

ตามงฮัจญ์กับความยั่งยืนในการประกอบพิธีฮัจญ์ของประเทศมาเลเซีย*

TABUNG HAJI and Hajj Performance Sustainability in Malaysia

จิราพร เปียสินธุ์**	มัสลัน สุหลง**
Jiraporn Piasinthu	Mazlan Sulong
รุสนันท์ เจ๊ะไซ๊ะ***	จารูวัจน์ สองเมือง****
Rosenun Chesoh	Jaruwaj Songmaung
สุกรี หลังปู่เต๊ะ*****	อัลดุลเลาะ อูมา*****
Sukree Langputeh	Abdulloh Uma

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการบริหารกิจการฮัจญ์ของประเทศมาเลเซีย ผ่านกองทุนตามงฮัจญ์ (Tabung Haji) และ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของการประกอบพิธีฮัจญ์ของประเทศมาเลเซีย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และสมาชิกของกองทุนตะบุงฮัจญ์ (Tabung Haji) ในประเทศมาเลเซีย วิเคราะห์และแปลผลข้อมูลโดยใช้กรอบแนวคิด 7s McKinsey

* เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง “การเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการฮัจญ์ในประเทศไทย”: ทูตวิจัยสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ปีงบประมาณ 2561

This article is part of the research on “Improvement in Hajj Management in Thailand”, funded by the Thailand Science Research and Innovation (TSRI), the fiscal year 2018

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์, อาจารย์สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี
Assistant Professor, Lecturer, Department of Business Administration, Faculty of Liberal Art and Social Sciences, Fatoni University

*** อาจารย์ภาควิชาภาษาเอเชียและยุโรป คณะภาษาและภาษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมลายู
Lecturer, Department of Asian and European Languages, Faculty of Languages and Linguistics, Malaya University

**** ผู้ช่วยศาสตราจารย์, อาจารย์สาขาวิชาวิทยาการศึกษาและนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี
Assistant Professor, Lecturer, Program of Educational Sciences and Innovation for Learning Management, Faculty of Education, Fatoni University

***** ผู้ช่วยศาสตราจารย์, อาจารย์สาขาวิชารัฐศาสตร์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี
Ph.D. (International Relations), Assistant Professor, Lecturer, Master Program of Political Sciences, Faculty of Liberal Art and Social Sciences, Fatoni University

ผลการวิจัยพบว่า กองทุนตางุงฮัจญ์ (Tabung Haji) เป็นสถาบันการเงินอิสลามที่รัฐตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนฮัจญ์ ค.ศ. 1995 และเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการฮัจญ์ของประเทศมาเลเซีย กองทุนตางุงฮัจญ์ (Tabung Haji) ให้บริการด้านการฮัจญ์แก่มุสลิมในมาเลเซีย เสมือนรัฐให้บริการสาธารณูปโภคพื้นฐานแก่คนในชาติ ส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงการประกอบพิธีฮัจญ์มากขึ้นผ่านการออมทรัพย์ ทำให้กองทุนเข้มแข็ง สามารถสร้างรายได้ที่ฮาลาลตามหลักอิสลาม จึงได้รับความไว้วางใจจากประชาชนเป็นอย่างดี ก่อให้เกิดการบริหารกิจการฮัจญ์ที่ยั่งยืนในประเทศ

คำสำคัญ: ฮัจญ์ , มุสลิม, ตางุงฮัจญ์, ความยั่งยืน

Abstract

This qualitative research is aimed at 1) investigating the management of the Malaysian Tabung Haji; and 2) exploring factors in Malaysian hajj performance sustainability through deep interviews of chief executive officers, officers, and Tabung Haji members. The 7s McKinsey framework was used for content analysis of collected data.

It is found that the Malaysian Tabung Haji is a financial institution officially established by the government under the Tabung Haji Act 1995, and an essential tool for enhancement of Malaysia's hajj management quality. The Tabung Haji service to Malaysian Muslims is figuratively similar to the state's provision of infrastructures to all Malaysians. The Tabung Haji offers the members more convenience to hajj pilgrimage through the saving service. Becoming stronger, the institution can generate Islamically halal earnings, consequently being well trusted, and leading to sustainability.

Keywords: hajj, Muslims, Tabung Haji, sustainability

บทนำ

การเดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์ของมุสลิมในประเทศไทย ซึ่งได้รับการจัดสรรโควตาจากประเทศซาอุดีอาระเบียให้สามารถเดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์ได้ปีละ 10,400 คน เริ่มมีจำนวนลดลง ดังเช่นในปี 2559 มีจำนวนมุสลิมไทยเดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์จำนวน 9,602 คน ปี 2560 จำนวน 7,795 คน และปี 2561 จำนวน 8,465 คน สวนทางกับประเทศอื่น ๆ ที่มีมุสลิมประสงค์จะเดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์มากกว่าจำนวนโควตาที่ได้รับการจัดสรรให้ในแต่ละปี (กรมการปกครอง, 2562)

หากย้อนไปศึกษาการบริหารจัดการฮัจย์ของประเทศไทยที่ผ่านมาแล้วก็ต้องยอมรับว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อผู้บริโภคมียาวอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาจึงเป็นการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาในภาพรวม เพื่อให้การบริหารจัดการฮัจย์มีความคล่องตัวของคณะทำงานมากกว่าการคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ให้แก่ผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ดังที่ ศราวดี อารีย์ (2555) และ อับบาส พาลีเซดต์ (2561) สรุปไว้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของฮัจย์ไทยที่ไม่สามารถคุ้มครองผู้บริโภครวมรัฐธรรมนุญได้ เช่น การจัดการที่พัก ความโปร่งใสในการให้บริการ และปัญหาปลีกย่อยนั้นกรมการศาสนาในฐานะต้นสังกัดจึงถูกพาดพิงถึงมาตรฐานการบริหารจัดการ รวมถึงองค์กรที่เรียกว่า “บอร์ดฮัจย์” ว่าอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อน ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาฮัจย์ได้

มีการศึกษาการเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ของมุสลิมจากคาบสมุทรมลายูในอดีตพบว่าอาศัยการเดินทางทางทะเลเป็นหลักการเดินทางในช่วง ปี ค.ศ. 1860-1941 มีความเสี่ยงสูง จากการแพร่กระจายของโรคระบาดและการแพร่กระจายบนเรือของสุกญาตที่อยู่กันอย่างแออัด ทำให้บริติชที่เป็นเจ้าอาณานิคมที่ปกครองมาลายาในขณะนั้น ต้องรับหาหนทางในการแก้ไขปัญหา มิฉะนั้นแล้วจะก่อให้เกิดปัญหาและสันคลอนการปกครองของตนได้ ซึ่งในยุคดังกล่าวเป็นช่วงที่กำลังเริ่มต้นการเกิดกระแสการเรียกร้องขอปลดแอกตนเองของดินแดนที่ถูกยึดครองและเกิดสงครามโลกครั้งที่สองตามมา (Baharudin, 2014) ประเทศต่าง ๆ ในคาบสมุทรมลายูต่างพัฒนาระบบบริหารกิจการฮัจย์ให้มีประสิทธิภาพมาตลอด เช่น กองทุนตะบุงฮัจย์ของประเทศมาเลเซีย (Tabung Haji Malaysia) ซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารจัดการกิจการฮัจย์ในประเทศมาเลเซีย และได้รับการยกย่องว่าเป็นโมเดลการจัดการสถาบันการเงินในอิสลามที่ประสบความสำเร็จ ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติหลายรางวัล เช่น รางวัล Anugerah Zakat Kebangsaan 2012, รางวัล Information Security Organization of the year รางวัล Most Innovative Information Security Professional และการประกันคุณภาพ ISO9001:2008 เป็นต้น ตาบุงฮัจย์ (Tabung Haji) เป็นสถาบันการเงินที่ประสบความสำเร็จในด้านการลงทุนในหลายธุรกิจ เช่น การเงินอิสลาม การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจไอที อุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซ ธุรกิจการให้บริการ และการเกษตรอุตสาหกรรม ตะบุงฮัจย์ (Tabung Haji) ได้กลายเป็นโมเดลและเป็นภาพลักษณ์ตัวแทนของโลกมุสลิมที่ได้รับการยอมรับว่ามีการจัดการที่มีประสิทธิภาพก้าวหน้า โดยมีรากฐานจากคำสอนของศาสนาอิสลามเป็นพื้นฐานหลักในการบริหารจัดการ (Yahaya et al., 2016) เป็นโมเดลหลักของการดำเนินการในรูปสถาบันการเงินอิสลามเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจแบบยั่งยืนช่วยให้ชาวมุสลิมมีการออมเงินเพื่อไปประกอบพิธีฮัจย์อย่างเป็นระบบ ปลอดภัย (Bin Haji Ishak, 2011)

ดังนั้นการศึกษาลักษณะความสำเร็จของการบริหารกิจการฮัจย์ของประเทศมาเลเซียจึงมีความสำคัญในการนำมาถอดบทเรียนเพื่อนำมาปรับใช้และเป็นการพัฒนาศักยภาพของการบริหารกิจการฮัจย์ของประเทศไทยให้เกิดความยั่งยืนได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารกิจการฮัจย์ของประเทศมาเลเซียผ่านกองทุนตาบุงฮัจย์ (Tabung Haji)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการเพื่อสร้างโอกาสและความยั่งยืน

การทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยเลือกนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประกอบพิธีฮัจย์ของประเทศมาเลเซีย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทความวิจัยตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประกอบพิธีฮัจย์และกองทุนตะบุงฮัจย์

มาเลเซียเป็นประเทศอิสลามชั้นนำที่มีบทบาทสำคัญในโลกมุสลิม เป็นประเทศอิสลามสายกลาง และเนื่องจากการที่มีประชากรหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ผู้นำประเทศต้องแสวงหาแนวทาง และมีวิสัยทัศน์เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความแตกแยกในสังคมและปัจจัยภายนอกที่ทำลายความสมานฉันท์ในประเทศ ต้องสร้างสังคมที่ความหลากหลายของผู้คนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ ด้วยการวางกรอบเป็นประเทศอิสลามสายกลาง (Hassan, 2011). นับตั้งแต่ได้รับเอกราชในปี ค.ศ. 1957 เป็นต้นมา มาเลเซียมีการพัฒนาด้านสังคมและเศรษฐกิจที่ไม่หยุดยั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาเลเซียประสบความสำเร็จในการนำความรู้ในหลักคำสอนของศาสนาอิสลามมาปรับใช้ในการก่อตั้งสถาบันการเงินอิสลามรูปแบบต่าง ๆ เช่น ธนาคารอิสลาม การเงินอิสลาม ประกันภัยอิสลาม ตลาดหุ้นอิสลาม กองทุนความมั่งคั่ง ตลอดจนกองทุนฮัจย์ จนได้รับการยอมรับในโลกมุสลิม ว่าเป็นประเทศต้นแบบที่ประเทศอิสลามอื่น ๆ มักนำไปปรับใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและการเงิน

การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่ไม่หยุดยั้งดังที่กล่าวข้างต้น ทำให้มาเลเซียถูกจัดอันดับเป็นประเทศที่มีขีดความสามารถด้านการแข่งขันติดในกลุ่ม 30 ประเทศแรกจากจำนวน 140 ประเทศ ตามรายงาน The Global Competitiveness Report 2018 ของ World Economic Forum ซึ่งมาเลเซียอยู่ในอันดับที่ 25 ด้วยคะแนน 74.4 จากคะแนนเต็ม 100 และเป็นอันดับ 1 ในกลุ่มประเทศมุสลิม ตามมาด้วยสหรัฐอเมริกาอันดับที่ 27 และกาตาร์ อันดับที่ 30 (World Economic Forum, 2018) ประชากรในมาเลเซียมีจำนวน 32.4 ล้านคน 61.3% ของประชากรนับถือศาสนาอิสลาม ทุกปีจะได้รับโควตาไปประกอบพิธีฮัจย์เป็นจำนวน 30,200 คน โดยคิดเป็น 0.1% ของจำนวนประชากรมุสลิม ตามที่ประเทศซาอุดีอาระเบียได้ให้โควตากับสมาชิกกลุ่มองค์การความร่วมมืออิสลาม หรือ OIC ในการประชุมที่กรุงอัมมาน ประเทศจอร์แดน ปี ค.ศ. 1978 ทุกประเทศสมาชิกจำนวน 0.1% ของประชากรมุสลิมในประเทศ (ICFM – OIC ,1978)

การจัดการฮัจย์ของประเทศมาเลเซียจะมี กองทุนตาบุงฮัจย์ (Tabung Haji) ซึ่งเป็นสถาบันการเงินอิสลามที่ก่อตั้งโดยรัฐบาลในปี ค.ศ. 1963 อยู่ภายใต้การควบคุมของพระราชบัญญัติกองทุนฮัจย์ 1995 หรือ Tabung Haji Act 1995 (ACT 535) ที่ได้มีการปรับปรุงจากพระราชบัญญัติตาบุงฮัจย์ (Tabung Haji) 1969 ถือเป็นสถาบันการเงินอิสลามแห่งแรกที่ตั้งขึ้นมาเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับชาวมุสลิมมาเลเซียอย่างครบวงจร ตั้งแต่การเก็บออมและขั้นตอนในการไปประกอบพิธีฮัจย์ที่นครมักกะห์ ประเทศซาอุดีอาระเบีย ตาบุงฮัจย์ (Tabung Haji) มีประสบการณ์มากกว่า 50 ปี ในการให้บริการรับฝากเงินและบริการด้านฮัจย์ รวมทั้งการลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เป็นสถาบันการเงินอิสลามที่มีระบบการจัดการที่ดีเยี่ยมของประเทศและมียอดเงินฝากมากกว่า 73,000 ล้านริงกิตในปี ค.ศ. 2017

จากการศึกษาของ (Othman, 2003) การเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ของมุสลิมในคาบสมุทรมลายูเริ่มตั้งแต่ศตวรรษที่ 15 มีหนังสือชื่อ Haji Di Semenanjung Malaysia: Sejarah dan Perkembangannya Sejak Tahun 1300-1405H (1896-1985) เขียนโดย Mohd. Saleh Haji Awang (1986) ได้อ้างอิงถึงบันทึกของ Tom Pires ที่ระบุว่า Sultan Alauddin Riayat Shah (1477-1488) สุลต่านแห่งมะละกา เป็นคนมลายูคนแรก que เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ในงานเขียนคลาสสิกเรื่อง Hikayat Hang Tuah ก็มีกล่าวถึง Hang Tuah ที่เดินทางไปยังโรมเพื่อติดต่อซื้อปืนใหญ่ให้กับสุลต่านมะละกา ระหว่างเดินทางก็ได้แวะที่เจดดาห์และได้ไปประกอบพิธีฮัจย์รวมทั้งไปเยี่ยมเยือนที่ฝังศพของศาสดามุฮัมมัด และบรรดาสาวกของท่าน รวมทั้งได้ไปเยือนภูเขาสูดด้วย ถึงแม้ว่าบันทึกการเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ยังไม่มีบันทึกใดที่ชัดเจน แต่ในศตวรรษที่ 16 มีอีกบันทึกที่กล่าวถึงการไปประกอบพิธีฮัจย์ โดยเล่าถึงการเดินทางของนักปราชญ์ชาวมลายูที่ชื่อ Hamzah Fansuri และ Abdul Rauf Singkel ในตอนท้ายของศตวรรษที่ 16 และในช่วงปี ค.ศ. 1643 ที่เดินทางไปยังแผ่นดินมักกะห์เพื่อศึกษาต่อและไปประกอบพิธีฮัจย์ (Riddell, 1989)

ต่อมามีหลักฐานสำคัญที่มีการนำไปอ้างอิงมากที่สุดเกี่ยวกับการไปประกอบพิธีฮัจย์ของชาวมลายูในอดีต คือจากหนังสือ Santation and Security: the imperial powers and the nineteenth century Hajj ของ Roff (1982) (อ้างใน Baharudin, 2014) กล่าวถึงคนในคาบสมุทรมลายูที่เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ในปี ค.ศ. 1849 โดยค้นพบหลักฐานที่เป็นจดหมายติดต่อบริเวณสิงคโปร์กับเบงกอล ที่มีการรายงานผู้เสียชีวิตบนเรือจำนวน 83 คนจากผู้แสวงบุญทั้งหมด 520 คน ที่ออกเดินทางจากเมืองเจดดาห์ไปยังสิงคโปร์ โดยเรือขนาด 290 ตัน และในช่วงปี ค.ศ. 1870-1972 มีเรือโดยสารเป็นจำนวนมากที่เดินทางจากสิงคโปร์บรรทุกผู้ไปประกอบพิธีฮัจย์ ด้วยเหตุนี้ทำให้มุสลิมจากคาบสมุทรมลายูมีโอกาสพบปะและสร้างความสัมพันธ์กับมุสลิมจากส่วนอื่น ๆ ที่มาประกอบกิจการเรือเดินสมุทร ส่วนใหญ่เป็นชาวอาหรับและเป็นที่มาของคำว่า Syeikh Haji (หรือแซะห์ในปัจจุบัน) ที่ใช้เรียกชาวอาหรับที่มาตั้งรกรากและประกอบกิจการฮัจย์ที่สิงคโปร์ พวกเขาเดินทางทั่วคาบสมุทรมลายูและอาจะห์ เพื่อชักชวนคนมุสลิมไปประกอบพิธีฮัจย์ โดยใช้เส้นทางเดินเรือจากแหลมมลายู อาจะห์ ฮาดารอเมาตีในเยเมน ฐุ่ปลายทางเมืองเจดดาห์ (Roff, 1982)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1864 เมืองปีนังกลายเป็นศูนย์กลางเมืองท่าสำหรับผู้ที่จะเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ โดยเรือจากสิงคโปร์และอินโดนีเซียต้องมาเทียบท่า จากบันทึกส่วนตัวของ Syeikh Omar Basheer (Basheer, 1867) ผู้นำทางศาสนาคนสำคัญของปีนังในช่วงกลางศตวรรษที่ 19 และเป็นแซะห์ด้วย ได้บันทึกจำนวนเรือ ชื่อผู้ที่ลงทะเบียนไปประกอบพิธีฮัจย์ รวมทั้งค่าเดินทาง บันทึกส่วนตัวของท่านถือเป็นหลักฐานสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับประวัติความเป็นมาของการไปประกอบพิธีฮัจย์ของชาวมลายูในอดีต การบันทึกสถิติจำนวนผู้ไปประกอบพิธีฮัจย์อย่างเป็นทางการเป็นครั้งแรกมีขึ้นในปี ค.ศ. 1884 โดยมีจำนวนทั้งหมด 2,806 คน ในปี ค.ศ. 1941 จำนวนผู้ที่เดินทางไปเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนในปี ค.ศ. 1911 มีจำนวน 11,707 คน ซึ่งตรงกับยุคทองของราคายางพาราในช่วงปี ค.ศ. 1909-1912 (Kadir, 1982)

จากการศึกษาของ McDonnell (1986) (อ้างใน Baharudin, 2014) ได้สรุปถึงขั้นตอนการไปประกอบพิธีฮัจย์ของมุสลิมในอดีตโดยเริ่มจากการเลือก Syeikh haji หรือแซะห์จากการแนะนำของเพื่อนจากชุมชนเดียวกันและการติดต่อโดยตรงกับตัวแทนนายหน้าของ Syeikh haji หลังจากนั้น Syeikh haji จะเป็นผู้ดำเนินการเรื่องที่พัก ค่าเรือ และเอกสารอนุญาตการเดินทางของฮัจย์ (วีซ่าฮัจย์ในปัจจุบัน)

ในรัฐมลายูสมัยนั้น Syeikh haji และตัวแทนนายหน้า ต้องขออนุญาตประกอบการจาก the Political Investigation Bureau of the Straits Settlements และ Federated Malay States (British Adviser Kelantan 430/25) และตั้งในปี ค.ศ. 1920 ถึงสงครามโลกครั้งที่สอง อยู่ภายใต้ the Political Intelligence Bureau ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1922 มีสำนักงานที่สิงคโปร์ ค่าธรรมเนียมของเอกสารอนุญาตการเดินทางตามระเบียบ The Pilgrim Pass Rule 1926 คือ 0.05 ยูเอสดอลลาร์ต่อคน ตามที่ปรากฏในหนังสือพิมพ์ Idaran Zaman ฉบับวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 1926 ที่ระบุว่า Haji Pass ออกโดยสำนักงานเขตสิงคโปร์ ปีนั้น และมะละกา วัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งของการออก Haji Pass คือเพื่อสกัดกั้นไม่ให้คนมลายูเข้าไปมีส่วนร่วมกับขบวนการเคลื่อนไหวอิสลาม Pan-Islamic Movement ที่กำลังแผ่ขยายอิทธิพลในเมือง Hejaz และการโฆษณาชวนเชื่อของคอมมิวนิสต์รัสเซียในขณะนั้นด้วย (McDonnell, M.B, 1986)

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์การใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง กลยุทธ์ทางการตลาด คือการสร้างความโดดเด่น การสร้างความสัมพันธ์ การส่งเสริมความรู้และความรับผิดชอบต่อสังคม (ลินดา ราต, 2555) เครื่องมือสำคัญตัวหนึ่งที่ช่วยในการวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้เราได้ และยังใช้ได้เสมอคือ SWOT หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยทำการค้นหา

1. Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก
2. Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ
3. Opportunities คือ โอกาสหมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กร
4. Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กร

แนวคิด 7s Model

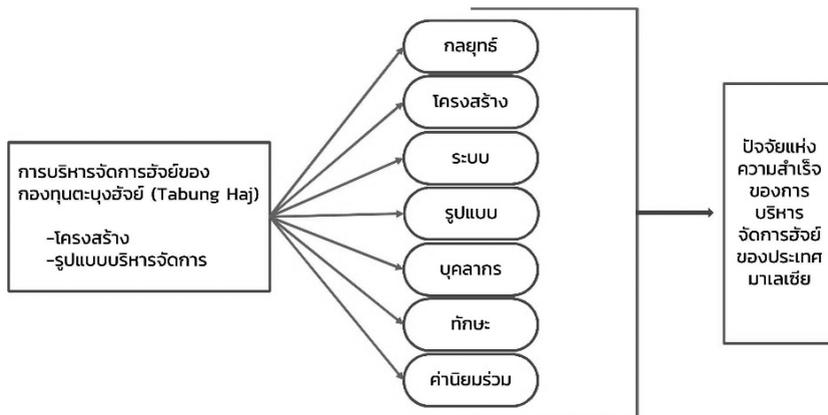
เครื่องมือ 7S Framework ของ McKinsey ก็เป็นเครื่องมือหนึ่งที่เป็นที่นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (พวงพกา มะเสนา, 2557) ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) คือการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบเป้าหมาย พันธกิจขององค์กรได้
2. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ
3. ระบบ (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง
4. ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กร ที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร
5. สไตล์ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

6. พนักงาน (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

7. ทักษะ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ

กรอบแนวคิด



วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาการบริหารจัดการฮัจญ์ของประเทศมาเลเซียดำเนินการโดยการลงพื้นที่เก็บข้อมูล ศึกษา ดูงาน สัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และสมาชิก ของกองทุนตะบุงฮัจญ์ในประเทศมาเลเซีย เพื่อศึกษาโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารจัดการฮัจญ์ โดยนำผลการศึกษาดังกล่าวมาทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จโดยใช้กรอบแนวคิด 7s McKinsey พบจุดแข็งที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จดังนี้

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ 1) โครงสร้างและรูปแบบการบริหารกิจการฮัจญ์ของประเทศมาเลเซียผ่านกองทุนตาบุงฮัจญ์ (Tabung Haji) 2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการเพื่อสร้างโอกาส และความยั่งยืนของการบริหารจัดการฮัจญ์ ซึ่งสามารถนำเสนอข้อมูลได้ดังนี้

โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนฮัจย์และการให้บริการฮัจย์ ของกองทุนตาบุงฮัจย์ (Tabung Haji)

การศึกษาโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนฮัจย์และการให้บริการฮัจย์ของตาบุงฮัจย์ (Tabung Haji) สามารถแบ่งนำเสนอผลการศึกษาออกได้เป็น 3 ประเด็นสำคัญ

1. สถานะขององค์กร

พบว่า กองทุนตาบุงฮัจย์ (Tabung Haji) หรือกองทุนการจัดการฮัจย์ของประเทศมาเลเซียก่อตั้งในปี ค.ศ. 1963 เป็นกลไกด้านเศรษฐกิจ และการพัฒนาชาติอย่างหนึ่งของประเทศมาเลเซียในสมัยนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการด้านการออมทรัพย์ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับดอกเบี้ย ยุทธศาสตร์หลักคือ การใช้ทรัพยากรทางการเงินของมุสลิม เพื่อป้องกัน ความเสียหายทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดกับสังคมในชนบท การบริหารการเงินที่ปราศจากดอกเบี้ยช่วยให้มุสลิมประกอบพิธีฮัจย์โดยไม่เกิดปัญหาความยากจนหรือตระกัถาล่าบาปภายหลังเสร็จสิ้นพิธี กองทุนตาบุงฮัจย์ (Tabung Haji) ตั้งขึ้นในรูปของบริษัทเพื่อการออมทรัพย์สำหรับการประกอบพิธีฮัจย์ เป็นกองทุนเพื่อเพิ่มโอกาสในการไปประกอบพิธีฮัจย์ให้กับประชาชนในชนบท และมีการปรับเปลี่ยนบทบาทและการกิจขององค์กรครั้งล่าสุดในปี ค.ศ. 1995 ตามพระราชบัญญัติกองทุนฮัจย์ 1995 หรือ Tabung Haji Act 1995 (ACT 535) มีสถานะเป็นสถาบันการเงินอิสลามที่ดำเนินกลยุทธ์ด้านกิจการฮัจย์ มีรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นผู้กำกับดูแล กองทุนมีบทบาทสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ด้านการรับฝากเงินและให้บริการด้านเงินฝากตามหลักชารีอะฮ์ 2) ด้านการบริการกิจการฮัจย์ในมาเลเซียและที่นครมักกะห์ และ 3) ด้านการลงทุน

กองทุนฮัจย์ของประเทศมาเลเซียมีบทบาทสำคัญในการสร้างโอกาสในการไปประกอบพิธีฮัจย์ของประชาชน ทั้งนี้เนื่องจากการเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์จำเป็นต้องอาศัยทุนทรัพย์จำนวนที่มากพอทั้งสำหรับผู้ไปประกอบพิธีฮัจย์เองและสมาชิกครอบครัวในความรับผิดชอบที่จำเป็นต้องมีทรัพย์สินสำหรับการดำเนินชีวิตตามปกติในช่วงที่หัวหน้าครอบครัวเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ กองทุนฮัจย์สร้างโอกาสให้กับประชาชนให้สามารถเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ได้ผ่านกลไกของการออมทรัพย์

2. การบริหารจัดการฮัจย์

การนำเสนอแบ่งออกได้เป็น 3 ประเด็นคือ ดังนี้

1) การบริหารจัดการเงินฝาก บทบาทของกองทุนที่สำคัญคือการสร้างการออมทรัพย์ให้กับประชาชนตั้งแต่เยาวชน โดยการออมทรัพย์ผ่านกองทุนจะได้รับการประกันเงินฝาก 100 เปอร์เซนต์ อีกทั้งยังได้รับการยกเว้นภาษี แต่ทั้งนี้จะมีการหักร้อยละ 2.5 ของเงินฝากเพื่อเป็นการจ่ายชากาต (การบริจาคภาคบังคับสำหรับมุสลิมจากทรัพย์สินที่มีเก็บ) ซึ่งผลจากกลไกดังกล่าวส่งผลให้ประชาชนเกิดความมั่นใจในการฝากเงินกับกองทุน การให้บริการด้านการรับฝากเงินมีการบริหารที่ให้ความสะดวก สามารถใช้บริการทุกที่ หลากหลายช่องทาง ผ่านพันธมิตรทางธุรกิจของกองทุนฮัจย์ ทำให้มีผู้สนใจฝากเงินเป็นจำนวนมาก ยอดเงินฝากเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ทำให้มีเงินลงทุนสูงและนำไปลงทุนในธุรกิจที่มีความมั่นคง ก่อให้เกิด

ผลตอบแทน และนำกลับมาสร้างโอกาสในการไปประกอบพิธีฮัจย์ให้กับประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง แม้ในสภาพที่มีปัญหาทางเศรษฐกิจก็ไม่ส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้ประสงค์จะเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์แต่อย่างใด

2) การบริหารจัดการฮัจย์ จากการศึกษาพบว่า กองทุนฮัจย์มีการวางระบบและกลไกในการบริหารจัดการฮัจย์ที่ครอบคลุม โดยสามารถนำเสนอระบบในการบริหารจัดการได้ออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

- การจัดการฮัจย์ การจัดการฮัจย์ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อความพึงพอใจของประชาชนโดยรวม จากการศึกษาพบว่า กองทุนฮัจย์ได้นำหลักการ "First-Come, First-Served" มาใช้เพื่อการจัดการการเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ของประชาชน โดยผู้ที่ฝากเงินที่ลงทะเบียนก่อนและมีเงินฝากครบตามข้อกำหนดก็จะได้รับการคัดเลือกให้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ก่อน การลงทะเบียนฮัจย์สามารถทำได้อย่างสะดวก โดยทางกองทุนได้กำหนดช่องทางการให้บริการในหลายรูปแบบ เช่น ผ่านเคาน์เตอร์บริการของกองทุน ผ่านพันธมิตรทางธุรกิจของกองทุน อาทิ ธนาคารต่าง ๆ ผ่านทางเว็บไซต์ของธนาคารต่าง ๆ และล่าสุดคือการยื่นผ่านแอปพลิเคชัน Portal THIJARI ทั้งนี้กรณีที่ยื่นความจำนงแล้ว ผู้ยื่นก็สามารถยกเลิกการลงทะเบียนดังกล่าวไว้ และสามารถกลับมายื่นใหม่ได้อีกครั้งในปีถัดไป

- การอบรมพัฒนาสมาชิกกองทุน จากการศึกษาพบว่า กองทุนฮัจย์มีบทบาทสำคัญในการเตรียมความพร้อมสมาชิกในการเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ โดยทำหน้าที่ในการอบรมและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประกอบพิธีฮัจย์ ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับสิทธิในการเดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์จะได้รับการอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำฮัจย์ ซึ่งมีอยู่ถึง 20 กิจกรรมตั้งแต่ก่อนเดินทางจนกระทั่งกลับสู่มาตุภูมิ การอบรมนี้เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเนื่องจากการประกอบพิธีฮัจย์เป็นศาสนกิจที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติและในเวลาที่ถูกกำหนด ความพร้อมของผู้ประกอบพิธีฮัจย์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจจะส่งผลให้การประกอบพิธีฮัจย์นั้นสมบูรณ์ ซึ่งเป็นความปรารถนาสูงสุดของมุสลิมเพราะฮัจย์ที่สมบูรณ์จะได้รับการตอบรับจากอัลลอฮ์และผลตอบแทนนั้นคือสวนสวรรค์

- การพัฒนาผู้ประกอบการ จากการศึกษาพบว่า ถึงแม้กองทุนฮัจย์จะมีหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมฮัจย์ที่ครอบคลุม แต่จะมีการกระจายการดูแลผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ผ่านผู้ประกอบการในแต่ละพื้นที่ด้วย ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกกองทุนสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการฮัจย์อื่นนอกจากการบริการของ ตาบุ่งฮัจย์ (Tabung Haji) ได้ด้วย เพื่อเป็นการยกระดับการให้บริการมีมาตรฐานและสร้างความประทับใจให้กับผู้ประกอบพิธีฮัจย์ โดยมีการอบรมพัฒนาและกำกับติดตามการดำเนินงานของผู้ประกอบการฮัจย์อย่างใกล้ชิด ในทุก ๆ ขั้นตอนตั้งแต่การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ให้อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการที่เป็นจริง การให้บริการที่เหมาะสมกับราคา การดูแลตลอดระยะเวลาที่ประกอบพิธีฮัจย์ มีการเข้าเยี่ยมเพื่อตรวจสอบความสะดวกสบายของที่พัก ระยะทางจากที่พักถึงมัสยิดอัลหะรอหม อาหารการกินต่าง ๆ ที่ประกอบการให้บริการอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาที่พำนักอยู่ในประเทศซาอุดีอาระเบียตลอดจนเสร็จสิ้นและเดินทางกลับมายังประเทศมาเลเซียให้เป็นไปตามที่ได้ตกลงกับผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ที่ให้บริการ หากพบว่าไม่เป็นไปตามข้อตกลงตาบุ่งฮัจย์ (Tabung Haji) จะยกเลิกใบอนุญาตการให้บริการของสถานประกอบการนั้น ๆ ทันที

3. การวิจัยและพัฒนา

จากการศึกษาพบว่า กองทุนฮัจญ์มีหน้าที่ในการวิจัยและพัฒนา โดยมีฝ่ายวิจัยและพัฒนาฮัจญ์ (Hajj Research and Development Division) ทำหน้าที่ดังกล่าว การวิจัยพัฒนาดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำในการให้บริการ (Pasukan Penggerak Utama: PPU) และยกระดับการดำเนินการให้ได้มาตรฐานการบริหารจัดการด้านการบริการฮัจญ์ ISO 9001: 2008 Quality Management System, Hajj Services (QMS ISO PH) มีการสำรวจความคิดเห็น และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มีการให้ข้อมูลและตอบคำถามต่าง ๆ จากทีมงานเฉพาะด้าน ผ่านเว็บไซต์ของตาบุงฮัจญ์ (Tabung Haji) และมีโครงการพัฒนาอื่น ๆ ที่ดำเนินกิจกรรมภายใต้การจัดการด้านการฮัจญ์ของประเทศมาเลเซียอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการเพื่อสร้างโอกาสและความยั่งยืน

จากโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการฮัจญ์ของประเทศมาเลเซีย โดยกองทุนตาบุงฮัจญ์ (Tabung Haji) เมื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จโดยใช้กรอบแนวคิด 7s McKinsey พบจุดแข็งที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้แนวคิด 7s Model

1. กลยุทธ์ด้านกิจการฮัจญ์ (Strategy) มีกลยุทธ์ด้านกิจการฮัจญ์โดยเฉพาะอยู่ภายใต้การควบคุมของพระราชบัญญัติกองทุนฮัจญ์ 1995 หรือ Tabung Haji Act 1995 (ACT 535) โดยรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นผู้กำกับดูแล

2. โครงสร้างที่ใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการฮัจญ์ (Structure) มีโครงสร้างการดำเนินงานด้านการฮัจญ์ซึ่งแบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ที่ชัดเจนดังนี้

- ฝ่ายบริหารฮัจญ์ (Hajj Management Division)
- ฝ่ายปฏิบัติการภายในประเทศ (Domestic Operations Division)
- ฝ่ายแนะแนว (Guidance Division)
- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาฮัจญ์ (Hajj Research and Development Division)
- ฝ่ายผู้ประกอบการฮัจญ์ (Hajj Agency Division)

3. ระบบที่ใช้ในการดำเนินงานด้านการฮัจญ์ (Systems) ตาบุงฮัจญ์ (Tabung Haji) ได้นำแนวคิดเรื่อง "First-Come, First-Served" มาใช้กับระบบการลงทะเบียนฮัจญ์ตั้งแต่ปี ค.ศ.1995 เป็นต้นมา ผู้ฝากเงินที่ลงทะเบียนก่อนจะได้รับคัดเลือกไปประกอบพิธีฮัจญ์ก่อนตามลำดับที่ได้ลงทะเบียนไป

4. ลักษณะการนำองค์การของผู้นำ (Style) ลักษณะการนำองค์การโดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาฮัจญ์จำนวน 10 คน ที่ประกอบด้วยผู้รู้ทางศาสนา และนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ และความรู้ด้านอิสลาม

5. การจัดการบุคลากรในองค์การ (Staff) การจัดการบุคลากรมีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนทั้งบุคลากรที่ประจำการในมาเลเซียและซาอุดีอาระเบีย

6. ทักษะในการปฏิบัติงาน (skills) ทักษะในการปฏิบัติงานจะมีการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรฝ่ายแนะแนว (Guidance Division) อยู่ตลอดเวลา มีการประสานการทำงานกับผู้ประกอบการฮัจย์อย่างใกล้ชิดโดยหลังจากมีการออกใบอนุญาตผู้ประกอบการฮัจย์แล้ว จะมีการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการประกอบพิธีฮัจย์โดยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถขององค์การมีหน่วยงานสำคัญคือ มีหน้าที่ให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ

7. ค่านิยมร่วมขององค์การ (Shared Values) ค่านิยมร่วมขององค์การมีพื้นฐานมาจากวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งกองทุนตะบุงฮัจย์ (Tabung Haji) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อ:

- 1) ช่วยให้ผู้มุสลิมสามารถเก็บออมเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการไปประกอบพิธีฮัจย์อย่างเป็นระบบ
- 2) ทำให้ชาวมุสลิมสามารถใช้เงินออมเพื่อการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการลงทุน

ที่สอดคล้องตามหลักศาสนาอิสลาม

3) ให้ความสำคัญดูแลคุ้มครองและให้สวัสดิการแก่ผู้ไปประกอบพิธีฮัจย์ โดยการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการตลอดช่วงระยะเวลาที่ไปประกอบพิธีฮัจย์

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้กำหนดไว้เป็นค่านิยมร่วมขององค์การที่ทุกคนยึดมั่นและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ กล่าวคือ “เป็นเสาหลักแห่งความสำเร็จทางเศรษฐกิจของอูมมะห์; ความเป็นเลิศในการจัดการฮัจย์”

7s Model	ลักษณะเด่น
Strategy	มีกลยุทธ์ด้านกิจการฮัจย์โดยเฉพาะและมีพระราชบัญญัติกองทุนฮัจย์ 1995 ควบคุมสามารถปฏิบัติได้จริง
Structure	โครงสร้างการบริหารแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ และกำหนดหน้าที่ชัดเจนตามความสามารถ
Systems	คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นหลัก "First-Come, First-Served"
Style	ลักษณะการนำองค์กรของผู้นำมีการทำงานเป็นทีม (team work) ทั้งฝ่ายบริหารและคณะกรรมการที่ปรึกษากิจการฮัจย์
Staff	บุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความร่วมมือในการทำงาน
Skills	บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และได้รับการพัฒนาสม่ำเสมอ
Shared Values	มีวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกันและยึดอูมมะห์เป็นศูนย์กลาง

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการฮัจย์ของประเทศมาเลเซียผ่านกองทุนตาบุงฮัจย์ (Tabung Haji) พบปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้การประกอบพิธีฮัจย์ของมุสลิมชาวมาเลเซียเกิดความยั่งยืนที่สำคัญได้แก่

1. โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการฮัจย์ที่มีความชัดเจนโดยมีสถานะเป็นกองทุนฮัจย์ของประเทศมาเลเซียซึ่งเป็นรัฐอิสลาม กองทุนตะบุงฮัจย์เป็นหน่วยงานเอกเทศของรัฐบาลที่มีอำนาจหน้าที่ด้านการฮัจย์ที่ชัดเจน ครอบคลุมภารกิจด้านการฮัจย์ทั้งหมด บุคลากรและองค์กรมีความพร้อมและความเข้าใจบริบทของศาสนาอิสลามซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริการด้านการฮัจย์ที่เป็นเสมือนการให้บริการด้านสาธารณสุขภาคพื้นฐานให้กับประชาชน และสร้างการมีส่วนร่วมผ่านการอบรมทรัพย์สิน ทำให้กองทุนมีความเข้มแข็งและได้รับความไว้วางใจจากประชาชน ในขณะเดียวกันบทบาทของกองทุนยังทำหน้าที่ในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงฮัจย์มากขึ้นซึ่งเกิดจากความสำเร็จในการสร้างรายได้ของกองทุน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พูนทรัพย์ ราชวังเมือง (2559) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการคือ โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในงาน หน่วยงานมีความพร้อม มีการวัดผล และผู้บริหารที่ให้ความสำคัญ

2. บุคลากรด้านการฮัจย์ ซึ่งเป็นผู้นำพาหรือผู้ให้บริการแก่ผู้เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ซึ่งเป็นการบริการด้านศาสนกิจ ตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการให้บริการที่ดี บุคลิกภาพ การวางตัว และการมีความรู้ด้านศาสนา เป็นปัจจัยที่สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดกับองค์กรตะบุงฮัจย์ (Tabung Haji) จึงพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านการฮัจย์ทุกระดับควบคู่ไปกับการติดตามประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนมุ่งแสวงหาแนวทางในการนำองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานของบุคลากรมาสู่การกำหนดเป็นนโยบายในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร การจัดการที่สมดุลระหว่างการพัฒนาสมรรถนะและการติดตามประเมินผล ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกลไกสำคัญที่สามารถสร้างการยอมรับในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ที่ได้นำเสนอไว้ว่า การบริหารองค์กรในยุคที่มีการทำงานผสมผสานของคนหลายยุคนั้นจะต้องอาศัยการพัฒนาส่งเสริมการทำงานให้กับบุคลากรให้สามารถทำงานในองค์กรได้ ขณะเดียวกันจะต้องสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกันซึ่งจะช่วยให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดจนการเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรจะต้องสร้างให้เกิดอิสระทางความคิด ซึ่งจะนำไปสู่การนำเสนอมุมมองคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้งาน

- รูปแบบและการบริหารจัดการฮัจย์ของประเทศมาเลเซียซึ่งเป็นประเทศที่มีประชากรส่วนใหญ่มุสลิมซึ่งอาจมีปัจจัยภายในที่เอื้อต่อความสำเร็จมากกว่าประเทศอื่น ๆ การนำผลการวิจัยไปใช้ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลาย ๆ ด้านประกอบด้วย
- รัฐบาลไทยควรศึกษาการนำรูปแบบการบริหารจัดการเงินออมเพื่อนำไปลงทุนและนำผลกำไรมาบริหารจัดการด้านการฮัจย์ของกองทุนตะบุงฮัจย์และนำมาปรับใช้เพื่อลดภาระเงินสนับสนุนและลดการสร้างภาระงานให้แก่หน่วยงานภาครัฐ เช่น กระทรวงมหาดไทย เป็นต้น
- คณะรัฐมนตรีควรพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานด้านการฮัจย์เป็นการเฉพาะเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน การทำงานไม่ตรงความชำนาญของข้าราชการประจำ และจะเป็นการเพิ่มศักยภาพด้านการฮัจย์ของไทยให้มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

- ควรศึกษารูปแบบการบริหารกิจการฮัจย์ในประเทศไทยหลาย ๆ บริบทเพื่อทำการเปรียบเทียบ และถอดบทเรียนมาใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพการบริการกิจการฮัจย์ ต่อไป

บรรณานุกรม

- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชั่นต่าง ๆ. **วารสารบริหารธุรกิจ**, 36(138), 40-62.
- พวงผกา มะเสนา. (2557). การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**, 4(2), 88-101.
- พูนทรัพย์ ราชวังเมือง. (2559). **ปัจจัยความสำเร็จ และความล้มเหลวในการบริหารจัดการเรื่องร้องทุกข์ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศูนย์รับแจ้ง 1555**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ลินดา ราเต. (2555). **การพัฒนากลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอพื้นเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต).
- ศราวดี อารีย์. (2555). **ฮัจญ์: กิจกรรมที่รัฐบาลต้องเอาใจใส่: วิถีมุสลิมโลก**. กรุงเทพฯ: สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อับบัส พาลีเซตต์ และคณะ. (2561). **การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินงานกิจการฮัจย์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศมาเลเซีย**. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- Baharudin, A.M. (2014). Hajj and the Malayan Experience, 1860s-1941. **Kemanusiaan. Penerbit Universiti Sains Malaysia**, 21(2), 79-98.
- Basheer, O. (1867). **Buku catatan pribadi Syeikh Omar Basheer dengan merujuk terhadap rusuhan di Pulau Pinang pada**. Muzium Negeri Pulau Pinang, Pulau Pinang. Malaysia.
- Bin Haji Ishak, M.Sh. (2011). Tabung Haji: Humble Beginnings of Malaysia Islamic Finance. **ASEAN Affairs**, 5(1), 236-240.
- Hassan, M.K. (2011). **Voice of Islamic Moderation from the Malay World**. Perak: Emerging Markets Innovative Research.
- Kadir, Abdul. (1982). Economic implications of Moslem pilgrimage from Malaysia. **Contemporary Southeast Asia**, 4(1), 59-75.
- McDonnell, M.B. (1986). **The conduct of Hajj from Malaysia and its socio-economic impact on Malay society: A descriptive and analytical study, 1860-1981**. PhD dissertation; Columbia University.
- Othman, M.R. (2003). Menyahut Panggilan Kaabah: Sejarah Pemergian Orang Melayu Ke Tanah Suci. **Jurnal Usuluddin**, 18, 175-198.

Riddell, P. (1989). Earliest Quranic Exegetical Activity in the Malay-Speaking States. **Archipel**, (38), 110-111.

Roff, W.R. (1982). **Santation and Security: the imperial powers and the nineteenth century Hajj. In Arabian Studies IV**. London: Scorpion Communications.

Yahaya, H. et al. (2016). Tabung Haji Malaysia as a world role model of Islamic management institutions. **International Journal of Business and Management Invention**, 5(11), 44-55.