to the Disruptive Effects of Digital Technology in The 21st Century]. *Journal of the Researchers Association*, 23(2), 74-87.
- โกศล จิตวิรัตน์. (2561). โมเดลการปรับตัวขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 23(2), 74-87.
- 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.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 2(2), 49-60.