

รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย Adaption Strategy to Social Banking of The Islamic Bank of Thailand

สมบัติ บุญประจรรณ

นิสิต หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

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

อมร ฤงสูวรรณ

อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

E-mail: amorn.th@spu.ac.th

ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์

อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

E-mail: prasert.si@spu.ac.th

Sombat Boonpratham

Student, Business Administration Program,

Rajamangala University of Technology Phranakhon

Amorn Thoongsuwan

Lecturer, Faculty of Business Administration,

Rajamangala University of Technology Phranakhon

Prasert Sitthijirapat

Lecturer, Faculty of Business Administration, Sripatum University

รับเข้า: 26 มกราคม 2565 แก้ไข: 3 กุมภาพันธ์ 2565 ตอรับ: 15 กุมภาพันธ์ 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคเดลฟาย ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และสังเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้าน Social Banking จำนวน 17 ท่าน โดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์องค์การนวัตกรรม 2) กลยุทธ์องค์การแห่งการเรียนรู้ 3) กลยุทธ์วัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) กลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายใน

5) กลยุทธ์องค์การยืดหยุ่นการเปลี่ยนแปลง 6) กลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 7) กลยุทธ์ส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการองค์การ ทั้งนี้เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างบริการทางการเงินในรูปแบบดั้งเดิมและรูปแบบใหม่ ผสานร่วมกับสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ และยกระดับการพัฒนาการเงินอิสลาม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และขยายโอกาสการเข้าถึงแหล่งบริการทางตามหลักการของศาสนาอิสลามได้อย่างทั่วถึง

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การปรับตัว ธนาคารเพื่อสังคม ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

Abstract

The objective of this research was to study the model of adaptation strategy to social banking of the Islamic Bank of Thailand. It was a qualitative research using Delphi technique. Data were collected from relevant documents and in-depth interviews with 17 experts in social banking. They were selected based on purposive sampling. The results revealed that there are seven key strategies for the Islamic Bank of Thailand to adapt to social banking: 1) organizational innovation strategy, 2) organizational learning strategy, 3) organizational culture strategy, 4) internal communication efficiency strategy, 5) organizational resilience to change strategy, 6) change leadership strategy, and 7) employee engagement strategy. The strategies can create a balance between traditional and new financial services to be consistent with society, culture, environment and economy while increasing competitiveness of Islamic finance and expanding access to services in accordance with Islamic principles.

Keywords: strategy, adaptation, social banking, Islamic Bank of Thailand

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีในทศวรรษนี้ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมอย่างรุนแรง องค์การธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอาจต้องทยอยปิดตัวลง (Gartner, 2017; เศรษฐพงษ์ มะลิสุวรรณ, 2560) การดำเนินงานถูกแทรกแซงด้วยเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตโดยสิ้นเชิง (Rouse, 2016) องค์การธุรกิจที่เคยประสบความสำเร็จ และตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานประสบการณ์เดิม โดยไม่ได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ก่อให้เกิดความเสียหายจากการ

ตัดสินใจที่ผิดพลาด และส่งผลกระทบต่อองค์กรได้รับความเสียหายในระยะยาว (โกศล จิตวิรัตน์, 2561)

จากการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ทำให้องค์กรต่าง ๆ ในทุกภาคอุตสาหกรรมต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมทางการเงินที่ได้รับผลกระทบจากการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) สถาบันการเงินจะสูญเสียรายได้ประมาณร้อยละ 29-35 ต่อคู่แข่งรายใหม่ แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับฐานความคิด โดยนวัตกรรมต้องเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันการเงิน (Drummer et al., 2016) ถึงแม้สถาบันการเงินมีฐานข้อมูลผู้ใช้บริการที่สามารถขยายการบริการทางการเงินด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และยังคงได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้ให้บริการ แต่สถาบันการเงินส่วนใหญ่มีมุมมองเน้นด้านการให้บริการลูกค้าเป็นหลัก (Customer-Centric) การดำเนินงานของสถาบันการเงินในอนาคต คือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเป็นหัวใจสำคัญ (สฤณี อาชวานันทกุล, 2560) การเพิ่มขึ้นจากการแข่งขันนวัตกรรมและเทคโนโลยีส่งผลให้รูปแบบบริการทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (Dermine, 2017; Gomber, Kauffman, Parker, and Weber, 2018) ทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ (FinTech startup) เห็นถึงช่องว่างระหว่างการให้บริการในรูปแบบดั้งเดิมกับเทคโนโลยีทางการเงิน ด้วยเหตุนี้ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาจึงมีผู้ประกอบการรายใหม่จำนวนมากที่นำช่องว่างดังกล่าวมาเป็นโอกาสในการทำธุรกิจ ทำให้การทำธุรกรรมทางการเงินมีความสะดวกรวดเร็ว ช่วยเพิ่มช่องทางการเข้าถึงบริการทางการเงิน ตลอดจนสามารถกระจายการเข้าถึงบริการทางการเงินได้มากยิ่งขึ้น มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2558) แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีคนยากจนจำนวนมากที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้เนื่องจากค่าบริการของธนาคารที่แพงเกินไป และอยู่ห่างไกล (Life SREDA VC, 2016) ไม่มีบัญชีเงินฝาก จึงไม่สามารถขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินได้ ด้วยข้อจำกัดทางด้านคุณสมบัติ ทำให้ผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่สถาบันการเงินเป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการเข้าถึงบริการด้านสินเชื่อ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ได้ทั้งในภาวะปกติและฉุกเฉิน ด้วยกระบวนการอนุมัติที่รวดเร็ว (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563)

การขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการแก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางรายได้ (IMF, 2016) ที่ผ่านมามีผลการศึกษามากมายชี้ให้เห็นว่า การขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินส่งผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาค โดยในระดับจุลภาค พบว่า การเข้าถึงบริการทางการเงินช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของครัวเรือน ทำให้คนยากจนและผู้ด้อยโอกาสสามารถทำธุรกรรมการเงินด้วยต้นทุนที่เป็นธรรม เปิดโอกาสให้สามารถใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินที่เหมาะสม เพื่อเป็นเงินทุนในการประกอบและขยายธุรกิจ และในระดับมหภาค พบว่าการเข้าถึงบริการทางการเงินส่งผลทำให้ประชากรในภาพรวม

มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ตลอดจนสามารถให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มผู้มีรายได้น้อยได้มากขึ้น (Life SREDA VC, 2016; FI2020, 2016; Robert et al., 2014)

นอกจากนี้การขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินยังเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดการคิดค้นรูปแบบการให้บริการทางการเงินผ่านโซเชียล (Robert, et al., 2014) ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีศักยภาพสูงในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการเงิน จากข้อมูลการใช้โซเชียลในปัจจุบันมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วทั่วโลก โดยสถิติปี พ.ศ. 2563 มีผู้ใช้บริการโซเชียลร้อยละ 49 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งสัดส่วนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 9.2 ด้วยความสามารถในการเข้าถึงและเชื่อมโยงผู้ใช้บริการส่งผลให้โซเชียลมีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับโซเชียลเสมือนแหล่งรวบรวมข้อมูลเชิงลึกของผู้ใช้บริการเพื่อการนำไปประมวลผลพฤติกรรมและใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำสามารถเข้าถึงลูกค้าได้จำนวนมาก จากจุดเด่นด้านต้นทุน และการเพิ่มความสะดวกรวดเร็วให้กับบริการทางการเงิน ตลอดจนเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการขยายการเข้าถึงบริการทางการเงิน และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางการเงิน สามารถขยายฐานลูกค้าไปสู่กลุ่มคนรากหญ้าได้จำนวนมาก (FI2020, 2016)

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการเงิน รูปแบบบริการทางการเงิน และการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ สถาบันการเงินจำเป็นต้องหาแนวทางตั้งรับความท้าทาย และเตรียมความพร้อมขององค์กรสู่ยุคหน้า บทบาทของสถาบันการเงินในปี ค.ศ.2025 กับการนำเทคโนโลยีทางการเงินแทนการแลกเปลี่ยนเงินในชีวิตประจำวัน ส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงินที่เป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงินในรูปแบบเดิม สถาบันการเงินควรใช้โอกาสนี้เปลี่ยนแปลงตัวเอง โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนหลัก และให้ความสำคัญกับการจัดการกลยุทธ์ แนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (อนุชา ลาวงค์, 2563) แต่อย่างไรก็ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ลดความเหลื่อมล้ำ เพิ่มศักยภาพชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563) และเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อกระจายการเข้าถึงบริการทางการเงินอย่างถูกต้องตามหลักศาสนาอิสลาม และมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคง พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย, 2563) นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถดำเนินงานตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจโดยสามารถให้บริการทางการเงินด้านสินเชื่อบุคคลเป็นหลักร้อยละ 48 ของสินเชื่อรวม (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563) ในปี พ.ศ. 2562 แม้เศรษฐกิจไทยจะชะลอตัวธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถขยายสินเชื่อได้อย่างต่อเนื่องทำให้สินเชื่อเติบโตกว่าร้อยละ 8 (ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย, 2562) สะท้อนให้เห็นว่าธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มุ่งมั่นในการสร้างโอกาสและขยายฐานในการเข้าถึงบริการทางการเงินที่ถูกต้องตามหลักศาสนาอิสลาม สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนตามหลักศาสนาอิสลาม จาก

การศึกษาการเข้าถึงแหล่งทุนกับความต้องการทางการเงินอิสลามของมุสลิมที่มีฐานะยากจนและองค์กรธุรกิจชุมชน พบการเงินอิสลามสามารถสร้างความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกและชุมชนโดยรวม (รั้วช น้อยพอม, 2017) นอกจากนี้ขยายการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเป็นส่วนหนึ่งในการต่อยอดธุรกิจรายย่อย ตลอดจนสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยปริมาณสินเชื่อของการเงินอิสลามยังสามารถช่วยลดความยากจนในพื้นที่ได้อย่างมีนัยสำคัญ (ศรัณย์ ศานติศาสตร์ และ อัญญา พลศรี, 2018)

ในขณะเดียวกันการขยายตัวของการเงินอิสลาม (Islamic Finance) ทั่วโลกในช่วง 8 ปีที่ผ่านมา มีอัตราการเติบโตร้อยละ 10 ต่อปี โดยมีมูลค่าทรัพย์สินถึง 3,246 พันล้านเหรียญ (Global Islamic Finance Report, 2020) ทั้งนี้คาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2050 จะมีจำนวนประชากรที่นับถือศาสนาอิสลามทั่วโลกเพิ่มขึ้นร้อยละ 35 ของประชากรโลก การเพิ่มขึ้นของประชากรมุสลิมทำให้ความต้องการการเงินอิสลาม (Islamic Finance) มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดการผนวกการเงินอิสลามกับระบบการเงินโลก เพื่อต้องการให้การเงินอิสลามมีมาตรฐานสากล และรองรับการขยายตัวของการเงินอิสลาม (The Islamic Financial Services Board, 2017) จากแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องของการเงินอิสลาม ประเทศไทยควรเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถการเงินอิสลาม เพื่อให้ประเทศไทยได้รับประโยชน์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจากการขยายตัวทางธุรกิจการเงินอิสลามที่มีความแข็งแกร่ง ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยต้องปรับกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารจัดการทำให้การเงินอิสลามของประเทศไทยได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการขยายตัวของการเงินอิสลามที่มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมการเงินระหว่างประเทศในการระดมเงินออม การลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ (มนชยา อรุณศ, 2553)

ภายใต้เงื่อนไขแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กกับการให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทำให้เกิดบริการทางการเงินในรูปแบบใหม่ และเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีการบริหารจัดการที่ดีกว่าเข้ามาในอุตสาหกรรมทางการเงิน สถาบันการเงินอีก 10 ปีข้างหน้าที่ไม่เพียงแต่ให้บริการทางการเงินอย่างเดียว แต่จะเพิ่มรูปแบบการให้บริการด้านอื่น ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการมากขึ้น และอาจไม่เป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงินเหมือนเคย จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของผู้บริหารในการนำองค์การในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเพื่อให้ดำรงอยู่ในกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ผ่านการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนสามารถขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยต้นทุนที่เป็นธรรม สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนระดับฐานราก ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม มุ่งสู่การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างทั่วถึงในระยะยาว

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้น เพื่อสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ให้มีบทบาทในการสร้างสรรค์เศรษฐกิจและสังคมไทยในอนาคต ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาความท้าทายในการเตรียมความพร้อมของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยกับการปรับตัวการบริหารจัดการกลยุทธ์องค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงิน และการเปลี่ยนแปลงบทบาทของสถาบันการเงินในอนาคต เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างบริการทางการเงินในรูปแบบดั้งเดิม และรูปแบบใหม่ ผสานร่วมกับสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ ภายใต้ทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจ และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทำให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาการเงินอิสลาม (Islamic Finance) และการระดมทุนจากภายในและภายนอกประเทศ เสริมสร้างศักยภาพ รองรับการแข่งขันของสถาบันการเงินสามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัวมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถกระจายการเข้าถึงการใช้บริการทางการเงินตามหลักการศาสนาอิสลามได้อย่างทั่วถึง ซึ่งจะนำไปสู่ความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

วิธีการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดและเลือกผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหาร บุคลากรของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้าน Social Banking จำนวน 17 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ ผู้ที่มีส่วนร่วมกับการกำหนดแนวทางการวางแผนการดำเนินงาน 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) ได้อธิบายว่า จำนวนของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ยังไม่มีสูตรหรือการกำหนดที่เป็นมาตรฐาน เนื่องจากเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นการรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และการศึกษาของ Macmillan

(1971) พบว่า หากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมาก

เครื่องมือและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. นำข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ และร่างกรอบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

2. นำข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด ซึ่งในแบบสอบถามจะประกอบด้วยกลยุทธ์และองค์ประกอบของแต่ละกลยุทธ์ในการปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking โดยเกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็นในการวิจัยนี้จะใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert 5 ระดับ โดยให้น้ำหนักตามความสำคัญของกลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าของระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามไว้ 5 ระดับ

3. นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยใช้สูตรที่นำมาใช้ในการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัย (The Index of Item-Objective Congruence: IOC) ตามวิธีของ Pavinelli and Hambleton (1977) โดยแบบสอบถามมีค่า IOC รายข้อระหว่าง 0.60-1.00

4. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์พร้อมซองเปล่าติดอากรแสตมป์จ่ายหน้าซองถึงผู้วิจัย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญส่งแบบสอบถามกลับมาภายหลังจากแสดงความเห็นในระยะเวลาที่กำหนด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ บุคลากรของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้าน Social Banking จำนวน 17 คน

2. เก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ที่ได้จากรอบที่ 1 ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้วยสถิติค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าความแตกต่างของค่าฐานนิยม (Mode) กับค่ามัธยฐาน (Median) ไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter

Quartile Range) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 เพื่อประกอบการตัดสินใจ และใช้ในการยืนยันคำตอบจากแบบสอบถามเพื่อใช้ในการศึกษาองค์ประกอบในงานวิจัย

3. เก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 โดยสร้างแบบสอบถามที่ประกอบด้วยประโยคหรือข้อความเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เดิม แต่จะแสดงการรายงานผลการวิเคราะห์ทางสถิติ ซึ่งเป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่ม ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยม (Mode) กับค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) ในแต่ละกลยุทธ์ พร้อมทั้งแสดงคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญนั้นตอบในรอบที่ 2 ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนหรือความแตกต่างของคำตอบของตน เมื่อเทียบคำตอบของกลุ่มพร้อมกับพิจารณาว่ามีความเห็นด้วยหรือไม่กับตำแหน่งของคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกัน ถ้าไม่เห็นด้วยให้แสดงผล หากผู้เชี่ยวชาญไม่แสดงผลให้ถือว่าเห็นด้วยกับตำแหน่งคำตอบดังกล่าว โดยการคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range)

4. ตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ซึ่งแบบทดสอบขององค์ประกอบถือว่ามีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาที่มีความเหมาะสม ค่าดัชนีความสอดคล้องจะต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 (Povinelli and Hambleton, 1977) เพื่อใช้ในการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

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 เพื่อให้เห็นถึงปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการวางแผนการดำเนินงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และข้อมูลความคิดเห็นสภาพแวดล้อมการบริหารงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในปัจจุบันที่ทำให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ Social Banking รวมถึงข้อมูลความคิดเห็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย โดยนำความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาทำการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis เพื่อประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้เห็นจุดแข็งจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และโอกาสอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินในปัจจุบัน ตลอดจนข้อมูลจากความเห็น

ของผู้เชี่ยวชาญกับการวางแผนกลยุทธ์ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อร่างกรอบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ผลการวิจัย

1. ผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับความท้าทายการบริหารของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 1 และทำการวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis ได้ดังนี้
1) นโยบายสนับสนุนระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารแห่งประเทศไทย และข้อกำหนด กฎเกณฑ์ กฎหมายต่าง ๆ กำกับสถาบันการเงินจำนวนมาก 2) การเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจ จากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจโลก และการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19
3) การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นความสะดวกสบาย รวมถึงผู้ให้บริการรายอื่น ๆ 4) การเพิ่มขึ้นรูปแบบบริการทางการเงินและนวัตกรรมทางการเงิน

2. ผลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 1 โดยนำข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อสรุปแนวทางการจัดวางแผนกลยุทธ์ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking และผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นกรอบแนวทางกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร กลยุทธ์องค์กรที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง

จากการสรุปประเด็นความคิดเห็นกลยุทธ์การบริหารจัดการจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน จึงดำเนินการพัฒนากลยุทธ์โดยการสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดในรอบที่ 2 แบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert ซึ่งเป็นมาตรวัดระดับความคิดเห็นตั้งแต่ 1-5 โดยให้น้ำหนักตามความสำคัญของความคิดเห็นของกลยุทธ์ต่าง ๆ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จากแบบสอบถามในรอบที่ 3 โดยผลจากวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) อยู่ในช่วงตั้งแต่ 4.00-5.00 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ค่าความแตกต่างของค่าฐานนิยม (Mode) กับค่ามัธยฐาน (Median) อยู่ในช่วงตั้งแต่ 0-1 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) อยู่ในช่วงตั้งแต่ 0-1 จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องเพื่อหาฉันทามติความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมรองรับการ

เปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นในทุก ๆ องค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานควบคู่รวมกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนการพัฒนากระบวนการเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นในทุก ๆ องค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ การพัฒนารูปแบบ วิธีการ และช่องทางให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ เพื่อทำให้เกิดการรับรู้ข่าวสารอย่างครอบคลุมทั่วถึง กลยุทธ์องค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย กลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดขององค์ประกอบ และกลยุทธ์ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรองรับการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นในทุก ๆ องค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด

4. ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญอีก 5 ท่าน นอกเหนือจากผู้เชี่ยวชาญ 17 ท่าน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ และผลจากการวิเคราะห์ความสอดคล้องเพื่อหาฉันทามติตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้ตัวแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด เทคโนโลยีที่หลากหลายและมีความก้าวหน้า ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงธุรกรรมทางการเงินได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ทุกพื้นที่ ทุกเวลา และการเพิ่มขึ้นของผู้ให้บริการทางการเงินรายใหม่ ๆ โดยเฉพาะผู้ให้บริการทางการเงินที่อยู่นอกเหนือกลุ่มสถาบันการเงิน ในอนาคตจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นทุกองค์กรควรตระหนัก เท่าทัน เรียนรู้ และพัฒนา ตลอดจนให้ความสำคัญกับการค้นหารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรผ่านกลยุทธ์ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Williamson (1950) เชื่อว่ามนุษย์มีสติปัญญาและเหตุผลตลอดจนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาได้ แต่การที่จะพัฒนาได้นั้นต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นโดยเฉพาะสิ่งแวดลอมเขาอยู่ ความต้องการของบุคคลไม่สามารถตอบสนองได้ทั้งหมดบุคคลจึงต้องเผชิญปัญหา เป็นสาเหตุให้บุคคลนั้นต้องอาศัยการปรับตัว เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินชีวิต การปรับตัวมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การปรับตัวเพื่อเอาชนะสิ่งแวดลอมหรือปัญหาเพื่อถ่วงดุลสิ่งที่ตนเองยังขาดอยู่ และการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดลอมหรือปัญหา เมื่อไม่สามารถเอาชนะได้จึงปรับตนเองให้สอดคล้องตามสิ่งแวดลอมและปัญหานั้น เพื่อรักษาสมดุลและความอยู่รอด และสอดคล้องกับแนวคิดของ Mile and Snow (1978) ว่าการปรับตัวองค์กร โดยการวางแผนเลือกใช้กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และ

รูปแบบการดำเนินงาน ทำให้องค์การกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม และองค์การควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นคาดหวังว่าผลการวิจัยนี้กับการนำหลักการบริหารจัดการผ่านกระบวนการวิจัยในการสร้าง และพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์การ เพื่อนำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การสนับสนุนธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยสู่ Social Banking ภายใต้ความท้าทายจากกระแสภูมิทัศน์ทางการเงิน อันเป็นช่วงเวลาแห่งการพัฒนาทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการแข่งขันการบริการทางการเงินด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี อีกทั้งนโยบายภาครัฐ มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ สู่ระบบสังคมไร้เงินสด และการขยายการลงทุนไปยังประเทศภูมิภาค ซึ่งจะช่วยสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ทำให้อิสลามแห่งประเทศไทยสามารถเตรียมความพร้อมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์กรอบแนวทางการบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน ตลอดจนการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอนาคต ทั้งนี้เพื่อขยายโอกาสและเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงแหล่งบริการทางการเงินที่ดำเนินการตามหลักการของศาสนาอิสลาม

ซึ่งผลจากการวิจัย รูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยนี้ พบ 7 กลยุทธ์หลักสำหรับการปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย แสดงให้เห็นถึงสิ่งสำคัญที่องค์การต้องเตรียมความพร้อมในทุกภาคส่วน เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างบริการทางการเงินในรูปแบบดั้งเดิม และรูปแบบใหม่ ตั้งแต่การวางรากฐานการดำเนินงาน วางเป้าหมายในอนาคต วัฒนธรรมในองค์การ ไปจนถึงการส่งต่อคุณค่าอันเป็นประโยชน์สูงสุดให้ผู้ใช้บริการทางการเงิน จนทำให้องค์การสามารถปรับตัวในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ฉบับปล้น ซึ่งสอดคล้องกับ รงค์ บุญสวยขวัญ (2560) ที่ระบุว่า การสร้างกลยุทธ์การบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง มีทั้งกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์การประกอบด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ความรู้และการสร้างความรู้ การสร้างทีมงาน การพัฒนาบุคคล การสื่อสารภายในองค์การ ส่วนการบริหารจัดการภายนอกองค์การ ประกอบด้วย การประสานงานและความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมาย เพื่อคุณภาพและประโยชน์ของบริการ ทั้งนี้กลยุทธ์เหล่านี้เป็นกระบวนการที่สมควรจะดำเนินการบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กรอบเวลาสถานการณ์ปกติ และอยู่ในช่วงเวลาสถานการณ์ฉุกเฉิน และสอดคล้องกับ Burke and Litwin (1992) ระบุว่าความเชื่อมโยงด้านการบริหารจัดการ 12 มิติ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ภารกิจและกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ วัฒนธรรม โครงสร้าง ระบบ การปฏิบัติด้านการจัดการ บรรยากาศการทำงาน ภาระงานและทักษะส่วนบุคคล ค่าความนิยม ระดับแรงจูงใจ และประสิทธิภาพส่วนบุคคลและองค์การ สามารถนำไปใช้ในการวินิจฉัยและวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมถึงสอดคล้องกับ อิศารัตน์ อริยะประเสริฐ สุภัททา ปิณฑะแพทย์ และ อีรวุฒิ บุญยโสภณ (2563) ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน พบว่า องค์การควรปรับองค์การให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องโดยกำหนดทิศทาง กลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรม การสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นด้านกระบวนการทำงานที่มีความแม่นยำรวดเร็ว

และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมให้มีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเรียนรู้ และการพัฒนาผู้นำ เพื่อสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือร่วมใจ กล้าคิดกล้าหาญในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการปรับตัวได้ทันกับภาวะการเปลี่ยนแปลงกับการแข่งขันในอนาคต

ในขณะที่เดียวกันผลจากการวิจัยนี้ยังพบว่า กลยุทธ์ที่มีความสำคัญอันดับแรก คือ การพัฒนาเป็นองค์กรนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างและพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อให้บริการทางการเงิน ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้เพราะนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นของการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นวัตกรรมหรือการคิดใหม่ ทำใหม่ การค้นหาวิธีการทำงานหรือบริการใหม่ เพื่อแก้ปัญหาเดิมหรือปัญหาใหม่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องของนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงนวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการบริหารอีกด้วย ดังนั้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งจำเป็นในทุกภาคธุรกิจ ต้องมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีไว้รองรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญมากในชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ โกศล จิตวิรัตน์ (2561) ที่พบว่า การปรับตัวสู่องค์กรดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรม โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงธุรกิจให้ดีขึ้น สร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการ รวมทั้งนวัตกรรมด้านรูปแบบธุรกิจใหม่ และนวัตกรรมด้านกระบวนการ และสอดคล้องกับ Sia, Soh, and Weill (2016) ได้ศึกษากลยุทธ์การปรับตัว ของ DBS Bank ในบริบทของเปลี่ยนแปลงในโลกของดิจิทัล พบว่า การปรับตัวโดยการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี โดยลงทุนนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาสร้างโครงสร้างพื้นฐานแบบโมดูลาร์ เช่น ระบบแพลตฟอร์มธนาคารออนไลน์ หรือ Mobile Banking เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ การนำ Data Analysis และเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้ลูกค้า อย่างไรก็ตามที่ผ่านมการบริหารองค์กรภาครัฐมักถูกมองว่า มีการจัดการที่ไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความยืดหยุ่น ไม่คล่องตัว และมักให้ความสำคัญกับความถูกต้องของกระบวนการมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน การบริหารงานที่ยึดติดกับกรอบอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องและไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีภาครัฐไปปฏิบัติในองค์กร เป็นสิ่งที่มีความท้าทายอย่างมากที่จะต้องก้าวออกจากกรอบความคิดและวิธีการทำงานแบบเดิม พร้อมท้าทายสิ่งใหม่ แก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผลเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อช่วยขยายโอกาส และเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงบริการทางการเงินที่ดำเนินการตามหลักการของศาสนาอิสลาม นำไปสู่การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและเศรษฐกิจของประเทศได้

อย่างไรก็ตาม นอกจากกลยุทธ์การพัฒนาเป็นองค์การนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผลจากวิจัยพบว่า กลยุทธ์องค์การต้องมีความยืดหยุ่น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันยังส่งผลให้แนวทางการบริหารงานองค์การจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ยึดติดกับแนวทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ต้องมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติสามารถปรับเปลี่ยนได้ถ้าสถานการณ์แตกต่างกันไป ซึ่งสอดคล้องกับ Marian, Marius, and Oliviana (2012) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การต้องมีความยืดหยุ่น เนื่องจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การเป็นอย่างมาก โดยต้องทำความเข้าใจถึงธรรมชาติขององค์การ และปรากฏการณ์ที่องค์การแต่ละแห่งต้องเผชิญ การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับชนิดของการเปลี่ยนแปลงและบริบทขององค์การ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อดิธารัตน์ อริยะประเสริฐ (2564) ได้ศึกษาถึงวิธีการปรับตัวและการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์การในยุคเศรษฐกิจพลิกผันที่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงขององค์การ พบปัจจัยสำคัญการเสถียรภาพขององค์การและความยืดหยุ่นการปรับเปลี่ยนที่รวดเร็ว แต่สิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้องค์การสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนคือผู้นำขององค์การ ซึ่งผลจากการวิจัยนี้ยังพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลอย่างมากต่อกลยุทธ์การปรับตัวสามารถสร้างแรงศรัทธาและเชื่อถือให้กับพนักงานได้ ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์และรวดเร็ว สร้างการมีส่วนร่วมระดมความคิด ตัดสินใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยการปรับกลยุทธ์และนโยบายขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างเต็มที่และการสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง และแนวทางการปฏิบัติงาน และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ วลัยยา รุกขภิบาล (2553) ศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อการขยายตัวของธุรกิจสื่ออินดิยสารในเครืออมรินทร์ ระหว่างปี พ.ศ.2541 ถึงปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ดำเนินงานในเชิงรับมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ โดยเน้นการเพิ่มคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ซึ่งช่วยให้บริษัทมีความมั่นคงและ สามารถอยู่รอดในตลาดได้ ภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ การยกระดับองค์การอย่างสร้างสรรค์และให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ทำให้องค์การพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ อดิธารัตน์ อริยะประเสริฐ สุภัททา ปินทะแพทย์ และ ธีรวิทย์ บุญยโสภณ (2563) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการองค์การสำหรับอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน พบว่า องค์ประกอบหลักด้านผู้นำองค์การ ประกอบด้วย การนำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง การนำแบบร่วมมือร่วมใจ และการนำแบบยืดหยุ่นและรวดเร็ว มีส่วนในการพัฒนารูปแบบการจัดการองค์การสำหรับอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ผลจากการวิจัยยังพบว่า กลยุทธ์การพัฒนารองการแห่งการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การส่งผลต่อการปรับตัวสู่ Social Banking ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องจากการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงมักมีความเชื่อมโยงและมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากรทั้งองค์การ ทั้งนี้การพัฒนารองการให้มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานในองค์การ เป็นผลอันเกิดจากกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การ และพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ ทักษะและความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม แนวทางการปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคน เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์การ และการสื่อสารในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย ทองมา และ ชีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์ (2558) พบว่า การเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความสามารถของพนักงานทุกองค์การ ต้องมีความรู้ความสามารถ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์การต้องดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรอันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ไปทำตามที่องค์การต้องการ และสอดคล้องกับ ภคพร เปลี่ยนไฟโรจน์ และ มณฑล สรไกรกิติกุล (2562) ได้ศึกษารูปแบบการให้บริการทางการเงินดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง พบว่า การเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัลพนักงานในองค์การต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน พัฒนาความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยี ระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายและมีความทันสมัย การพัฒนารูปแบบ วิธีการและช่องทางให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ และการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อทำให้องค์การสามารถอยู่รอด และก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลง องค์การต้องติดตามข้อมูลทั้งสภาพการแข่งขัน ความต้องการของลูกค้า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้องค์การให้เป็นองค์การที่ทันสมัย ไม่หยุดนิ่ง องค์การต้องล้มความสำเร็จในอดีต เพราะการดำเนินงานในรูปแบบเดิมภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปไม่สามารถที่จะสร้างความสำเร็จใหม่ให้เกิดขึ้นได้ ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ในการปรับตัวจำเป็นต้องอาศัยหลายองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งองค์การต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่นเหมาะสม การสร้างนวัตกรรมใหม่ พัฒนาระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพ่วงการก้าวไปข้างหน้าไม่ใช่เฉพาะแค่ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เท่านั้น ยังรวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์การ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ซึ่งในปัจจุบันมีหลายองค์การที่อยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง อาจต้องเผชิญกับผลกระทบที่แตกต่างกันทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบต่อรูปแบบและกระบวนการดำเนินงาน บุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และโครงสร้าง อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อหลายส่วน แต่องค์การจำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียมากที่สุด เนื่องจากการ

ขับเคลื่อนองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายในทุก ๆ ด้านจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแตกต่างจากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่องค์การสามารถใช้เงินทุนซื้อเข้ามาได้ หากในอนาคตองค์การประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ ในขณะที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อน ฉะนั้นบุคลากรที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การต้องมีความสามารถในการทำงานที่ในระดับสากล รวมถึงต้องการบุคลากรที่สามารถทำงานในหลากหลายวัฒนธรรม มีความรู้ทางเทคโนโลยี และมีความสามารถในการจัดการได้อย่างรวดเร็ว การส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้เปิดใจยอมรับการดำเนินงานภายใต้สภาพการณ์ใหม่ อาจต้องใช้ระยะเวลาในปรับตัว หากองค์การตั้งเป้าหมาย และพยายามดำเนินต่อไปก็เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และสถาบันทางการเงินควรให้ความสำคัญ 7 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์องค์การนวัตกรรม 2) กลยุทธ์องค์การแห่งการเรียนรู้ 3) กลยุทธ์วัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) กลยุทธ์ประสิทธิภาพการสื่อสารภายใน 5) กลยุทธ์องค์การยืดหยุ่นการเปลี่ยนแปลง 6) กลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 7) กลยุทธ์ส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการองค์การ เป็นข้อมูลการเตรียมความพร้อมในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงิน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการให้บริการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนขยายโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงิน ภายใต้การขับเคลื่อนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

2. ผู้ที่มีบทบาทในการบริหารธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย สามารถนำ 7 กลยุทธ์หลักประกอบการกำหนดกรอบทิศทางแผนการบริหารจัดการ และกำหนดยุทธศาสตร์ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานตลอดจนการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อช่วยขยายโอกาส และเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงบริการทางการเงินที่ดำเนินการตามหลักการของศาสนาอิสลาม สนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก นำไปสู่การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

3. หน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายกำกับดูแล และบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจและการเงินของประเทศ ใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางนโยบาย และมาตรการต่าง ๆ ให้มีความสมดุล ยืดหยุ่น และเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินและสถาบันการเงิน สามารถขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจการเงินของประเทศ มีพัฒนาการและปรับตัวได้อย่างเท่าทัน ส่งเสริมให้

ระบบเศรษฐกิจการเงินไทยเติบโตได้อย่างมีเสถียรภาพ และร่วมสร้างสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืนในระยะยาว

4. การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดทุนทางปัญญา โดยการจัดหลักสูตรการอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างทักษะแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะขั้นสูงในการปฏิบัติงานระดับมาตรฐานสากล

5. การสนับสนุนการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ด้วยการควบคุมการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ ภายใต้การมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาพัฒนาต่อยอดในเชิงลึก โดยนำวิธีการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นแนวทางการพัฒนาเจาะลึกในภาคอุตสาหกรรมอื่น เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ และการพัฒนาแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบ และปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแนวโน้มในอนาคตกับการปรับตัวของสถาบันการเงิน ทั้งนี้เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่หลากหลายและสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง

3. ควรศึกษาเพิ่มเติมตัวชี้วัดผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ และหลักเกณฑ์การประเมินผล และการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ของสถาบันการเงิน และภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. ควรศึกษาแนวทางการปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการกระบวนการ และปัจจัยสำคัญของระบบการบริการคุณภาพด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับสถาบันการเงินที่เป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

โกศล จิตวิรัตน์. (2561). โมเดลการปรับตัวขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21. วารสารสมาคมนักวิจัย, 23(2), 74-87.

ธงชัย ทองมา และ ธิระวัฒน์ จันทิก. (2558). การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง: องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์. Veridian E-Journal, Slipakorn University, 8(3): 596- 621.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). บทบาทของ Non-Bank ต่อการเข้าถึงบริการทางการเงินของประชาชน. ค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2563, จาก <https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles>

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย. (2562). ข้อมูลทางการเงิน: รายงานประจำปี 2562. ค้นเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563, จาก <http://www.ibank.co.th>

- _____. (2563). ข้อมูลทางการเงิน: รายงานประจำปี 2563. ค้นเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2563, จาก <http://www.lbank.co.th>
- ชวีช น้อยพอม. (2017). การเข้าถึงแหล่งทุน กรณีศึกษามุสลิม ณ จังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย. Knowledge management; 10 Washington, D.C.: World Bank Group.
- ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ สุภัททา ปิณฑะแพทย์ และ ธีรวิมล บุญยโสภณ. (2563). การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 30 (2): 314-323.
- ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ. (2564). วิธีการปรับตัวสู่การเป็นองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมที่ปราดเปรียวในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน. วารสารพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม, 1(1): 1-11.
- ภคพร เปลี่ยนไฟโรจน์ และ มณฑล สรไกรกิติกุล. (2562). มุมมองและการปรับตัวของพนักงานในยุคบริการทางการเงินดิจิทัล. วารสารการจัดการธุรกิจมหาวิทยาลัยบูรพา, 8(1): 62-80.
- มนชยา อรุณศ. (2553). โครงการ การศึกษานโยบายเพื่อการพัฒนาการเงินอิสลามของประเทศไทย. ชุดโครงการ “ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศกับประเทศตะวันออกกลาง”. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- รงค์ บุญสวยขวัญ. (2560). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย *Change Management: Conceptual Framework*. สารอาศรมวัฒนธรรมวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 1(1): 48-60.
- วัลยา รุกขภิบาล. (2553). กลยุทธ์การบริหารเพื่อการขยายตัวของธุรกิจสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในเครืออมรินทร์ระหว่างปี พ.ศ.2541 ถึงปัจจุบัน. ค้นเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2562, จาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:121196.
- วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (2562). การวิจัยอนาคตโดยใช้เทคนิคเดลฟาย. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา, 8(1): 1-10.
- ศรัณย์ ศานติศาสน์ และ อัญชญา พลสร. (2018). สถาบันการเงินอิสลามกับการเติบโตทางเศรษฐกิจในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *Journal of Management Sciences*, 35(1): 27-50.
- เศรษฐกิจ มะลิสุวรรณ. (2560). หุ่นยนต์แทนแรงงานมนุษย์...มันคือความจริง. ค้นเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2563, จาก <http://www.nationtv.tv/main/content/economy-business/378553940/>
- สฤณี อาชวานันทกุล. (2560). การเติบโตของ Fintech กับโอกาสการสร้างเศรษฐกิจที่พัฒนาอย่างทั่วถึง. ค้นเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2563, จาก <http://www.salforest.com/knowledge/fitech-financial-access>
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563). แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ. ค้นเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2563, จาก <http://www.sepo.go.th/>

- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2558). **นวัตกรรมในการพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชน: แผนที่การเข้าถึงบริการทางการเงินระดับฐานราก**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง.
- อนุชา ลางค์. (2563). รูปแบบเชิงยืนยันของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *Journal of Modern Learning Development*, 5(2): 159-177.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). *A causal model of organizational performance and change*, *Journal of Management*, 18(3): 523–545.
- Dermine, J. (2017). *Digital Disruption and Bank Lending*, *European Economy*, 2017, 2: 63-76.
- Drummer, D. Jerenz, A., Siebelt, P., Thaten, M. (2016) **FinTech–Challenges and Opportunities**. ค้นเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://www.mckinsey.com/>
- FI2020. (2016). **Financial Inclusion 2020 Progress Report**. Retrieved on February, 2nd, 2020, from <http://www.fi2020progressreport.org/technology/>
- Gartner. (2017). **Digital Disruption**. Retrieved on April, 9th, 2020, from <http://www.gartner.com/it-lossary/digital-disruption>
- 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.
- IMF. (2016). **Leveraging Financial Technology for the Underbanked**. Retrieved on January, 12th, 2020, from <http://www.imf.org/>
- Islamic Financial Services Board. (2017). **Overview of The Global Islamic Finance Industry Malaysia**. Retrieved on February, 14th, 2020, from <https://www.ifsb.org/>
- Islamic Financial Services Board. (2020). **Overview of The Global Islamic Finance Industry Malaysia**. Retrieved on May, 9th, 2020, from <https://www.ifsb.org/>
- Life SREDA VC. (2016). **Money of The Future Result of 2015 Trends for 2016**. Retrieved on June, 1st, 2020, from <https://www.yumpu.com/en/document/read/55363299/of-the-future>
- 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.

- 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.
- Miles, R. and Snow, C.C. (1978). *Organizational Structure and Process*. **Academy of Management**, 3(3): 412-419.
- Robert, C., Ehrbeck, T. & Holle, N. (2014). **Financial Inclusion and Development: Recent Impact Evidence**. Washington, D.C.: CGAP.
- Rouse, M. (2016). **Customer experience management (CEM or CXM)**. Retrieved on April, 1st, 2020, from <http://searchsales-force.techtarget.com/definition/customer-experience-management-CEM>.
- Rovinelli R. J. & Hambleton R. K. (1977). *On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity*. **Dutch Journal of Educational Research**, 2: 49-60.
- Schermerhorn, J. R. (2005). **Management**. New York: John Wiley and Sons.
- Sia, S. K., Soh, C., and Weill, P. (2016). *How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy*, **MIS Quarterly Executive**, 15 (2): 1-17.
- Williamson, E. G. (1950). **The Trait - Factor Theory**. New York: McGraw-Hill.