



ISSN: 2985-2366 (Online)

วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน
Journal of Administration Management and Sustainable Development

Homepage: <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd>
e-mail: jamsdonline@gmail.com



การพัฒนากรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสารของสหกรณ์อิสลามในประเทศไทย Developing a strategic communication framework for Islamic cooperatives in Thailand

ศิดดิค ลาลิวัน^{1*}, สุบิน เต่งนุ้ย², สุวิทย์ สุขแสง³

Siddik Laliwan^{1*}, Subin Dengnui², Suwit Suksaeng³

^{1,2,3}สหกรณ์อิสลามอิบนูอาฟ จำกัด

^{1,2,3}Ibn Auf Islamic Cooperative Limited

*Corresponding author's e-mail: siddik2890@hotmail.com^{1*}

Received: March 08, 2026

Revised: March 29, 2026

Accepted: April 08, 2026

บทคัดย่อ

สหกรณ์อิสลามเป็นองค์กรเศรษฐกิจและสังคมที่ดำเนินงานภายใต้หลักการอิสลาม (ชารีอะฮ์) โดยมีบทบาทสำคัญในการยกระดับสวัสดิการของสมาชิกและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับชุมชน อย่างไรก็ตาม กรอบแนวคิดด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่ในวรรณกรรมส่วนใหญ่ ยังตั้งอยู่บนฐานคิดขององค์กรธุรกิจแบบตะวันตก ซึ่งยังไม่สามารถอธิบายกลไกการสร้างภาพลักษณ์ทางศาสนาและความไว้วางใจในบริบทของสหกรณ์อิสลามได้อย่างเพียงพอ บทความนี้มุ่งเติมเต็มช่องว่างทางทฤษฎีดังกล่าว โดยการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ อัตลักษณ์และคุณค่าสหกรณ์ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำกับดูแลตามหลักชารีอะฮ์และการเล่าเรื่องขององค์กร เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีสำหรับอธิบายบทบาทของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์อิสลามในประเทศไทย การศึกษานี้ใช้วิธีการสังเคราะห์วรรณกรรมเชิงแนวคิดแบบมีโครงสร้าง กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกรายงานวิจัยที่มุ่งเน้นกลไกการสื่อสาร ความไว้วางใจ และความยั่งยืนขององค์กร ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลาม ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 มิติ ได้แก่ 1. ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ 2. การสื่อสารอัตลักษณ์และคุณค่าสหกรณ์ 3. การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. การสื่อสารคุณค่าอิสลามและสัญญาณความน่าเชื่อถือด้านการกำกับดูแลชารีอะฮ์ และ 5. การเล่าเรื่องขององค์กร นอกจากนี้ กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นเสนอให้ความไว้วางใจทำหน้าที่เป็นกลไกตัวกลางที่เชื่อมโยงองค์ประกอบของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร โดยบทความนี้มีส่วนสำคัญในการขยายขอบเขตของทฤษฎีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

ไปสู่องค์กรที่ดำเนินการภายใต้หลักการศาสนา นอกจากนั้นเสนอแนวคิด สัญญาความน่าเชื่อถือด้านการกำกับดูแลชาร์ียฮ์ ในฐานะกลไกการสื่อสารเฉพาะบริบท ซึ่งช่วยอธิบายกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นและความชอบธรรมของสหกรณ์อิสลาม ได้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การสื่อสารเชิงกลยุทธ์, สหกรณ์อิสลาม, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การกำกับดูแลตามหลักชาร์ียฮ์, ความไว้วางใจ, ความยั่งยืน

Abstract

Islamic cooperatives are socio-economic organizations that operate according to Shari'ah principles. They play a significant role in enhancing the welfare of their members and promoting economic development within the community. However, existing strategic communication frameworks in the literature are primarily based on Western corporate principles and are inadequate in elucidating the mechanisms by which religious legitimacy and trust are established in the context of Islamic cooperatives. This study seeks to fill a theoretical gap by reviewing and synthesizing existing literature on strategic communication, cooperative identity and values, stakeholder engagement, Shariah governance, and organizational storytelling. The goal is to develop a theoretically grounded conceptual framework that explains the role of strategic communication in Islamic cooperatives in Thailand. The study utilizes a structured conceptual literature synthesis approach, employing specific inclusion criteria to identify relevant research that examines communication mechanisms, trust formation, institutional legitimacy, and organizational sustainability. The findings suggest that strategic communication within Islamic cooperatives consists of five key dimensions: 1. strategic communication capability, 2. cooperative identity and value communication, 3. stakeholder engagement communication, 4. Islamic value communication along with Shariah governance credibility signals, and 5. organizational storytelling. Furthermore, the proposed framework conceptualizes trust as a central mediating mechanism that links strategic communication processes to the development of institutional legitimacy and organizational sustainability. This study enhances the strategic communication literature by extending its theoretical framework to include organizations that operate based on religious principles. It also introduces the concept of Shariah governance credibility signals, which serves as a context-specific communication mechanism. This concept helps explain the systematic construction of trust and legitimacy within Islamic cooperatives.

Keywords: strategic communication, Islamic cooperatives, stakeholder engagement, Shari'ah governance, trust, sustainability

บทนำ

สหกรณ์อิสลามเป็นสถาบันเศรษฐกิจและสังคมที่มีบทบาทต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนมุสลิมในประเทศไทย โดยดำเนินงานภายใต้หลักการการเงินอิสลามที่เน้นความยุติธรรม ความโปร่งใส การหลีกเลี่ยงดอกเบี้ย (ริบา) การพนัน ความไม่แน่นอน และการแบ่งปันความเสี่ยงอย่างเป็นธรรม (Chapra, 2016; Iqbal & Mirakhor, 2011) ในทางปฏิบัติสหกรณ์

อิสลามมิได้เป็นเพียงผู้ให้บริการทางการเงิน แต่ยังเป็นกลไกเสริมสร้างทุนทางสังคม ความไว้วางใจ และความร่วมมือในระดับชุมชนไทย หน่วยงานภาครัฐได้จัดทำฐานข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับสหกรณ์อิสลามเพื่อสนับสนุนการพัฒนาและการกำกับดูแล ซึ่งสะท้อนว่า กลุ่มสหกรณ์อิสลามมีความหลากหลายทั้งด้านขนาด พื้นที่ และศักยภาพการบริหารจัดการ (ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 18 กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2567) ขณะเดียวกันงานวิจัยไทยยังชี้ให้เห็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้างเกี่ยวกับความสอดคล้องตามหลักชารีอะฮ์ ความไม่ชัดเจนของกรอบกำกับดูแล และความท้าทายด้านระบบตรวจสอบชารีอะฮ์ ซึ่งอาจกระทบต่อการรับรู้ความน่าเชื่อถือขององค์กรในสายตาสมาชิก (อริศ หัสมา และคณะ, 2568; สุบิน เต่งนัย และสมฉวี ศิริโสภณา, 2568) อย่างไรก็ตาม บริบทสังคมไทยที่เป็นสังคมพหุวัฒนธรรมก่อให้เกิดความท้าทายด้านการสื่อสารของสหกรณ์อิสลาม ทั้งในมิติความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการเงินอิสลาม ความแตกต่างด้านระดับการศึกษาและการเข้าถึงเทคโนโลยีของสมาชิก ตลอดจนพลวัตของสื่อดิจิทัลที่เปลี่ยนรูปแบบการรับสารอย่างรวดเร็ว (Kent & Taylor, 2002) การสื่อสารที่ไม่เชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์หรือขาดความต่อเนื่องอาจนำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อน ความไม่ไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมที่ลดลงของสมาชิก แม้จะงานด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์จะเสนอว่า การสื่อสารควรถูกบูรณาการเข้ากับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนเป้าหมายระยะยาวและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Hallahan et al., 2007; Cornelissen, 2020) แต่กรอบที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ส่วนใหญ่พัฒนาขึ้นจากองค์กรธุรกิจแบบตะวันตก ซึ่งให้ความสำคัญกับชื่อเสียงองค์กร ประสิทธิภาพการแข่งขัน และการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ตรรกะองค์กรสมัยใหม่เป็นหลัก กรอบดังกล่าวจึงยังอธิบายได้ไม่เพียงพอว่า ในองค์กรที่ดำเนินการภายใต้หลักการอิสลามอย่างสหกรณ์อิสลาม ความชอบธรรมทางศาสนา ความโปร่งใสในการกำกับดูแลและการรับรู้ความสอดคล้องกับหลักชารีอะฮ์ถูกสื่อสารออกมาและรับรู้โดยสมาชิกอย่างไร

ช่องว่างเชิงทฤษฎีของบทความนี้ จึงไม่ได้อยู่เพียงการที่ยังไม่มีกรอบสำหรับสหกรณ์อิสลามเท่านั้น หากแต่อยู่ที่ความตึงเครียดเชิงทฤษฎีระหว่างกรอบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มีรากฐานตั้งอยู่บนฐานคิดขององค์กรธุรกิจแบบตะวันตก กับบริบทขององค์กรที่ต้องพึ่งพาความชอบธรรมทางศาสนาและความไว้วางใจของสมาชิกเป็นแกนกลาง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ทฤษฎีที่มีอยู่ยังอธิบายกลไกการก่อรูปความไว้วางใจจากสัญญาณด้านธรรมาภิบาลชารีอะฮ์ได้ไม่ชัดเจน และยังไม่ได้เชื่อมโยงการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลามอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อัตลักษณ์และคุณค่าสหกรณ์ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำกับดูแลตามหลักชารีอะฮ์ และการเล่าเรื่องขององค์กร 2) เพื่อบูรณาการกรอบทฤษฎีการส่งสัญญาณ (signaling theory) ทฤษฎีสถาบัน (institutional theory) และทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder theory) เพื่ออธิบายกลไกการรับรู้ความน่าเชื่อถือของสหกรณ์อิสลาม และ 3) เพื่อพัฒนารอบแนวคิดเชิงบูรณาการพร้อมข้อเสนอเชิงทฤษฎีสมมติฐานที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ความไว้วางใจ ความยั่งยืนของสหกรณ์อิสลาม วิธีการศึกษาบทความนี้ใช้การสังเคราะห์วรรณกรรมเชิงแนวคิดแบบมีโครงสร้าง (structured conceptual literature synthesis) โดยกำหนดหน่วยวิเคราะห์เป็นงานวิชาการที่อธิบายกลไกการสื่อสาร การก่อรูปความไว้วางใจ ธรรมาภิบาลอิสลาม และความยั่งยืนขององค์กร แหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบด้วยบทความวารสาร หนังสือวิชาการ และรายงานสถาบันที่มีอิทธิพลในสาขาก่อนที่คัดเลือกประกอบด้วย 1) ความเกี่ยวข้องโดยตรงกับหนึ่งในห้ามิติของแบบจำลอง 2) ความสามารถในการอธิบายกลไกเชิงทฤษฎีระหว่างการสื่อสารกับผลลัพธ์ขององค์กร 3) ความเป็นงานต้นธารหรือเป็นงานร่วมสมัยที่มีอิทธิพลต่อข้อถกเถียงทางวิชาการ และ 4) ความเหมาะสมต่อการประยุกต์ใช้ในบริบทองค์กรฐานสมาชิกหรือองค์กรอิสลาม การสังเคราะห์ดำเนินการในสามขั้นตอน ได้แก่ การจัดหมวดหมู่วรรณกรรม การเปรียบเทียบจุดร่วม-จุดตึงเครียดทางทฤษฎี และการบูรณาการเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีและกรอบแนวคิด ด้วยแนวทางดังกล่าว บทความนี้ไม่ได้มุ่งเพียงสรุปวรรณกรรมเดิม แต่พยายามสร้างข้อเสนอเชิงทฤษฎีใหม่ว่า ความไว้วางใจของสมาชิกในสหกรณ์อิสลามมิได้เกิดจากการสื่อสารทั่วไปเท่านั้น หากเกิดจากการที่องค์กรสามารถส่งสัญญาณความน่าเชื่อถือด้านชารีอะฮ์อย่างมีประสิทธิภาพ และแปลงสัญญาณดังกล่าวให้เป็นความชอบธรรมเชิงสถาบัน

ในสายตาของสมาชิก ชุมชน และผู้กำกับดูแล

กรอบทฤษฎีที่ใช้ในการสังเคราะห์ บทความนี้ใช้ทฤษฎีการส่งสัญญาณ (signaling theory) เป็นกรอบหลักในการอธิบายว่าสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถสังเกตความสอดคล้องตามหลักซาร์อะฮ์ได้โดยตรงในทุกช่วงเวลา จึงต้องอาศัยสัญญาณจากองค์กร เช่น การเปิดเผยกระบวนการกำกับดูแล การมีที่ปรึกษาซาร์อะฮ์ การรายงานผลการทบทวนหรือการตรวจสอบซาร์อะฮ์ และการสื่อสารที่ทำให้ข้อมูลดังกล่าวตีความได้ง่ายและเชื่อถือได้ สัญญาณเหล่านี้มีผลต่อการลดความไม่แน่นอนและการก่อรูปความไว้วางใจ ในขณะเดียวกันทฤษฎีสถาบันช่วยอธิบายว่า ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารไม่ได้จบลงเพียงระดับปัจเจก แต่สามารถยกระดับเป็นความชอบธรรมเชิงสถาบันได้เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ว่าจะองค์กรมีความเหมาะสมควร และสอดคล้องกับบรรทัดฐานของศาสนาและสังคม ส่วนทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยอธิบายว่า การสื่อสารจะมีพลังมากขึ้น เมื่อองค์กรออกแบบช่องทางการมีส่วนร่วม การตอบสนอง และการเรียนรู้ร่วมกับสมาชิก ชุมชน หน่วยงานรัฐ และผู้เชี่ยวชาญด้านศาสนา กรอบทฤษฎีทั้งสามจึงถูกใช้ร่วมกันเพื่ออธิบายทั้งกลไกการส่งสัญญาณ การตีความ และผลลัพธ์เชิงสถาบันของการสื่อสารในสหกรณ์อิสลาม

การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสารของสหกรณ์อิสลามในประเทศไทย

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการจัดการการสื่อสาร

แนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (strategic communication) ได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวางในสาขาการสื่อสารองค์กร การประชาสัมพันธ์ และการบริหารองค์กร โดย Hallahan et al. (2007) ให้นิยามว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คือ การใช้การสื่อสารอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อสนับสนุนการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กรต้องออกแบบกระบวนการสื่อสารอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารจัดการการสื่อสารที่เชื่อมโยงการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการ และการประเมินผล เพื่อให้การสื่อสารสามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในมิติของการสื่อสารองค์กร Cornelissen (2020) ชี้ว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการสร้างอัตลักษณ์องค์กร (organizational identity) และภาพลักษณ์องค์กร (corporate image) เนื่องจากการสื่อสารที่สอดคล้องกับพันธกิจองค์กรจะช่วยสร้างความชอบธรรม (legitimacy) และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง ในทำนองเดียวกัน

นอกจากนี้ นักวิชาการจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการสร้างความไว้วางใจ (trust) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในอีกมิติหนึ่งความไว้วางใจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร Morgan & Hunt (1994) เสนอในทฤษฎีความสัมพันธ์เชิงการตลาดว่าความไว้วางใจและความผูกพันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลต่อความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กร ในบริบทประเทศไทย แนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในหลายบริบท เช่น งานวิจัยของภารดี พึ่งสำราญ และคณะ (2562) ได้ศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในประเด็นสาธารณะ พบว่า การสร้างเครือข่าย การลงพื้นที่และการสื่อสารผ่านกิจกรรมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้เกิดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของชุมชน นอกจากนี้ งานวิจัยของแว่นแก้ว ชัยอาราม และคณะ (2568) ศึกษาการจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน ซึ่งพบว่าการสื่อสารที่เน้นอัตลักษณ์ของพื้นที่และการมีส่วนร่วมของชุมชนสามารถช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจท้องถิ่นได้ ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของบัณฑิต พานแก้ว (2568) ศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรภาคประชาสังคมในประเทศไทย และพบว่า การกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรม ทั้งในระดับสากลและในประเทศไทยสามารถสังเคราะห์ได้ว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์

เป็นกระบวนการบริหารจัดการการสื่อสารที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกับพันธกิจขององค์กร โดยมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งความไว้วางใจดังกล่าวเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์ในประเทศไทยที่ชี้ว่า เครือข่าย การลงพื้นที่ การร่วมกิจกรรม ช่วยเสริมการมีส่วนร่วมและผลลัพธ์ยั่งยืนของการสื่อสารในระดับชุมชน (การดี พึ่งสำราญ และคณะ, 2562) และยังถูกนำไปประยุกต์ในบริบทการพัฒนาท้องถิ่นและความยั่งยืนในมิติอื่น (แว่นแก้ว ชัยอาราม และคณะ, 2568; บัณฐพร พานแก้ว, 2568) นอกจากนี้ยังสามารถสังเคราะห์ได้ว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไม่ควรถูกจำกัดให้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น หากแต่ควรถูกพิจารณาในฐานะ ความสามารถเชิงสถาบัน ที่กำหนดทิศทางของการสื่อสารว่า องค์กรควรสื่อสาร อะไร อย่างไรและเพื่อใครอย่างเหมาะสมภายใต้บริบทเฉพาะของตน ในบริบทของสหกรณ์อิสลาม ความสามารถดังกล่าวมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากการสื่อสารมิได้มีหน้าที่เพียงถ่ายทอดข้อมูลเชิงข้อเท็จจริง แต่ยังต้องทำหน้าที่เป็นกลไกในการส่งสัญญาณเชิงคุณค่า (value signaling) ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายพร้อมกัน ทั้งในมิติของความโปร่งใส ความสอดคล้องตามหลักชารีอะฮ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร

อัตลักษณ์และคุณค่าสหกรณ์

แนวคิดเรื่องอัตลักษณ์ของสหกรณ์ (cooperative identity) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนลักษณะเฉพาะขององค์กรสหกรณ์ ซึ่งแตกต่างจากองค์กรธุรกิจทั่วไป โดย International Cooperative Alliance (2020) ให้นิยามว่า สหกรณ์เป็นองค์กรที่สมาชิกเป็นเจ้าของร่วมและดำเนินงาน เพื่อประโยชน์ของสมาชิกบนพื้นฐานของคุณค่าและหลักการสหกรณ์ อัตลักษณ์ของสหกรณ์จึงประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ค่านิยมสหกรณ์ (cooperative values) หลักการสหกรณ์ (cooperative principles) และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน ในเชิงทฤษฎี Cornelissen (2020) อธิบายว่า อัตลักษณ์องค์กร (organizational identity) หมายถึง การรับรู้ร่วมกันเกี่ยวกับตัวตนขององค์กร ซึ่งสะท้อนผ่านค่านิยม พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารอัตลักษณ์ที่ชัดเจนช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจบทบาทและความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่น ๆ

ในบริบทของสหกรณ์ Birchall (2011) ชี้ว่า สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะในฐานะองค์กรเศรษฐกิจ เพื่อสังคม (social economy organization) ซึ่งเน้นการสร้างประโยชน์ร่วมของสมาชิกมากกว่าการแสวงหากำไรสูงสุด อัตลักษณ์ดังกล่าวทำให้สหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการสร้างทุนทางสังคม (social capital) และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน นอกจากนี้ Novkovic (2008) ยังอธิบายว่า คุณค่าและหลักการสหกรณ์เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของความยั่งยืนขององค์กรสหกรณ์ สำหรับสหกรณ์อิสลาม อัตลักษณ์องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากต้องผสานทั้งหลักการสหกรณ์และหลักการทางศาสนาอิสลาม Iqbal & Mirakhor (2011) อธิบายว่า ระบบเศรษฐกิจอิสลามตั้งอยู่บนหลักการสำคัญ เช่น ความเป็นธรรม (justice) การแบ่งปันความเสี่ยง (risk sharing) และความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) ดังนั้น อัตลักษณ์ของสหกรณ์อิสลามจึงสะท้อนทั้งคุณค่าเชิงสหกรณ์และคุณค่าเชิงศาสนา ซึ่งช่วยเสริมสร้างความชอบธรรมขององค์กรในสายตาของสมาชิกและชุมชนมุสลิม

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสังเคราะห์ได้ว่า อัตลักษณ์และคุณค่าสหกรณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยกำหนดตัวตนขององค์กร และมีบทบาทในการสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะในบริบทของสหกรณ์อิสลาม ซึ่งต้องสื่อสารอัตลักษณ์องค์กรให้สะท้อนทั้งหลักการสหกรณ์และหลักชารีอะฮ์อย่างสอดคล้องและชัดเจน เพื่อเสริมสร้างความชอบธรรม ความไว้วางใจ และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว อีกทั้งอัตลักษณ์และคุณค่าสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นเนื้อหาหลักของสัญญาณที่องค์กรส่งออกไปสู่สาธารณะ หากอัตลักษณ์ถูกสื่อสารอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับหลักสหกรณ์และหลักชารีอะฮ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะตีความองค์กรว่าเป็นองค์กรที่มีความแตกต่าง มีความชอบธรรม และมีเหตุผลเพียงพอที่จะให้การสนับสนุนในระยะยาว

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วม

แนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder theory) เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร โดย Freeman (2010) อธิบายว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มที่สามารถส่งผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรไม่ควรมุ่งตอบสนองเพียงผลประโยชน์ของเจ้าขององค์กรเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงความคาดหวังและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม เช่น สมาชิก ลูกค้า ชุมชน หน่วยงานรัฐ และสังคมโดยรวม ในมิติของการสื่อสารองค์กร นักวิชาการด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ชี้ว่าการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (participatory communication) และการสื่อสารสองทาง (two-way communication) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับสาธารณะ (Cornelissen, 2020) การสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตัดสินใจ สามารถช่วยเสริมสร้างความชอบธรรมขององค์กรและลดความขัดแย้งในระยะยาว ในช่วงหลังงานวิจัยร่วมสมัยได้เน้นบทบาทของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อความยั่งยืนขององค์กรมากขึ้น เช่น Morsing & Schultz (2006) อธิบายว่า องค์กรที่เปิดพื้นที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะสามารถสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและเพิ่มระดับความไว้วางใจได้ นอกจากนี้ Greenwood (2007) ยังเสนอว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความชอบธรรมทางสังคมและเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้

ในบริบทขององค์กรฐานชุมชน เช่น สหกรณ์ งานวิจัยของ Hao et al. (2021) ชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรสหกรณ์ โดยอธิบายว่า สหกรณ์ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการกำกับดูแลองค์กรจะสามารถสร้างความไว้วางใจและความผูกพันของสมาชิกต่อองค์กรได้มากขึ้น การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการบริหารสหกรณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร สำหรับสหกรณ์อิสลาม การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจากองค์กรต้องสร้างความเชื่อมั่นทั้งในมิติการบริหารจัดการและความสอดคล้องตามหลักชารีอะฮ์ งานวิจัยด้านการเงินอิสลามร่วมสมัยชี้ว่า การสื่อสารที่เปิดเผยข้อมูลและการมีส่วนร่วมของสมาชิกสามารถช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจต่อองค์กรและเพิ่มความชอบธรรมขององค์กรในสายตาของชุมชนมุสลิม (Hassan & Aliyu, 2018)

ในบริบทประเทศไทย หลักฐานเชิงประจักษ์จากการสื่อสารในประเด็นสาธารณะชี้ว่า การสื่อสารที่มุ่งสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมผ่านเวทีและกิจกรรมร่วมกับเครือข่าย ทำให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับในระดับชุมชนได้มากกว่าการสื่อสารทางเดียว (ภารดี พึ่งสำราญ และคณะ, 2562) นับสำคัญต่อสหกรณ์อิสลาม คือ การออกแบบการสื่อสารควรจัดวางบทบาทของสมาชิก ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องด้านศาสนาให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับและเรียนรู้ร่วม ไม่ใช่เพียงผู้รับสาร ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนองค์กรในระยะยาว

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสังเคราะห์ได้ว่า การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในบริบทของสหกรณ์อิสลาม การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของสมาชิก ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลตามหลักชารีอะฮ์จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสนับสนุนความชอบธรรมและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นมากกว่ากระบวนการรับฟังความคิดเห็น แต่เป็นกลไกการร่วมสร้างความหมาย (co-creation of meaning) ที่ช่วยให้สัญญาณจากองค์กรได้รับการยืนยัน ตรวจสอบ และเสริมความน่าเชื่อถือผ่านการมีปฏิสัมพันธ์สองทาง โดยเฉพาะในองค์กรฐานสมาชิกอย่างสหกรณ์อิสลามที่ความชอบธรรมขึ้นอยู่กับความยอมรับจากสมาชิกและชุมชนอย่างต่อเนื่อง

การกำกับดูแลชารีอะฮ์

การกำกับดูแลชารีอะฮ์ (Shari'ah governance) เป็นระบบกลไกการกำกับดูแลที่ออกแบบขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้หลักเศรษฐกิจอิสลามสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับหลักชารีอะฮ์ได้อย่างต่อเนื่องและตรวจสอบได้ Islamic Financial Services Board (2009) ให้นิยามว่า การกำกับดูแลชารีอะฮ์ คือ ระบบโครงสร้างและกระบวนการที่ประกอบด้วยบทบาทของคณะกรรมการชารีอะฮ์ การทบทวนและการตรวจสอบชารีอะฮ์ ตลอดจนการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับรองว่าการทำงานขององค์กรเป็นไปตามหลักการอิสลาม ในเชิงทฤษฎี นักวิชาการด้านการเงินอิสลามชี้ว่าการกำกับดูแลชารีอะฮ์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความชอบธรรม (legitimacy) ขององค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่ Iqbal & Mirakhor (2011) ชี้ว่า ธรรมชาติของระบบเศรษฐกิจอิสลามตั้งอยู่บนหลักการสำคัญ เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความยุติธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร งานวิจัยร่วมสมัยยังเน้นว่าการกำกับดูแลชารีอะฮ์มีบทบาทสำคัญต่อผลการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กร Islamic finance ตัวอย่างเช่น Mollah & Zaman (2015) พบว่า บทบาทของคณะกรรมการชารีอะฮ์สามารถช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและประสิทธิภาพของสถาบันการเงินอิสลาม ขณะที่ Farook et al. (2011) ชี้ว่า การเปิดเผยข้อมูลด้านชารีอะฮ์และความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยเพิ่มความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในช่วงหลังงานวิจัยร่วมสมัยได้ให้ความสำคัญกับบทบาทของการกำกับดูแลชารีอะฮ์ต่อความยั่งยืนขององค์กรมากขึ้น สำหรับสหกรณ์อิสลาม การกำกับดูแลชารีอะฮ์มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์กรต้องดำเนินงานภายใต้ทั้งหลักการสหกรณ์และหลักการศาสนาอิสลาม การมีระบบกำกับดูแลชารีอะฮ์ที่ชัดเจน เช่น การมีที่ปรึกษาชารีอะฮ์ กระบวนการทบทวนและตรวจสอบการดำเนินงาน และการเปิดเผยข้อมูลต่อสมาชิก จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นของสมาชิกและชุมชน

นอกจากนี้ งานวิจัยได้สะท้อนว่า บทบาทที่ปรึกษาชารีอะฮ์มีความสำคัญต่อการกำกับดูแลสหกรณ์อิสลาม แต่ยังมีข้อจำกัดด้านกรอบกำกับดูแลที่ไม่ชัดเจน และความท้าทายด้านการจัดให้มีระบบตรวจสอบชารีอะฮ์อย่างเป็นทางการ ซึ่งอาจทำให้สมาชิกประเมินความน่าเชื่อถือได้ยาก (อริศ หัสมา และคณะ, 2568) ขณะเดียวกัน งานวิจัยกรณีศึกษาเสนอว่า การบริหารตามหลักชารีอะฮ์และชารีอะฮ์ภิบาลสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของสหกรณ์ จึงยิ่งตอกย้ำว่าองค์กรจำเป็นต้องทำให้กลไกชารีอะฮ์ถูกสื่อสารออกมาในรูปแบบที่สมาชิกเข้าใจและตรวจสอบได้ (สุบิน เต่งนุ้ย และสมฉวี ศิริโสภณา, 2568)

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสังเคราะห์ได้ว่า การกำกับดูแลชารีอะฮ์มิได้เป็นเพียงกลไกทางกฎหมายหรือศาสนาเท่านั้น หากแต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงสถาบันที่สำคัญในการสร้างความชอบธรรม ความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือขององค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในบริบทของสหกรณ์อิสลาม การกำกับดูแลชารีอะฮ์จึงมีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ในฐานะแหล่งกำเนิดของสัญญาณความน่าเชื่อถือ (credibility signals) ที่องค์กรสามารถแปลงให้เป็นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ หากสหกรณ์สามารถทำให้กลไกการกำกับดูแลดังกล่าว มองเห็นได้และตรวจสอบได้ ผ่านกระบวนการสื่อสารที่เหมาะสม จะช่วยลดความไม่แน่นอนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสริมสร้างระดับความไว้วางใจได้อย่างมีนัยสำคัญมากกว่าการสื่อสารที่มุ่งเน้นเพียงการสร้างภาพลักษณ์องค์กรโดยทั่วไป ดังนั้น การสื่อสารเกี่ยวกับระบบกำกับดูแลชารีอะฮ์จึงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงไปสู่ความยั่งยืนของสหกรณ์อิสลามในระยะยาว

การเล่าเรื่ององค์กร

การเล่าเรื่ององค์กร (organizational storytelling) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในสาขาการสื่อสารองค์กรและการบริหารองค์กร เนื่องจากเรื่องเล่าสามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดคุณค่า ความหมาย และประสบการณ์ขององค์กรให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย Denning (2005) อธิบายว่า การเล่าเรื่องเป็นกระบวนการสื่อสารที่ใช้เรื่องราว เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและกระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคคลภายในและภายนอกองค์กร โดยเรื่องเล่าที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยถ่ายทอดวิสัยทัศน์และคุณค่าขององค์กรให้ผู้รับสารรับรู้ได้อย่างชัดเจน ในมิติของการสื่อสารองค์กร Gill (2015) ชี้ว่า

การเล่าเรื่ององค์กรมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder engagement) เนื่องจากเรื่องเล่าสามารถเชื่อมโยงข้อมูลเชิงเหตุผลกับมิติทางอารมณ์ ทำให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจและความรู้สึกเชื่อมโยงกับองค์กรได้มากขึ้น ขณะที่งานวิจัยยังชี้ว่า การเล่าเรื่ององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือขององค์กร เช่น Delgado-Ballester & Fernández-Sabido (2016) พบว่า การสื่อสารผ่านเรื่องเล่าที่สะท้อนคุณค่าและประสบการณ์ขององค์กรสามารถช่วยเพิ่มความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ Gill (2015) ยังอธิบายว่า การเล่าเรื่องในบริบทของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสามารถช่วยสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกและเสริมสร้างความชอบธรรมขององค์กรในสายตาของสาธารณะ ในบริบทขององค์กรฐานชุมชน เช่น สหกรณ์ การเล่าเรื่ององค์กรมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดคุณค่าและประสบการณ์ของสมาชิก เนื่องจากสหกรณ์เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่บนความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิก เรื่องเล่าที่สะท้อนประสบการณ์ของสมาชิกหรือผลกระทบของสหกรณ์ต่อชุมชน สามารถช่วยสร้างความผูกพันและความภาคภูมิใจของสมาชิกต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ การเล่าเรื่องยังช่วยทำให้คุณค่าและหลักการของสหกรณ์สามารถสื่อสารไปยังสาธารณะได้อย่างเข้าใจง่าย สำหรับสหกรณ์อิสลาม การเล่าเรื่ององค์กรยังมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงคุณค่าเชิงสหกรณ์กับคุณค่าเชิงศาสนา เรื่องเล่าที่สะท้อนการดำเนินงานตามหลักชารีอะฮ์ ผลกระทบเชิงบวกต่อสมาชิก และการพัฒนาชุมชนสามารถช่วยสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจของสมาชิกและสังคมต่อองค์กรได้มากขึ้น การเล่าเรื่องดังกล่าวจึงเป็นส่วนสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยแปลงหลักการและข้อมูลเชิงเทคนิคให้กลายเป็นเรื่องราวที่มีความหมายและเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสังเคราะห์ได้ว่า การเล่าเรื่ององค์กรเป็นกลไกที่แปลงสัญญาณเชิงนามธรรม เช่น คุณค่า ความโปร่งใส และผลกระทบขององค์กร ให้กลายเป็นประสบการณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้และเชื่อมโยงได้ การเล่าเรื่องจึงมีบทบาทเป็นตัวเชื่อมระหว่างข้อมูลเชิงเหตุผลกับการรับรู้เชิงอารมณ์ ซึ่งส่งผลต่อความไว้วางใจและความยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร

ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความไว้วางใจ (trust) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมด้านการจัดการและการสื่อสารองค์กรว่าเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างกระบวนการสื่อสารกับผลลัพธ์ขององค์กรในระยะยาว โดย Mayer et al. (1995) อธิบายว่าความไว้วางใจเกิดจากการรับรู้ถึงความสามารถ ความมีคุณธรรม และความปรารถนาดีขององค์กร ซึ่งสามารถถูกเสริมสร้างผ่านการสื่อสารที่มีความโปร่งใส สม่าเสมอ และมีความน่าเชื่อถือ ในบริบทของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ งานของ Men & Yue (2019) แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพและภาวะผู้นำที่สนับสนุนการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความไว้วางใจและพฤติกรรมสนับสนุนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสะท้อนบทบาทของการสื่อสารในฐานะกลไกสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ Schnackenberg & Tomlinson (2016) ชี้ให้เห็นว่าความโปร่งใสขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความไม่แน่นอนและเสริมสร้างความไว้วางใจ ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ในบริบทขององค์กรที่ดำเนินการภายใต้หลักการอิสลาม งานของ Farook et al. (2011) และ Hassan & Aliyu (2018) เน้นว่า การเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามหลักชารีอะฮ์ มีบทบาทสำคัญในการส่งสัญญาณความน่าเชื่อถือและเสริมสร้างความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะเดียวกัน ในบริบทขององค์กรฐานสมาชิก เช่น สหกรณ์ จากงานวิจัยของ Novkovic (2008) ชี้ให้เห็นว่า ความไว้วางใจเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อความร่วมมือของสมาชิกและความยั่งยืนขององค์กร

ดังนั้น วรรณกรรมโดยรวมสะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสื่อสารที่มีความโปร่งใส มีความสม่าเสมอ และสามารถส่งสัญญาณความน่าเชื่อถือได้อย่างชัดเจน จะนำไปสู่การก่อรูปของความไว้วางใจ

ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกตัวกลางสำคัญในการเชื่อมโยงไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ความไว้วางใจจึงมีใช้เพียงผลลัพธ์ของการสื่อสาร แต่เป็นกลไกเชิงสาเหตุที่มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดอิทธิพลของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม ทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถสังเคราะห์ได้ว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลามเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงพันธกิจขององค์กรกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายได้ผ่าน 5 มิติ ได้แก่ 1) ความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมกระบวนการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผลการสื่อสารอย่างเป็นระบบ 2) การสื่อสารอัตลักษณ์และคุณค่าสหกรณ์ ซึ่งทำหน้าที่ถ่ายทอดตัวตน หลักการ และคุณค่าขององค์กรให้สมาชิกและสังคมรับรู้ 3) การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจร่วมและความร่วมมือระหว่างองค์กรกับสมาชิกและชุมชน 4) การสื่อสารคุณค่าอิสลามและสัญญาณความน่าเชื่อถือด้านการกำกับดูแลซาริอะฮ์ ซึ่งสะท้อนความสอดคล้องของการดำเนินงานกับหลักซาริอะฮ์ และเสริมสร้างความโปร่งใสขององค์กร และ 5) การเล่าเรื่องขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่ถ่ายทอดคุณค่า ประสบการณ์ และผลกระทบขององค์กรในรูปแบบเรื่องราวที่ช่วยสร้างความหมายและความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในเชิงทฤษฎี องค์ประกอบทั้งห้านี้สามารถอธิบายได้ภายใต้กรอบแนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (trust) ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงการสื่อสารขององค์กรกับผลลัพธ์เชิงสถาบัน งานวิจัยด้านการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชี้ว่า ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การสนับสนุนและความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ในมุมมองของทฤษฎีสถาบัน ความไว้วางใจและความโปร่งใสขององค์กรยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความชอบธรรมขององค์กรในสายตาของสังคม (institutional legitimacy) ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการดำรงอยู่และการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

เมื่อนำวรรณกรรมทั้งสามมิติมาบูรณาการภายใต้กรอบทฤษฎีการส่งสัญญาณ (signaling theory) ทฤษฎีสถาบัน (institutional theory) และทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder theory) จะเห็นได้ว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลามสามารถอธิบายได้ในฐานะระบบการส่งสัญญาณความน่าเชื่อถือที่ทำงานผ่านเนื้อหาเชิงอัตลักษณ์ กระบวนการมีส่วนร่วม และการรับรองด้านซาริอะฮ์ โดยองค์ประกอบทั้งห้าไม่ได้เป็นเพียงรายการตัวแปรที่อยู่แยกส่วนกัน แต่ทำงานร่วมกันในการลดความไม่แน่นอน สร้างความไว้วางใจ และผลักดันให้องค์กรได้รับความชอบธรรมเชิงสถาบัน ดังนั้น การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลามจึงควรถูกมองเป็นกลไกเชิงทฤษฎีที่เชื่อมระหว่างกรอบการสื่อสารกับการก่อรูปความชอบธรรมมากกว่าการเป็นเพียงเครื่องมือเผยแพร่ข้อมูล แบบจำลองที่เสนอขึ้นชี้ว่า ความไว้วางใจทำหน้าที่เป็นกลไกตัวกลางหลัก ขณะที่ความเคร่งครัดทางศาสนา การยอมรับการสื่อสารดิจิทัล ความโปร่งใสด้านธรรมาภิบาล และขนาดของสหกรณ์ อาจเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ความสัมพันธ์ดังกล่าวเข้มแข็งหรืออ่อนลง

องค์ความรู้ใหม่

จากการบูรณาการวรรณกรรมและกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี บทความนี้เสนอว่า คุณูปการสำคัญของงานวิจัยมีได้อยู่เพียงการรวบรวมองค์ประกอบของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เท่านั้น หากแต่อยู่ที่การอธิบายกลไกเชิงทฤษฎี (theoretical mechanisms) ที่ทำให้การสื่อสารในบริบทของสหกรณ์อิสลามสามารถก่อรูปความไว้วางใจได้อย่างเป็นระบบ และสามารถสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ อัตลักษณ์สหกรณ์ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำกับดูแลซาริอะฮ์ และการเล่าเรื่องขององค์กร สามารถสกัดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลามในประเทศไทยได้ 4 ประการสำคัญ ดังนี้

การพัฒนากรอบแนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลาม

ประการแรก บทความนี้เสนอกรอบแนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลามที่บูรณาการองค์ประกอบจากวรรณกรรมด้านการสื่อสารองค์กร การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และธรรมาภิบาลอิสลาม โดยเสนอว่า โครงสร้างของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลามประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 มิติ ได้แก่ 1) ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการสื่อสาร และการประเมินผล 2) การสื่อสารอัตลักษณ์และคุณค่าสหกรณ์ ซึ่งทำหน้าที่ถ่ายทอดตัวตน หลักการ และคุณค่าของสหกรณ์ให้สมาชิกและสังคมรับรู้ 3) การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจร่วมและการมีส่วนร่วมของสมาชิก ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4) การสื่อสารคุณค่าอิสลามและสัญญาณความน่าเชื่อถือด้านการกำกับดูแลชาร์อะฮ์ ซึ่งสะท้อนความโปร่งใสและความสอดคล้องขององค์กรกับหลักชาร์อะฮ์ 5) การเล่าเรื่องขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่ถ่ายทอดคุณค่า ประสบการณ์ และผลกระทบขององค์กรในรูปแบบเรื่องราวที่สามารถสร้างความหมายและความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบทั้งห้านี้สะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลามไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเผยแพร่ข้อมูล แต่เป็นกระบวนการเชิงระบบที่เชื่อมโยงการสื่อสารกับคุณค่าองค์กร การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความชอบธรรมขององค์กรในสังคม

การเสนอแนวคิด สัญญาณความน่าเชื่อถือด้านการกำกับดูแลชาร์อะฮ์

ประการที่สอง บทความนี้เสนอแนวคิด สัญญาณความน่าเชื่อถือด้านการกำกับดูแลชาร์อะฮ์ (Shari'ah assurance signals) เพื่ออธิบายกลไกการสื่อสารที่ทำให้การดำเนินงานตามหลักชาร์อะฮ์สามารถรับรู้และตรวจสอบได้โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดดังกล่าวครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ เช่น การมีที่ปรึกษาชาร์อะฮ์ การทบทวนและตรวจสอบการดำเนินงานตามหลักชาร์อะฮ์ การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการกำกับดูแลชาร์อะฮ์ และช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้สมาชิกสามารถสอบถามหรือรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักศาสนา แนวคิดนี้ช่วยขยายกรอบวรรณกรรมด้านการกำกับดูแลชาร์อะฮ์จากเดิมที่มุ่งเน้นโครงสร้างการกำกับดูแลในสถาบันการเงินอิสลาม ไปสู่มิติของการสื่อสารองค์กร โดยเน้นว่ากลไกการกำกับดูแลชาร์อะฮ์ควรถูกสื่อสารให้มองเห็นได้ในรูปของสัญญาณความน่าเชื่อถือ เพื่อช่วยลดความไม่แน่นอนของสมาชิกและเสริมสร้างความโปร่งใสขององค์กร และเสนอแนวคิด Shari'ah governance credibility signals ในฐานะกลไกเชิงทฤษฎีที่เชื่อมโยงโครงสร้างธรรมาภิบาลกับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยชี้ให้เห็นว่า ความเชื่อมั่นมิได้เกิดจากการมีระบบกำกับดูแลชาร์อะฮ์เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการที่องค์กรสามารถทำให้ระบบดังกล่าวมองเห็นได้ อธิบายได้ และตรวจสอบได้ผ่านการสื่อสารที่มีความน่าเชื่อถือ

บทบาทของความไว้วางใจในฐานะกลไกเชื่อมการสื่อสารสู่ความยั่งยืน

ประการที่สาม บทความนี้เสนอว่า ความไว้วางใจ (trust) ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมการสื่อสารเชิงกลยุทธ์กับความยั่งยืนขององค์กร ภายใต้กรอบแนวคิดนี้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่สะท้อนอัตลักษณ์องค์กร การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความโปร่งใสในการกำกับดูแลชาร์อะฮ์ สามารถช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจของสมาชิกและชุมชนต่อสหกรณ์ เมื่อความไว้วางใจดังกล่าวได้รับการยอมรับในระดับสังคม จะนำไปสู่ความชอบธรรมเชิงสถาบัน (institutional legitimacy) ขององค์กร ความชอบธรรมและความไว้วางใจนี้มีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืนของสหกรณ์ เนื่องจากช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก ความร่วมมือของชุมชน และการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานและพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

กรอบแนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลาม

จากองค์ความรู้ที่สังเคราะห์ได้ บทความนี้จึงเสนอกรอบแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์กับความยั่งยืนของสหกรณ์อิสลาม โดยเสนอให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทั้งห้ามิติทำหน้าที่เป็นปัจจัยนำเข้า (communication drivers) ที่ส่งผลต่อการสร้างความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งความไว้วางใจดังกล่าวจะนำไปสู่ความยั่งยืน

ของสหกรณ์ในระยะยาว กรอบแนวคิดดังกล่าวช่วยอธิบายกลไกที่เชื่อมโยงระหว่างการสื่อสารองค์กรกับผลลัพธ์เชิงสถาบันของสหกรณ์อิสลาม และสามารถใช้เป็นฐานในการพัฒนาการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลามในอนาคต

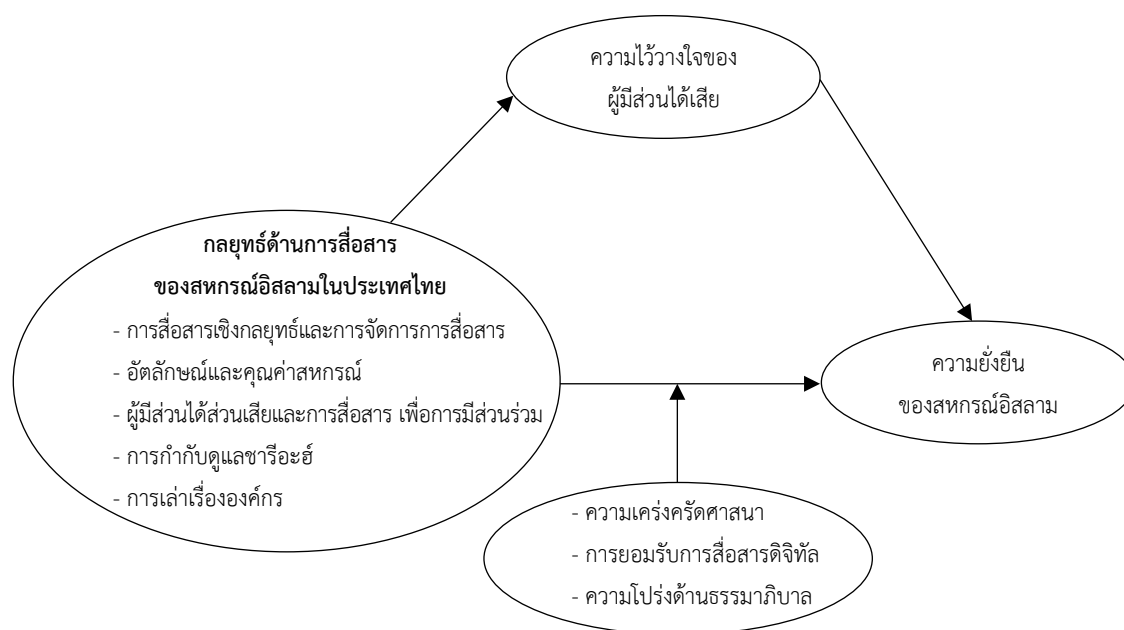
จากกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้น บทความนี้เสนอข้อเสนอเชิงทฤษฎี พร้อมสมมติฐานเชิงทฤษฎี เพื่อการทดสอบเชิงประจักษ์ในอนาคต ดังนี้

สมมติฐาน 1 กลยุทธ์ด้านการสื่อสารของสหกรณ์อิสลามในประเทศไทยมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจ

สมมติฐาน 2 ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนของสหกรณ์อิสลาม

สมมติฐาน 3 ความไว้วางใจเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการสื่อสารของสหกรณ์อิสลามในประเทศไทยกับความยั่งยืนของสหกรณ์อิสลาม

ดังนั้น กรอบแนวคิดที่นำเสนอในบทความนี้จึงมิได้เป็นเพียงกรอบเชิงพรรณนา หากแต่เป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎี (theory-building framework) ที่มีศักยภาพในการนำไปทดสอบเชิงประจักษ์ในงานวิจัยอนาคต และสามารถต่อยอดองค์ความรู้ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในบริบทองค์กรศาสนาได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์อิสลาม

บทสรุป

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบแนวคิดเชิงทฤษฎีด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์อิสลาม โดยชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารมิได้เป็นเพียงเครื่องมือเชิงปฏิบัติ แต่เป็นความสามารถเชิงสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการก่อรูปความไว้วางใจ ความยั่งยืนขององค์กร กรอบแนวคิดที่นำเสนออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างองค์ประกอบของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทั้งห้ามิติ ได้แก่ 1) ความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ 2) การสื่อสารอัตลักษณ์และคุณค่าสหกรณ์ 3) การสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การสื่อสารคุณค่าอิสลามและสัญญาณความน่าเชื่อถือด้านการกำกับดูแลซารีอะฮ์ และ 5) การเล่าเรื่องขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยความไว้วางใจทำหน้าที่เป็นกลไกตัวกลางในการเชื่อมโยงไปสู่ความยั่งยืนของสหกรณ์ในระยะยาว ในเชิงทฤษฎี บทความนี้ขยายขอบเขตของทฤษฎีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยบูรณาการมิติของความชอบธรรมทางศาสนาเข้ากับกรอบการวิเคราะห์และเสนอแนวคิด สัญญาณความน่าเชื่อถือด้านการกำกับดูแลทรัพย์สิน ในฐานะกลไกเชิงสัญญาณที่อธิบายกระบวนการก่อรูปของความไว้วางใจอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งยกระดับบทบาทของความไว้วางใจให้เป็นกลไกตัวกลางในเส้นทางเชิงสาเหตุของการสื่อสาร ในเชิงการปฏิบัติ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรออกแบบการสื่อสารทั้งห้ามิติให้สอดคล้องกับระบบธรรมาภิบาลและบริบทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะการทำให้กลไกการกำกับดูแลทรัพย์สินมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถสื่อสารออกมาเป็นสัญญาณความน่าเชื่อถือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนคำนึงถึงความแตกต่างด้านความเคร่งครัดทางศาสนาและการยอมรับการสื่อสารดิจิทัลของผู้รับสาร สำหรับเชิงนโยบาย ผลการศึกษาสะท้อนความจำเป็นของการพัฒนามาตรฐานการสื่อสารควบคู่กับมาตรฐานธรรมาภิบาล เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความโปร่งใสในองค์กรที่ดำเนินการภายใต้หลักการอิสลาม โดยสรุป กรอบแนวคิดที่นำเสนอมีศักยภาพในการต่อยอดสู่การทดสอบเชิงประจักษ์ และช่วยยกระดับองค์ความรู้ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในบริบทองค์กรฐานสมาชิกอย่างมีนัยสำคัญ

เอกสารอ้างอิง

- บัณฑิต พานแก้ว. (2568). การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทางสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนขององค์กรนอกภาครัฐในประเทศไทย. *วารสารนิเทศสยามปริทัศน์*, 24(1), 28-49. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/commartsreviewsiamu/article/view/281481>.
- ภารดี พิงสำราญ, สุทธิพันธ์ โสทธิวี, ประจวบ สิริรักษาเกียรติ และธกร คำชายกิจจรัช. (2562). การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในประเด็นสาธารณะ: แนวทางการฟื้นฟู อนุรักษ์และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน กรณีศึกษา โครงการธนาคารปูม้า ศูนย์ศึกษาการพัฒนา อ่าวคุ้งกระเบน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ. *Journal of Business, Economics and Communications*, 14(2), 79-93. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/BECJournal/article/view/129408>.
- แว่นแก้ว ชัยอาราม, วิทยาธร ท่อแก้ว และกรกช ชันธบุญ. (2568). การจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน. *วารสารการจัดการและการพัฒนาท้องถิ่น*, 8(2), 117-132. <https://so11.tci-thaijo.org/index.php/jMLD/article/view/2783>.
- ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 18 กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2567). *ฐานข้อมูลสหกรณ์อิสลาม ประจำปี พ.ศ. 2567*. กรมส่งเสริมสหกรณ์. สืบค้น 8 มีนาคม 2569 จาก https://cttc18.cttc.cpd.go.th/content_page/item/318-Islamic_Cooperative_Information_Database.html.
- สุบิน เต่งนัย และสมฉวี ศิริโสภณา. (2568). รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสหกรณ์ตามหลักชารีอะฮ์. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 8(2), 65-77. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/ibas/article/view/276118>.
- อริศ หัสมา, ธวัช นัยพอม, อัลอามีน มะแต, อัदनัน อัลฟาริตี และฮากีม เจเนนิ. (2568). บทบาทของที่ปรึกษาชารีอะฮ์ในการกำกับดูแลสหกรณ์อิสลามในประเทศไทย. *Journal of Islamic Studies, Prince of Songkla University*, 16(1), 18-33. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JOIS/article/view/282858>.
- Birchall, J. (2011). *People-centred businesses: Co-operatives, mutuals and the idea of membership*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230295292>.

- Chapra, M. U. (2016). *The future of economics: An Islamic perspective*. Islamic Foundation.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed). Sage.
- Delgado-Ballester, E. & Fernández-Sabiote, E. (2016). Once upon a brand: Storytelling practices by Spanish brands. *Spanish Journal of Marketing*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2016.06.001>.
- Denning, S. (2005). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative* (Rev. ed). Jossey-Bass.
- Farook, S., Hassan, M. K., & Lanis, R. (2011). Determinants of corporate social responsibility disclosure: The case of Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 2(2), 114–141. <https://doi.org/10.1108/17590811111170539>.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR. *Public Relations Review*, 41(5), 662–674. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.012>.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>.
- Hao, J., Bijman, J., Heijman, W., & Gao, M. (2024). The effect of trust and social pressure on member commitment in agricultural cooperatives – Evidence from China. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 95(3), 919–944. <https://doi.org/10.1111/apce.12467>.
- Hassan, M. K., & Aliyu, S. (2018). A contemporary survey of Islamic banking literature. *Journal of Financial Stability*, 34, 12–43. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2017.11.006>.
- International Cooperative Alliance. (2020). *Cooperative identity, values and principles*. Retrieved March 8, 2026, from <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>.
- Islamic Financial Services Board. (2009). *Guiding principles on Shariah governance systems for institutions offering Islamic financial services (IFSB-10)*. IFSB. Retrieved March 8, 2026, from https://www.ifsfb.org/wp-content/uploads/2023/10/IFSB-10-December-2009_En.pdf.
- Iqbal, Z. & Mirakhor, A. (2011). *An introduction to Islamic finance: Theory and practice* (2nd ed). Wiley.
- Kent, M. L. & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21–37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X).
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>.
- Men, L. R. & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>.

- Mollah, S. & Zaman, M. (2015). Shari'ah supervision, corporate governance and performance. *Journal of Banking & Finance*, 58, 418–435. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.04.030>.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2168–2177. <https://doi.org/10.1016/j.socsec.2008.02.009>.
- Schnackenberg, A. K. & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization–stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>.