

กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการ อิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

ประจวบ ทองศรี^๑ อาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ^๒

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงอนาคต แบบเทคนิคเดลฟาย เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวน 174 คน และการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 24 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการอิสลามโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเตรียมวางแผนด้านการจัดทำแผนด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติด้านการปรับปรุงแผน ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามและผู้ที่เกี่ยวข้องสภาพและปัญหาการบริหารงาน พบว่า ขาดการวางแผน ไม่มีปฏิทินในการปฏิบัติงาน ไม่มีความเป็นมืออาชีพ และไม่มีการอบรมและให้ความรู้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นควรปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติและมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงาน (1) การบริหารถือหลักศาสนาเป็นสำคัญ (2) การป้องกันความเสี่ยงนำไปสู่ความเจริญ (3) การปฏิบัติหน้าที่จริยธรรม (4) การทำงานที่ดีให้สำเร็จวัตถุประสงค์ (5) การส่งเสริมสิ่งอันเป็นความเอื้อเพื่อเกื้อกูล ตามความจำเป็นของแต่ละจังหวัด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่าย, สำนักงานคณะกรรมการอิสลาม, 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้, ทศวรรษหน้า

^๑ อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี E-mail: prachuab.t@psu.ac.th

^๒ รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส E-mail: prachuab.t@psu.ac.th

วันที่รับบทความ: 10 กันยายน 2563 วันที่แก้ไขบทความ: 19 กุมภาพันธ์ 2564 และวันตอบรับบทความ: 26 เมษายน 2564

The Administration Strategies of Islamic Provincial Council in the Three Southern Border Provinces during the Next Decade (2018-2027)

Prachuab Togsri^a Ahamad-abdul Hayeema^b

Abstract

This research aimed to study the status and administrative problems of the Provincial Islamic Committee in the three southern border provinces, and to develop management strategies of the Provincial Islamic Committee in the three southern border provinces in the next decade (2018-2027) by using future research methods Delphi Technique collecting quantitative data of 174 subjects and in-depth interviews of 24 people. The research revealed that the performance of the Islamic Commission's strategic planning operation was at a moderate level. Considering each aspect, it was found that the preparation of the plan, the making of the plan, the implementation of the plan, and the improvement of the plan all are at a moderate level. The opinions of the Islamic Committee and those concerned with the state and administrative issues showed the lack of planning, no operational calendar, no professionalism, no training and knowledge in developing a strategic plan to the personnel involved. Therefore, the plan should be improved to be appropriate for implementation and continuous monitoring. This will lead to the development of management strategies (1) the management based on religion is important (2) preventing corruption leads to prosperity (3) performance of ethical duties (4) good work performance to achieve the objectives (5) generous support according to the necessity of each province.

Keywords: The Administration Strategies, Islamic Provincial Council, Three Southern Border Provinces, during the Next Decade

^a Lecturer, Faculty of Humanities and Social Sciences Prince of Songkla University Pattani Campus, E-mail: prachuab.t@psu.ac.th

^b Vice Chairman of the Islamic Committee of Narathiwat Province, E-mail: prachuab.t@psu.ac.th

Received: 10 September 2020, Revised: 19 February 2021, Accepted: 26 April 2021

บทนำ

การจัดตั้งคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ปัตตานี นราธิวาส และยะลา เริ่มครั้งแรกอย่างไม่เป็นทางการเมื่อปี พ.ศ. 2484 หลังจากนั้นอีกสี่ปี คือเมื่อวันที่ 3 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2488 ในสมัย นายควง อภัยวงศ์ ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการศาสนูปถัมภ์ฝ่ายอิสลาม พุทธศักราช 2488 ซึ่งระบุถึงคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในมาตรา 7 ว่าจังหวัดใดมีประชาชนผู้นับถือศาสนาอิสลามจำนวนพอสมควร กระทรวงมหาดไทย อาจจัดให้มีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด มีหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือแก่คณะกรรมการจังหวัด ในกิจการที่เกี่ยวข้องแก่ศาสนาอิสลามในแต่ละจังหวัด คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดประกอบด้วย ประธานกรรมการและกรรมการซึ่งเป็นอิสลามศาสนิกมีจำนวนไม่ต่ำกว่าห้า นาย แต่งตั้งและถอดถอนโดย กระทรวงมหาดไทย จังหวัดใดที่ได้มีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ให้คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยทำหน้าที่คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนั้นๆ และในมาตรา 8 ระบุว่า คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดอาจจัดให้มีคณะกรรมการอิสลามประจำสุเหร่า (มัสยิด) ด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการจังหวัด โดยให้อิหม่ามเป็นประธาน หลังจากนั้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2490 ในสมัย พลเรือตรีถวัลย์ ธำรงนาวาสวัสดิ์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีการตราพระราชบัญญัติมัสยิดอิสลาม พ.ศ. 2490 ซึ่งกล่าวถึงคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในมาตรา 8 ว่าให้คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอนกรรมการมัสยิด

ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลาม พุทธศักราช 2540 โดยได้กำหนดเกี่ยวกับคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในหมวด 4 มาตรา 23 ว่า จังหวัดใดมีราษฎรนับถือศาสนาอิสลามและมีมัสยิดตามมาตรา 13 ไม่น้อยกว่าสามมัสยิด ให้คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประกาศให้จังหวัดนั้นมีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคน แต่ไม่เกินสามสิบคน การคัดเลือกกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้กระทรวงมหาดไทยดำเนินการโดยให้อิหม่ามประจำมัสยิดในจังหวัดนั้นเป็นผู้คัดเลือก ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวงให้คณะกรรมการเลือกกรรมการด้วยกัน เป็นประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการและตำแหน่งอื่นตามความจำเป็น และให้กระทรวงมหาดไทยประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ และกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในราชกิจจานุเบกษา (อ้างถึงใน Central Islamic Committee of Thailand, 1999)

บริบทของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีจุดแข็งคือ มีองค์กรทางศาสนาอิสลามที่ได้รับความเชื่อถือของประชาชนที่นับถือศาสนาอิสลามและศาสนาอื่นๆ ด้วยองค์กรหรือสำนักงานคณะกรรมการ

อิสลามมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางศาสนาอิสลามและเป็นที่ปรึกษาให้แก่ส่วนราชการ แต่ไม่มีอำนาจบังคับสั่งปฎิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ จึงก่อให้เกิดปัญหามากมายในการขับเคลื่อนองค์กรหรือการบริหารงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้แต่ละจังหวัดมีความแตกต่างกันในเชิงเทคนิคเท่านั้น ในภาพรวมถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ มีแต่ข้อปลีกย่อยในด้านการจัดการทางเทคนิคเชิงบริหารสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้นที่แตกต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นศูนย์รวมที่เป็นทางการและเป็นศูนย์บริหารองค์กรศาสนาที่จัดตั้งขึ้นภายใต้กฎหมาย มีสถานะเป็นองค์กรนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลาม พ.ศ. 2540 โดยมีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับศาสนาอิสลามต่อผู้ว่าราชการจังหวัด กำกับดูแลและตรวจตราการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิดในจังหวัดและจังหวัดอื่นตามที่คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยมอบหมาย ประนีประนอมหรือชี้ขาดคำร้องทุกข์ของสัปบุรุษประจำมัสยิดซึ่งเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากคณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิด กำกับดูแลการคัดเลือกกรรมการอิสลามประจำมัสยิดให้เป็นไปโดยเรียบร้อย พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการอิสลามประจำมัสยิด สอบสวนพิจารณาให้กรรมการอิสลามประจำมัสยิดพ้นจากตำแหน่งตามมาตรา 40 (4) สั่งให้กรรมการอิสลามประจำมัสยิดพักหน้าที่ระหว่างถูกสอบสวน พิจารณาเกี่ยวกับการจัดตั้ง การย้าย การรวม และการยกเลิก มัสยิดแต่งตั้งผู้รักษาการแทนในตำแหน่งอิหม่าม คอเต็บ และบิหลัน เมื่อตำแหน่งดังกล่าวว่างลง ออกหนังสือรับรองการสมรสและการหย่าตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลาม ประนีประนอมข้อพิพาทเกี่ยวกับเรื่องครอบครัวและมรดกตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลามเมื่อได้รับการร้องขอ จัดทำทะเบียนทรัพย์สิน เอกสารและบัญชีรายรับ-รายจ่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้ถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจุบัน

จากปัญหาดังกล่าวทำให้เห็นความสำคัญของปัญหาการบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้การแก้ปัญหาการบริหารงาน โดยการหากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและประชาคมอาเซียนที่อาจมีการย้ายถิ่นฐานของประชากรมุสลิม ซึ่งทำให้ต้องมีการใช้กลไกการบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้จังหวัดชายแดนภาคใต้ยังเป็นพื้นที่ซึ่งจะเป็นประตูสู่อาเซียนเข้าสู่ประเทศไทย ซึ่งประชากรมุสลิมจากกลุ่มประเทศอาเซียนจะเข้ามายังประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป โดยที่บางคนอาจมาเพื่อภารกิจทำพิธีสมรสหรือการประกอบอาชีพการค้า ซึ่งบุคคลเหล่านี้จำเป็นต้องใช้สื่อเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นบุคคลที่นับถือศาสนา

อิสลามนั้นหมายความถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้คือ องค์กรที่เกี่ยวกับการบริหารกิจการศาสนาอิสลาม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

บททวนวรรณกรรม

กลยุทธ์การบริหาร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์กรในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลัก เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนดเป็นการประสมประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการจัดการ (Management) เข้าด้วยกัน (Bateman and Snell, 1999)

Thompson & Strickland (1995) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) ว่าหมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาวขององค์กร สอดคล้องกับ Wheelen & Hunger (2006) ที่อธิบายว่า การจัดทำกลยุทธ์ คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

นอกจากนี้ Dess & Miller (1993) ยังกล่าวถึง การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ว่าเป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ และการพัฒนาปรับปรุงองค์กร ในขณะที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่าง ๆ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้

เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้รับบริการ

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) เป็นการศึกษาการบริหารงาน และโครงสร้างการบริหารงานที่ส่งผลต่อการพัฒนา รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ด้วยการออกแบบการวิจัย วิธีการศึกษา การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ตามแบบการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) (Murry & Hammons, 1996) จากความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลาม คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ (พ.ศ.2561-2570) โดยมีวิธีการและขั้นตอนการศึกษาวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิด เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ ศึกษาข้อมูลของเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ข้อมูลจากส่วนราชการที่นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการ และศึกษาเอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มาประมวลเป็นแนวทางในการวิจัยและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานขององค์การและแนวคิดในการบริหารงาน โดยศึกษาเอกสาร ตำรา วรรณกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎี และข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในเรื่องการบริหารในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์จำลอง การสร้างกลยุทธ์จำลองในการบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กร ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวน 174 คน ควบคู่กับการนำผลของการศึกษาใน

ขั้นตอนที่ 1 และแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) มาสังเคราะห์โดยมีเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบเป็นหมวด ๆ ดังนี้

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
5. การวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการ
6. การจัดกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ในการดำเนินการ

เมื่อได้เกณฑ์หน้าที่แล้ว จึงนำมาสร้างกลยุทธ์และหาค่าความเชื่อมั่นของค่าชีวิตความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร โดยใช้คำถามชนิดปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) ด้วยการรวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้กลยุทธ์ตามแนวคิด โดยดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

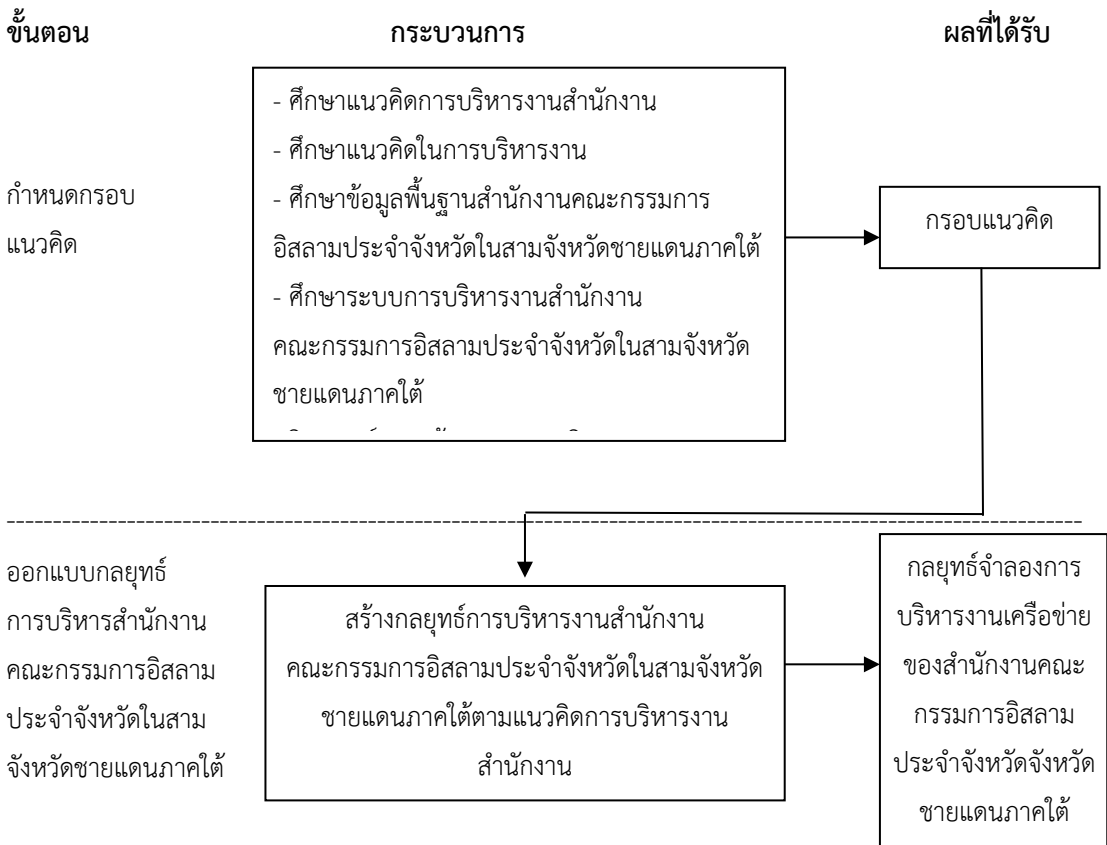
รอบที่ 1 ส่งแบบสอบถามซึ่งเป็นรูปแบบจำลองให้คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร พิจารณาลงความเห็น

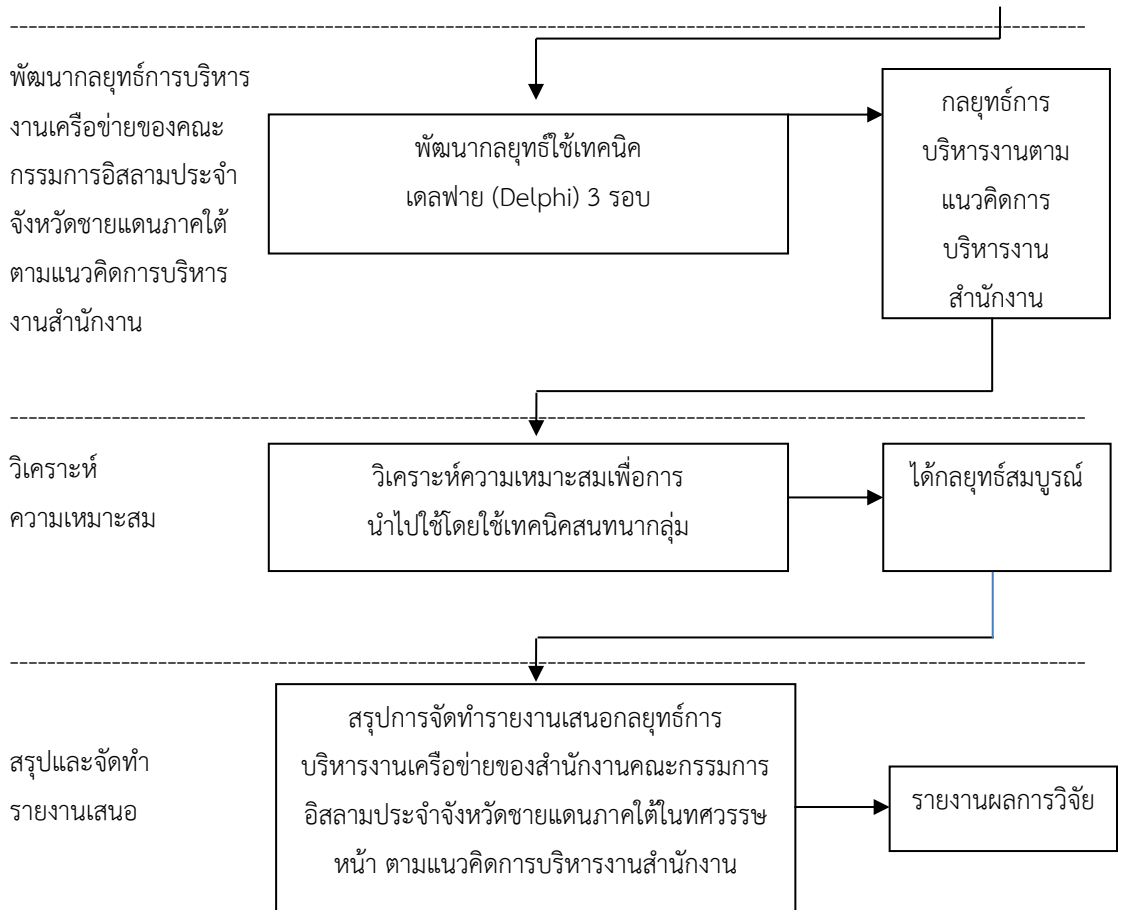
รอบที่ 2 นำแบบสอบถามที่ได้รับคำตอบกลับมาสร้างรูปแบบคำถามเป็นแบบหาความเหมาะสมจัดส่งให้กรรมการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร ชุดเดิมลงความเห็น แล้วส่งกลับให้ผู้วิจัยเพื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติมัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile range)

รอบที่ 3 ส่งแบบสอบถามที่วิเคราะห์แล้ว โดยคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่อยู่ในเกณฑ์ส่งให้กรรมการชุดเดิมเพื่อรับรองและอาจให้ความเห็นเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ความเหมาะสม เป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการนำไปใช้โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบ โดยวิธีเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ซึ่งมีผู้เข้าร่วม คือ คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรทั้ง 3 จังหวัดชายแดนใต้ จำนวนทั้งสิ้น 24 คน

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด การนำผลการดำเนินการการบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ซึ่งเป็นการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะมาจัดทำรายงานการวิจัย ตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งได้จากการศึกษาวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆ ในภาพที่ 1 เสนอต่อไป





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด พบว่าในจังหวัดชายแดนภาคใต้คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัย ทั้งหมดเป็นเพศชายทั้งหมด ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 60 ปี ขึ้นไป คิด

เป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคืออายุในช่วง 50 - 99 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.8 และอายุในช่วง 40 - 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 25.0 ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 8.3 และจบระดับการศึกษาอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 8.3 ระดับสูงกว่าปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 4.2 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 16 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.2 มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.5 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ

2. สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์

สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอีม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านที่อยู่ในระดับมากคือด้านการจัดทำแผน ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมาคือด้านการเตรียมการปรับปรุงแผน ($\bar{X} = 3.44$) ด้านการเตรียมการวางแผน ($\bar{X} = 3.42$) และด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.30$) ตามลำดับ

2.1 ด้านการเตรียมวางแผน พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอีม่าม และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการเตรียมการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยข้อที่มีสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) มีค่ามากที่สุดคือการประชุมคณะกรรมการคณะทำงานเพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการบริหารงานของสำนักงาน ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมาคือมีการเตรียมการล่วงหน้าในด้านการจัดระบบโครงสร้างวิธีการและปฏิทินปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.61$) สำนักงานมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานการจัดทำแผน ($\bar{X} = 3.56$) และมีการนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาใช้ในการวางแผน ($\bar{X} = 3.50$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนวางแผนกลยุทธ์การบริหารงาน (พ.ศ. 2561-2570) ที่มีค่าน้อยที่สุด คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.99$)

2.2 ด้านการจัดทำแผน พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดทำแผนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยข้อที่มีสภาพการจัดทำแผนที่มีค่ามากที่สุดคือกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานอย่างชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.77$) และกำหนดภารกิจของสำนักงานบ่งบอกทิศทางในอนาคตและขอบเขตการปฏิบัติงานของสำนักงาน ($\bar{X} = 3.68$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ที่มีค่าน้อยที่สุดคือการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 2.42$)

2.3 ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยข้อที่มีสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) ที่มีค่ามากที่สุดคือมีการมอบหมายงานเป็นระบบและชัดเจนประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.56$) รองลงมาคือมีการทำความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายและวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.50$) และการมอบหมายให้บุคคลรับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ($\bar{X} = 3.43$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ที่มีค่าน้อยที่สุดคือการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานรวดเร็วเพียงพอและเหมาะสม ($\bar{X} = 2.95$)

2.4 ด้านการปรับปรุงแผน พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) ด้านการปรับปรุงแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยข้อที่มีสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ที่มีค่า

มากที่สุดคือเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปรับปรุงแผน ($\bar{X} = 3.52$) รองลงมาคือมีการปรับปรุงวิสัยทัศน์พันธกิจและวัตถุประสงค์ของแผนให้ทันสมัยอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.46$) และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแผนการบริหารงานของสำนักงาน ($\bar{X} = 3.44$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ที่มีค่าน้อยที่สุดคือผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.40$)

2.5 ด้านความเป็นเลิศการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องมีการดำเนินงานในรูปแบบอิสลาม นอกจากนี้ทางหน่วยงานภาครัฐยังให้การส่งเสริมสนับสนุนอุปกรณ์เงินอุดหนุนสำนักงานคณะกรรมการอิสลามในทุกจังหวัด โดยผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์บุคลากรมีความสามารถหลากหลาย บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์โดยมีต้นสังกัดเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์

2.6 ด้านแนวทางการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดต้องมีการอบรมคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด และบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานวางแผนโดยส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์

3. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

ผลในการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ซึ่งผู้วิจัยได้นำ SWOT มาจัดทำ TOWS matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ตามลักษณะ 4 รูปแบบ คือ จุดแข็ง + โอกาส จุดอ่อน + โอกาส จุดแข็ง + อุปสรรค จุดอ่อน + อุปสรรค ในส่วนของ TOWS และสรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเฉพาะปัญหาการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้วิจัยได้นำมาจัดทำวิสัยทัศน์ คือ เชี่ยวชาญการบริหารสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด จัดการอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนางองค์กร พัฒนาคณะและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ สำหรับพันธกิจ คือ การบริหารสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดและการจัดการที่ดี ส่งเสริมสำนักงานคณะกรรมการ

อิสลามประจำจังหวัด มีการบริหารตามหลักธรรมมาภิบาล มุ่งหลักธรรมนำ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็น การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้มีคุณธรรมนำความรู้ มีวุฒิ ภาวะ เลื่อมใส ใฝ่รู้ และใฝ่คิด เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความสามารถและ ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างสมดุลและยั่งยืน มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อศาสนาและพัฒนาสังคม

สำหรับการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำ จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า สามารถกำหนดวิธิตามกลยุทธ์ทั้งหมด 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) การบริหารถือหลักศาสนาเป็นสำคัญ (2) การป้องกันความเสื่อมนำไปสู่ความเจริญ (3) การปฏิบัติ หน้าที่จริยธรรม (4) การทำงานที่ดีให้สำเร็จวัตถุประสงค์ (5) การส่งเสริมสิ่งอันเป็นความเอื้อเพื่อเกื้อกูล ตามความจำเป็นของแต่ละจังหวัด

สรุปและอภิปรายผล

1) สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการ อิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของ คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรประจำ จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คอเต็บส่วนใหญ่อยู่ใน ระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการจัดทำแผน รองลงมาคือด้านการเตรียมการ ปรับปรุงแผน ด้านการเตรียมการวางแผนและด้านการนำไปสู่การปฏิบัติ ตามลำดับ นอกจากนี้ยัง พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลาม ประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการเตรียมการวางแผนโดยภาพ รวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีสภาพการ ดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) คือ การประชุมคณะกรรมการ คณะทำงานเพื่อแสดง ความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการบริหารงานของ สำนักงาน สอดคล้องกับ Steer (1997) ที่กล่าวถึงประสิทธิผลความสามารถขององค์กร ทรัพยากรที่หา ยากและใช้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรและประสิทธิผลเป็น ความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นหนึ่งเดียวของ องค์กร การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ความสอดคล้องกับสังคม และผลิตภาพขององค์กร ทั้งนี้การเสนอทางเลือกกลยุทธ์เพื่อตอบสนองพันธกิจเป็นการระบุดำเนินการนโยบาย โครงการ

กิจกรรมหรือการจัดสรรทรัพยากรให้องค์กร การ เพื่อดำเนินการว่าจะทำอะไรและทำเพื่ออะไร กลยุทธ์ โดยทั่วไปสามารถแบ่งระดับตามหน้าที่และตามระยะเวลาที่กำหนด ในขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ หรือกลยุทธ์ขององค์การระดับปฏิบัติการ ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของสมาชิกว่าต้องการอะไร อะไรคือสิ่งที่ต้องการเลือก อะไรคือสิ่งที่จะต้องทำ และมีลำดับขั้นตอนอะไรบ้างในสิ่งที่จะทำ การกำหนดยุทธศาสตร์ให้ได้ผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้จะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสามารถตอบคำถามได้ โดยจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างสมเหตุสมผลภายใต้ระดับขององค์การอำนาจหน้าที่และระยะเวลา ในขั้นตอนนี้การจัดทำและพัฒนากลยุทธ์จะต้องพิจารณากลยุทธ์ที่จะดำเนินการว่า “เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์ตามองค์กร” เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุที่ทำให้เกิดผล หรือเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การได้

2) การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) จากการสัมภาษณ์แผนกลยุทธ์ที่วิเคราะห์ห่อออกมาไม่ได้แตกต่างจากแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีอยู่ แต่ทุกด้านต้องมีการพัฒนาจากยุทธศาสตร์เดิมเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของบริบทพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้มากขึ้น โดยเฉพาะการจัดการบูรณาการโครงการดำเนินงานที่ต้องมีในทุกระดับ เพื่อความคล่องตัวในการทำงาน และต้องมีการพัฒนาศักยภาพของสำนักงานกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องพัฒนาระบบข้อมูลทุกด้าน ต้องมีการจัดและพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อจะได้มีฐานข้อมูลในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำมาแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ประสิทธิภาพเป็นความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการคือความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ความสอดคล้องกับสังคม และผลิตภาพขององค์กร การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติมีส่วนสำคัญเพื่อให้การดำเนินงานแก้ไขปัญหาได้สอดคล้องกับบริบทของสังคม แม้ว่า การสร้างทัศนคติและการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับบุคลากรหรือคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดจะมีความสำคัญที่สุด แต่ทุกด้านต้องมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นให้มากเพื่อประสิทธิภาพการทำงานและความต่อเนื่องของการแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับ Bridges & Roquemore (2004) ที่อธิบายว่า องค์กรจะประกอบด้วยผู้บริหาร 3 ระดับ ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง (Top manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์การ งานสำคัญคือการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งได้แก่ ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการดำเนินการ โดยมีทักษะในด้านความคิด (Conceptual skill) 2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle manager) เป็นผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้นงานที่สำคัญคือนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์นโยบายขององค์การไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารระดับนี้ควรมีทักษะในด้านมนุษย

สัมพันธ์มาก และ 3) ผู้บริหารระดับต้น (First-level manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างขององค์กร ทำงานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเรียกว่าผู้ควบคุมหรือหัวหน้าแผนก ฯลฯ มีหน้าที่กำกับดูแลสั่งการต่อพนักงานโดยตรง เสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง มีการนำแผนงานที่ผู้บริหารระดับกลางกำหนดมาใช้ให้เกิดผล สอดคล้องกับ Mintzberg (1994) ได้ให้ทัศนะความหมายในเรื่องนี้ว่า ในการจัดองค์การสิ่งที่ได้ นอกเหนือจากการพิจารณาในแง่ของโครงสร้างขององค์กรแล้วก็ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องด้วย เช่น ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and controlling system) แบบแผนของพฤติกรรม (Behavioral formalization) และระบบของการตัดสินใจ (Decision-making) ในองค์การ นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับ Robbins & Coulter (1999) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ทั้งในวงการธุรกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐโดยการวางแผนยุทธศาสตร์จะ มุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพในอนาคต จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของ องค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรและหาแนวทางหรือกลยุทธ์กำกับการทำงานใน อนาคตของหน่วยงาน หรือเตรียมเผชิญกับการแข่งขันเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จึงจะเน้นถึง ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเพื่อนำองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

1. ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนำแบบอย่างต่อคณะกรรมการอิสลามประจำ จังหวัด คือ หลักประชาธิปไตย ได้แก่ ประยุกต์ตามหลักศาสนาด้วยวิธีการบริหารแบบซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่ควรอบรมหลักสูตรการบริหารกิจการองค์กร
2. คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดควรใช้หลัก การทำงานแบบมีส่วนร่วม หมั่นประชุมกัน เนื่องนิตย์ พร้อมเพรียงกันประชุม
3. คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดควรใช้หลักการเรียนรู้ให้ทันการกับเปลี่ยนแปลงของ สังคมปัจจุบันในการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด โดยการไม่ยึดติด กับวิธีการหรือแนวคิดเดิมอย่างเดียว และควรนำความรู้ใหม่และเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มา ประยุกต์ใช้ให้มากขึ้น
4. การพัฒนาประสิทธิภาพคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด โดยควรเพิ่มความรู้ด้วยการเปิด โอกาสให้มีการเรียนในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในด้านการบริหารองค์กรเพราะสำนักงาน คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมีความพร้อมด้านการเงิน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาองค์ประกอบด้านการเงินของการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในแต่ละจังหวัด เพื่อเปรียบเทียบให้ได้ผลการศึกษาที่ลึกมากขึ้น
2. ควรศึกษาการบริหารความขัดแย้งสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่นๆ โดยเน้นเฉพาะองค์ประกอบด้านครอบครัวและมรดก
3. ควรศึกษาบทบาทของอิหม่ามในมัสยิดเรื่องการทำนุบำรุงศาสนา โดยอาจจะเปรียบเทียบระหว่างมัสยิดในเขตชนบทและมัสยิดในเขตเมือง
4. ควรศึกษายุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อการพัฒนาสังคมมุสลิม

เอกสารอ้างอิง

- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage* (4th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Bridges, J., & Roquemore, L. (2004). *Management for Athletic/ Sport Administration* (3rd ed.). Georgia: ESM Books.
- Central Islamic Committee of Thailand. (1999). *The Administration of Islamic Organizations Act* 2540. Bangkok: Office of the Central Islamic Committee of Thailand.
- Dess, Gregory G. & Miller, Alex. (1993). *Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall.
- Murry, J. W., & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research. *The Review of Higher Education*, 18(4), 423-436.
- Robbin, S.P., & Coulter, M. (1999). *Management* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Thompson, A. A. & Strickland A. J. (1995). *Strategic Management: Concepts and Cases* (11th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. (10th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.