

ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย



นางสาวเยาวนุช ซอหะซัน

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชาวาทวิทยา ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-53-1033-6

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INTERACTION AND CULTURAL ADAPTAION OF ISLAMIC BANK
OF THAILAND EMPLOYEES

Miss Yaowanuch Sawhasun

สถาบันวิทยบริการ

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Speech Communication
Department of Speech Communication and Performing Arts

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2004

ISBN 974-53-1033-6

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคาร
อิสลามแห่งประเทศไทย
โดย นางสาวเยาวนุช ชอหะซัน
สาขาวิชา วาทยวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. พีระ จิโรโสภณ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์ อวยพร พานิช)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ พัชนี เที่ยจรรยา)

..... กรรมการ
(ดร. รัชสุวรรณ ปิตพยัคฆ์)

เยาวนุช ซอหะซัน : ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (INTERACTION AND CULTURAL ADAPTATION OF ISLAMIC BANK OF THAILAND EMPLOYEES). อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ. เมตตา วิวัฒนานุกุล; 159 หน้า. ISBN 974-53-1033-6.

งานวิจัยเรื่อง ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามฯ ศึกษาลักษณะและความสามารถในการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามฯ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับตัว และศึกษาถึงปัญหาและแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของพนักงานศาสนิกอื่นกับพนักงานที่นับถือศาสนาอิสลาม รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารอิสลามฯ ที่มีมุสลิม ด้วยแบบสอบถามจำนวน 25 ชุด และสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ที่ปรึกษาด้านศาสนา พนักงานฝ่ายบุคคล และพนักงานมุสลิมจำนวน 28 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1. ธนาคารอิสลามฯ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดำเนินงานด้านการเงินการธนาคารตามหลักการของศาสนาอิสลามอย่างเคร่งครัด และความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรเป็นแบบพี่น้อง ค่านิยมในการทำงานเน้นอนาคต เน้นการผสมผสานระหว่างรูปธรรมและนามธรรม เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การปฏิบัติตามกฎขององค์กร เน้นการคัดเลือกบุคลากรจากความสำเร็จ และผลงาน เน้นการสื่อสารสองทาง ไม่มีการแยกงานออกจากสังคม และเน้นการกระทำแบบโน้มน้าวใจ

2. พนักงานที่มีมุสลิมของธนาคารอิสลามฯ ต้องปรับตัวในระดับปานกลาง และปรับตัวในลักษณะ Integration โดยพนักงานฯ มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีในระดับสูง ในขณะที่มีคะแนนพฤติกรรมเชิงสนับสนุนในระดับปานกลาง พบว่าการปรับตัวของพนักงานฯ ขึ้นกับปัจจัยทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับระบบ ระดับระหว่างบุคคล และระดับบุคคล แต่ที่มีผลต่อการปรับตัวมากที่สุดคือ วัฒนธรรมหลักขององค์กร

3. องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับระดับการปรับตัวคือ ความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติ ความรู้สึก ส่วนองค์ประกอบที่มีผลต่อลักษณะและทิศทางการปรับตัว คือ ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม การมีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงาน การเปิดรับสื่อ ได้แก่ สิ่งพิมพ์ การเปิดรับสื่อบุคคล และการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ เป็นต้น

4. พบความแตกต่างของค่านิยมในการทำงานบางประการระหว่างพนักงานมุสลิมและมีมุสลิม แต่มีการระบุถึงปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านศาสนาน้อย โดยปัญหาการสื่อสารเกิดจากสาเหตุอื่นๆ เช่น รูปแบบและแนว การทำงานขององค์กรประเภทต่างกัน เป็นต้น ทั้งนี้แนวทางในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานต้องอาศัยปัจจัยและความร่วมมือจากส่วนต่างๆ ตั้งแต่ภาครัฐ องค์กร และบุคลากรภายในองค์กร

ภาควิชา วาทยุทธศาสตร์และสื่อสารการแสดง ลายมือชื่อนิสิต.....
สาขาวิชา วาทยุทธศาสตร์ ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา 2547 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4685105028 : MAJOR SPEECH COMMUNICATION

KEY WORD: INTERACTION / CULTURAL ADAPTATION / INTERCULTURAL COMMUNICATION /
CULTURAL DIFFERENCE / ISLAMIC BANK / RELIGION / ORGANIZATIONAL COMMUNICATION / WORK-
RELATED VALUES

YAOWANUCH SAWHASUN : INTERACTION AND CULTURAL ADAPTAION OF ISLAMIC BANK
OF THAILAND EMPLOYEES. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. METTA VIVATANANUKUL,
159 pp. ISBN 974-53-1033-6.

The study aims to investigate work-related culture and values of Islamic Bank of Thailand personnels, direction and their ability in adapting themselves in the organization, the relationship between “factors affecting their adjustment” and “level and direction of their adaptation” , problems in communication and guidelines for improving working relationships between Islamic and Non-Islamic staffs. This study is conducted by a survey research: 25 survey questionnaires to Non-Islamic staffs, and in-depth interview with executives, supervisors, a religion consultant, HR officers and Muslim staffs, totaling 28 subjects.

The following results are found: 1. Organizational culture of Islamic Bank of Thailand focuses strictly on Islamic financial policies and principles, while emphasizing “brotherlike” working relationship and atmosphere. Common work-related values of Islamic Bank of Thailand are future-orientation, a mix of concrete and abstract views, collective workforce, organization’s rules conformity, achievement or performance-based recruitment, two-way communication, no separation from social relations and emphasis on persuasiveness.

2. Most of Non-Muslim staffs adjust themselves at a moderate level, mostly towards “integration” direction. They are found to have high-level scores in cognitive and affective domain, but have moderate-level scores in behavioral domain. Factors facilitating adaptation at the workplace were found at all three levels: system, interpersonal and individual level, but the most influential factor is organizational corporate culture.

3. Factors relating to level of adaptation are scores of knowledge and attitude, while factors relating to characteristic and direction of adjustment are: prior working experiences with Muslim, having Muslim close friend, and media exposure, such as printed media, personal media, etc.

4. Though some differences in work-related values between Non-Muslim and Muslim employees are found, but communication problems caused by religious differences are scarcely mentioned. Mostly, problems occur because of other causes, i.e. Working style of different kinds of organization, etc. Guidelines towards effective working relationship require cooperation from all concerned: government, Islamic Bank of Thailand, and Islamic Bank personnels.

Department Speech Communication and Performing Arts Student’s signature.....

Field of study Speech Communication

Advisor’s signature.....

Academic year 2004

Co-advisor’s signature.....

กิตติกรรมประกาศ

ด้วยพระนามแห่งอัลลอฮ์ผู้ทรงกรุณา เมตตา ปราณี่เสมอ ที่ทำให้เกิดธนาคารอิสลามขึ้นบนโลกนี้ ขอขอบพระคุณ รศ. เมตตา วิวัฒน์านุกุล อาจารย์ที่ปรึกษาที่คอยแนะนำ และแก้ไขให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณ รศ. อวยพร พานิช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รศ. พัทธนี เสงี่ยมรยา และ ดร.รัชสุวรรณ ปิตพันธ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำด้วยดีตลอดมา และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ตลอดมา รวมไปถึงอาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนข้าพเจ้ามาตลอดทั้งชีวิตที่ผ่านมา

ขอขอบคุณพ่อกับแม่ที่เปิดโอกาสได้ให้โอกาสดีๆ ในชีวิตมากมายนับครั้งไม่ถ้วน ให้กำลังใจทุกครั้งที่ทำ และเป็นผู้สนับสนุนในทุกๆ เรื่องอย่างเป็นทางการ ขอขอบคุณอาใหญ่ที่เป็นทั้งกองหน้าและกองหนุน ขอขอบคุณน้ำดื่มใจผู้ปิดทองหลังหลานมาตลอด ขอขอบคุณนะคะ

ขอขอบคุณพี่ๆ ที่ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยทุกท่านที่สละเวลา และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งๆ ที่งานยุ่งกันทุกคน ขอขอบคุณพี่แจจ พี่หนู พี่มาร์คที่คอยกระตุ้นเรื่องวิทยานิพนธ์ รวมไปถึงพี่ป๋อง อัครเรศ พัทธดีกุล พี่ผู้มีเมตตากับน้องคนนี้เสมอมา ขอขอบคุณที่มาช่วยเรื่องที่ยากๆ ให้กลายเป็นเรื่องยากน้อยลง

ขอบคุณเพื่อนๆ สมาชิกวารสารชาวเราทุกคนที่ช่วยผลักดัน ให้กำลังใจยามท้อแท้ หดหู่ใจ ขอขอบคุณออย นุ่น ใหม่ ออฟ เปิ้ล เอ สำหรับความช่วยเหลือ และคำแนะนำดีๆ ทุกครั้งที่ต้องการ ขอขอบคุณนิก พี่โอ้ ยา พี่เจ็อยแจ้ว เอก ดิว นุช พี่บ๊อบ เอิร์ธ อิม ลูกน้ำสำหรับความเป็นเพื่อนและน้ำใจที่มีให้กันเสมอมา และขอขอบคุณเพื่อนๆ ชาวฟ้าหลังฝนแห่งศึกษาศาสตร์ ศิลปากรทุกคนสำหรับมิตรภาพที่แสนดีในรั้วสีเขียวเวรริเดียน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ

บทที่

1	บทนำ	
1.1	ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2	วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.3	ปัญหาคำถามวิจัย.....	4
1.4	ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.5	คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
1.6	ประโยชน์ที่ใช้ในการวิจัย.....	7
2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1	ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย.....	8
2.2	แนวคิดเกี่ยวกับแนวโน้มค่านิยม.....	12
2.3	แนวคิดเรื่องการปรับตัว.....	21
2.4	แนวคิดเรื่องขั้นตอนการปรับตัวของผู้ที่เข้าไปอยู่ต่างวัฒนธรรม.....	25
2.5	แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพของการสื่อสารต่างวัฒนธรรม.....	30
2.6	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32

3	ระเบียบวิธีวิจัย	
	3.1 รูปแบบการวิจัย.....	37
	3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	37
	3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	38
	3.4 การทดสอบเครื่องมือ.....	40
	3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
	3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
4	ผลการวิจัย	
	4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากร.....	43
	4.2 ผลการศึกษาตามประเด็นปัญหานำวิจัย.....	46
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
	5.1 สรุปผลการวิจัย.....	106
	5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	121
	5.3 ข้อเสนอแนะ.....	133
	รายการอ้างอิง.....	140
	ภาคผนวก	
	ภาคผนวก ก.....	143
	ภาคผนวก ข.....	144
	ภาคผนวก ค.....	153
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	159

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่มีใช้มุสลิม.....	44
2 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานมุสลิม.....	45
3 แสดงค่านิยมในการทำงาน “การมองเรื่องเวลา”.....	46
4 แสดงค่านิยมในการทำงาน “การเป็นนามธรรมหรือรูปธรรม”.....	47
5 แสดงค่านิยมในการทำงาน “การเน้นกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล”.....	48
6 แสดงค่านิยมในการทำงาน “การเป็นอิสระหรือปฏิบัติตาม”.....	49
7 แสดงค่านิยมในการทำงาน “เน้นความรักใคร่หรือความสำเร็จ”.....	50
8 แสดงค่านิยมในการทำงาน “เน้นภูมิหลังหรือผลงาน”.....	51
9 แสดงค่านิยมในการทำงาน “รูปแบบการสื่อสาร”.....	52
10 แสดงค่านิยมในการทำงาน “การแยกงานออกจากสังคม”.....	53
11 แสดงค่านิยมในการทำงาน “แบบสั่งการหรือร่วมมือกัน”.....	54
12 แสดงค่านิยมในการทำงาน “การปฏิเสธหรือเผชิญหน้า”.....	55
13 แสดงคะแนนความรู้ และความเข้าใจ.....	60
14 แสดงคะแนนทางด้านทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก.....	60
15 แสดงคะแนนพฤติกรรม.....	61
16 แสดงระดับการปรับตัว.....	62
17 แสดงลักษณะ และทิศทางการปรับตัว.....	63
18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับระดับการปรับตัว.....	69
19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว.....	70
20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับระดับการปรับตัว.....	71
21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว.....	72
22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับระดับการปรับตัว.....	73
23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว.....	74
24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงานฯ กับระดับการปรับตัว.....	75
25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงานฯ กับลักษณะการปรับตัว.....	76
26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนสนิทมุสลิมในองค์กรกับระดับการปรับตัว.....	77
27 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนสนิทมุสลิมในองค์กรกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว.....	78
28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนความรู้ ความเข้าใจกับระดับการปรับตัว.....	79

29	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนความรู้ ความเข้าใจกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว.....	80
30	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนทัศนคติ ความรู้สึกกับระดับการปรับตัว.....	81
31	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนทัศนคติ ความรู้สึกกับลักษณะการปรับตัว.....	82
32	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนพฤติกรรมกับระดับการปรับตัว.....	83
33	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนพฤติกรรมกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว.....	84
34	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงานกับระดับการปรับตัว.....	85
35	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงานกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว.....	86
36	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อมวลชนกับระดับการปรับตัว.....	87
37	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อมวลชนกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว..	88
38	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์กับระดับการปรับตัว.....	89
39	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์กับลักษณะการปรับตัว.....	90
40	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อวิทยุกับระดับการปรับตัว.....	91
41	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อวิทยุกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว.....	92
42	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อโทรทัศน์กับระดับการปรับตัว.....	93
43	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อโทรทัศน์กับลักษณะการปรับตัว.....	94
44	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อบุคคลกับระดับการปรับตัว.....	95
45	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อบุคคลกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว....	96
46	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการฝึกอบรมกับระดับการปรับตัว.....	97
47	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการฝึกอบรมกับลักษณะการปรับตัว.....	98
48	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆกับระดับการปรับตัว..	99
49	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ กับลักษณะและทิศทางการปรับตัว.....	100
50	แสดงการเปรียบเทียบเรื่องค่านิยมในการทำงาน.....	107
51	แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยหรือสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดการปรับตัว.....	110
52	แสดงการสรุปแนวโน้มความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ต่อระดับการปรับตัว	111
53	แสดงการสรุปแนวโน้มความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ต่อลักษณะและทิศทางการปรับตัว.....	115
54	แสดงการสรุปปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน.....	120

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 W-curve แสดงการปรับตัวตามแนวคิดของ Ting-Toomey.....	26
2 ระดับขั้นการปรับตัวตามแนวคิดของ Ruben & Steward.....	27
3 แบบจำลอง Stress-Adaptation-Growth ของ Kim.....	28
4 แบบจำลองการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรมเดิมและการมีความสัมพันธ์กับคน กลุ่มอื่นในสังคมของ Berry และคณะ.....	29



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวคิดในการจัดตั้งธนาคารอิสลามเริ่มมีตั้งแต่ปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 และต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 ซึ่งเริ่มต้นมีธนาคารอิสลามเป็นครั้งแรกที่ประเทศอียิปต์ โดยกลุ่มนักฟื้นฟูอิสลามที่ต้องการจะให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศมุสลิมวางพื้นฐานอยู่บนบทบัญญัติในคัมภีร์ อัลกุรอานที่กล่าวว่า “พระเจ้าทรงอนุมัติการค้า แต่ทรงห้ามดอกเบี้ย” และคำสอนที่ว่า “พระเจ้าเป็นผู้เป็นเจ้าของที่จะเพิ่มพูนการทำกุศลทาน และบั่นทอนดอกเบี้ย” ซึ่งเหล่านี้เป็นคำสอนที่ทำให้มุสลิมทุกคนยึดถือและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

ธนาคารอิสลามมีวิวัฒนาการในหลายประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเทศมุสลิม ไม่ว่าจะเป็นธนาคารอิสลามในประเทศอียิปต์ ซึ่งถือเป็นธนาคารอิสลามแห่งแรกที่เกิดขึ้นในปี 1963 ณ เมืองมิตฆัมร์ (Mit Ghamr) โดยตั้งขึ้นมาในรูปแบบของธนาคารออมทรัพย์ท้องถิ่น แต่ก็ต้องมีอันถูกแทรกแซงและล้มเลิกไป ต่อมาในปี 1971 ธนาคารอิสลามถูกจัดตั้งขึ้นโดยมีรัฐบาลเป็นเจ้าของ ภายใต้ชื่อว่า Nasser Social Bank หลังจากนั้นก็มีธนาคารอิสลามเกิดขึ้นติดตามมาอีก 3 ธนาคาร คือ Faisal Islamic Bank of Egypt, Islamic International Bank for Investment and Development และ Egyptian Saudi Finance Bank นอกจากนี้ยังมีธนาคารอิสลามในประเทศอื่นๆ ได้แก่ ธนาคารอิสลามในอิหร่าน มาเลเซีย ปากีสถาน ชูแดน บาหลีเรน บังคลาเทศ คูไบ จอร์แดน คูเวต และการ์ตาร์

แนวความคิดในการจัดตั้งธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยมีขึ้นเป็นครั้งแรกใน พ.ศ. 2537 เมื่อรัฐบาลไทยได้ลงนามในโครงการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจสามฝ่ายระหว่างอินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทยในโครงการพัฒนาสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ โดยมีแผนพัฒนา 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นการเฉพาะเป็นจุดเชื่อมโยงในโครงการดังกล่าว จากแนวคิดนี้ ส่งผลให้เกิดธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เนื่องจากประเทศไทยมีชาวไทยมุสลิมอยู่เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะทางภาคใต้ และในหลายๆ พื้นที่ของประเทศ ซึ่งมีความต้องการให้มีการจัดตั้งธนาคารที่ให้บริการทางการเงินที่ถูกต้องตามหลักศาสนาอิสลามที่มีข้อห้ามในเรื่องดอกเบี้ย ซึ่งก็มีธนาคารพาณิชย์ทั่วไปที่พยายามเปิดให้บริการการเงินแบบอิสลาม “Islamic Window” เพื่อตอบสนองความต้องการของชาวไทยมุสลิมที่ต้องการธนาคารปราศจากดอกเบี้ย โดยธนาคารศรีนครเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกที่เปิดช่องบริการในด้านนี้ขึ้นในปลายปี พ.ศ. 2540 นอกจากนี้ยังมีธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ที่เปิดบริการ

การเงินแบบอิสลาม เช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยธนาคารกรุงไทยถือเป็นธนาคารพาณิชย์ที่เปิดบริการการเงินแบบอิสลามได้อย่างชัดเจนธนาคารหนึ่ง ซึ่งเรียกบริการนี้ว่า “กรุงไทยชาอิชะฮ์” เปิดบริการครั้งแรกเมื่อ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2545 ณ สาขาธนาคารอิสลาม จังหวัดนครราชสีมา โดยให้บริการแบบ 1 ธนาคาร 2 ระบบ คือ ระบบเหมือนธนาคารพาณิชย์ทั่วไป และระบบตามแนวทางของอิสลาม (ธนาคารกรุงไทยชาอิชะฮ์, เว็บไซต์) แต่บริการเหล่านี้ก็มีผู้ใช้บริการจำนวนจำกัด เนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในระบบการคิดคำนวณ ซึ่งเกรงว่าจะมีดอกเบี้ยปนอยู่

จากเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้มีความพยายามในการจัดตั้งธนาคารอิสลามในประเทศไทย โดยให้บริการการเงินแบบอิสลามเต็มรูปแบบ และประสบความสำเร็จในปี พ.ศ. 2545 โดยได้รับการสนับสนุนด้วยดีจากรัฐบาลไทยในหลายๆ ชุดที่ผ่านมา จึงทำให้เกิดพระราชบัญญัติธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยขึ้นเป็นครั้งแรก และเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการวันแรกเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2546 ณ สาขาคลองตัน (ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย, 2546)

ถึงแม้ว่าธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยจะดำเนินการภายใต้ระบบการเงินแบบอิสลาม ซึ่งเป็นธนาคารที่ปราศจากดอกเบี้ย แต่ก็มิได้จำกัดในการให้บริการว่าต้องให้บริการแก่ผู้ที่นับถือศาสนาอิสลามเท่านั้น แต่ให้บริการแก่บุคคลทุกศาสนาอย่างเท่าเทียมกัน ดังที่ปรากฏในการแนะนำธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย “...และให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปโดยไม่จำกัดศาสนาใด” เช่นเดียวกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยก็ได้จำกัดว่าจะต้องเป็นผู้ที่นับถือศาสนาอิสลามเท่านั้น บุคคลทั่วไปที่มีโชมุสลิมก็สามารถปฏิบัติงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยได้อย่างไม่มีข้อจำกัด เพียงแต่เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในระบบการเงินแบบอิสลาม

จากข้อมูลดังกล่าวส่งผลให้เกิดข้อสงสัยต่างๆ ตามมาอีกมากมายว่าพนักงานธนาคารอิสลามที่มีโชมุสลิมจะสามารถทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์กรคนอื่น ๆ ได้หรือไม่ เพราะเขาจะต้องเข้าเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กรที่ยึดหลักการดำเนินงานตามหลักศาสนา รวมไปถึงพนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้ที่นับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งเหล่านี้อาจนำมาซึ่งปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันที่จำเป็นต้องเผชิญเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร

การสื่อสารต่างวัฒนธรรมตามความคิดของ Lustig and Koester (1993, อ้างถึงในธานีษฎ์ กองแก้ว, 2544) หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนและตีความสัญลักษณ์และบริบทหนึ่งๆ โดยบุคคลในกระบวนการสื่อสารนั้นมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากในระดับที่มีการตีความ

และมีความความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมแตกต่างกัน และนำไปสู่การสร้าง ความหมายที่ไม่เหมือนกัน ความรู้ในเรื่องการสื่อสารต่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะการสื่อสาร ต่างวัฒนธรรมช่วยสร้างความเข้าใจในความต่างของวัฒนธรรม ยอมรับความแตกต่างนั้นๆ และ พัฒนาตนให้เป็นผู้มีประสิทธิภาพในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังช่วยให้รู้จักและเข้าใจ ตนเอง และยอมรับผู้อื่นมากขึ้น รวมถึงสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมอื่นได้ดี ซึ่ง กว่าจะถึงขั้นประสบความสำเร็จในการสื่อสารต่างวัฒนธรรมได้ ต้องผ่านกระบวนการต่างๆ มากมายเพื่อที่จะเข้าใจ และดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมที่แตกต่างไปจากสังคมของตนเองได้อย่างปกติ สุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องผ่าน การปรับตัว (Acculturation) จากวัฒนธรรมเดิมของตนเอง เข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ให้เหมาะสม

ที่ผ่านมาการศึกษาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมทางการปรับตัวในประเทศไทยสามารถ พบได้หลายลักษณะ เช่น นักท่องเที่ยวชาติต่างๆ เดินทางมาเที่ยวในประเทศไทย นักศึกษา ต่างชาติเดินทางมาศึกษาแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมกับนักศึกษาไทย ผู้บริหารต่างชาติที่ต้องมาประจำ ณ บริษัทสาขาในประเทศไทย การสื่อสารต่างวัฒนธรรมระหว่างคู่สมรสที่มาจากต่างวัฒนธรรม ครูจากกทม.สอนเด็กนักเรียนชาวกะเหรี่ยง เป็นต้น ภาพรวมของการศึกษาด้านการศึกษาต่าง วัฒนธรรมพบว่า ยังขาดการศึกษาทางการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในมิติด้านการปรับตัวที่ เกี่ยวข้องกับเรื่องศาสนา เช่น การปรับตัวระหว่างผู้ร่วมงานที่เป็นชาวไทยพุทธและชาวไทยมุสลิม และศาสนาอื่นๆ

ในการศึกษารครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจเรื่องการปรับตัวทางวัฒนธรรมในบริบทขององค์กรซึ่งมีมิติ ทางศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นั่นคือ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นประเด็นที่ยังไม่เคย มีใครศึกษา โดยจะทำการศึกษาในแง่การปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานที่ทำงานในธนาคาร อิสลามแห่งประเทศไทย เนื่องจากธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่เพิ่งจัดตั้งได้ 2 ปี และเป็นองค์กรที่ดำเนินงานตามหลักการเงินแบบอิสลาม ประกอบกับพนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ นับถือศาสนาอิสลาม แต่ก็มีพนักงานที่ไม่ได้นับถือศาสนาอิสลามอยู่ประมาณ 20 % จึงมีความ น่าสนใจในการศึกษาเรื่องการปรับตัวของพนักงานที่นับถือศาสนาอื่นว่ามีทิศทางการปรับตัว อย่างไร เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับพนักงานมุสลิมซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรได้อย่างมี ความสุข และมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาลักษณะ และความสามารถในการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของพนักงานศาสนิกอื่นกับพนักงานที่นับถือศาสนาอิสลาม

ปัญหานำวิจัย

1. วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
2. ลักษณะ และความสามารถในการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับตัวเป็นอย่างไร
4. ปัญหาและแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างนั้นจะเป็นพนักงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาต่างๆ ทั่วประเทศ โดยเน้นไปที่สาขาที่มีพนักงานศาสนิกอื่นปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมุสลิม ได้แก่ สำนักงานใหญ่ สาขาสาทร สาขาหาดใหญ่ สาขากระบี่ และสาขาสตูล

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย หมายถึง ธนาคารที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 เป็นธนาคารที่ปราศจากดอกเบี้ย ดำเนินธุรกิจโดยไม่มีเรื่องเรื่องดอกเบี้ยเข้ามาเกี่ยวข้อง ดำเนินธุรกิจตามหลักการศาสนาอิสลาม

พนักงาน หมายถึง บุคคลผู้ไม่ได้นับถือศาสนาอิสลามที่ปฏิบัติงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกันพนักงาน หรือบุคลากรที่นับถือศาสนาอิสลามและมีได้นับถือศาสนาอิสลามภายในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

การปรับตัวทางวัฒนธรรม หมายถึง ระดับขั้นของความสามารถในการปรับตัวของเจ้าหน้าที่ในการทำงานร่วมกับพนักงาน หรือบุคลากร ที่นับถือศาสนาอิสลามภายในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และลักษณะการปรับตัวว่ามีทิศทางในการปรับตัวไปในทางใดใน 4 แบบ ตามแนวคิดของ Berry และคณะ (1987, อ้างถึงใน Jandt, 1998) ซึ่งประกอบด้วย การปรับตัว 4 แบบ คือ

- *Assimilation* คือ การปรับตัวในลักษณะกลมกลืนกับวัฒนธรรมกระแสหลักมากกว่ารักษาวัฒนธรรมเดิมของตน
- *Integration* คือ ลักษณะการคงวัฒนธรรมของตนเองไว้ ขณะเดียวกันมีการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ด้วย
- *Separation* คือ ลักษณะที่ยึดติดกับวัฒนธรรมของตนเองสูง และปฏิเสธที่จะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมใหม่
- *Marginalization* คือ การปรับตัวอย่างไม่รู้ทิศทางจนรู้สึกที่ตนเองไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มใดเลยทั้งวัฒนธรรมเดิมและวัฒนธรรมใหม่

องค์ประกอบที่มีผลต่อการปรับตัว หมายถึง สิ่งที่จะช่วยให้เกิดการปรับตัว ได้แก่

- องค์ประกอบทางด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Domain) ในวัฒนธรรมใหม่ที่จะเข้าไปอยู่
- องค์ประกอบทางด้านทัศนคติ ความรู้สึก (Affective Domain) คือ การมีทัศนคติและความรู้สึกในทางบวก ปราศจากอคติ และไม่มองคนอื่นแบบเหมารวม

- *องค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain)* คือ มีพฤติกรรมเชิงสนับสนุนช่วยเหลือกัน
- *องค์ประกอบภายในตัวบุคคล* ได้แก่ บุคลิกภาพ รวมถึงพื้นฐานและลักษณะส่วนบุคคลต่างๆ เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ ฯลฯ
- *องค์ประกอบภายนอก* ได้แก่ สภาพแวดล้อม การฝึกอบรม นโยบายขององค์กร ฯลฯ

ค่านิยม หมายถึง ค่านิยมในการทำงานของพนักงานที่เป็นมุสลิมและมีมุสลิมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของ Stephen H. Rhinesmith ซึ่งประกอบด้วย

- *การมองเรื่องเวลา* คือ เน้นการมองอดีต หรืออนาคต
- *การมองเป็นนามธรรมหรือรูปธรรม* คือ การใช้จริยธรรมทางสังคม หรือใช้ประสิทธิภาพของผลงานในการประเมินบุคคล
- *การเน้นกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล* คือ การจัดโครงสร้างองค์กรแบบเน้นความต้องการของคนในองค์กรโดยรวม หรือเน้นความต้องการของคนเฉพาะกลุ่ม
- *การเป็นอิสระหรือปฏิบัติตาม* คือ การปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ ไม่มีกฎเกณฑ์เคร่งครัด หรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กรอย่างเคร่งครัด
- *การเน้นความรักใคร่หรือความสำเร็จ* คือ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเน้นบุคคลที่สามารถเข้ากับคนในองค์กรได้ หรือเน้นบุคคลที่มีความสามารถสูง
- *การเน้นภูมิหลังหรือผลงาน* คือ การคัดสรรบุคคลากรจากภูมิหลังทางสังคม หรือพิจารณาจากผลงาน
- *รูปแบบการสื่อสารที่ใช้* คือ เน้นการสื่อสารทางเดียว หรือการสื่อสารสองทาง
- *การแยกงานออกจากสังคม* คือ แยกงานออกจากความสัมพันธ์ทางสังคม หรือไม่แยกงานออกจากความสัมพันธ์ทางสังคม

- การเน้นสั่งการหรือแบบร่วมมือกัน คือ การตัดสินใจโดยใช้นโยบายขององค์กรและผู้บังคับบัญชามักเป็นผู้ตัดสินใจเพียงผู้เดียว หรือบุคลากรทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- การปฏิเสธหรือการเผชิญหน้า คือ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือมุ่งตรงหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไข

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการปูพื้นฐานองค์ความรู้ทางด้านการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในแง่ของการปรับตัว โดยเน้นไปที่การปรับตัวของผู้ที่มีความแตกต่างทางศาสนาในบริบทขององค์กร คือ การปรับตัวของพนักงานที่มีเด็นับถือศาสนาอิสลามในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการสื่อสารต่างวัฒนธรรม หรือผู้ที่มีความประสงค์จะทำงานในองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม เช่น มีความแตกต่างทางศาสนา โดยเฉพาะทางธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยที่จะมีการขยายสาขาไปยังภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศในเร็ววันนี้ รวมทั้งอาจนำไปประยุกต์ใช้กับการปรับตัวทางวัฒนธรรมของบุคคลที่นับถือศาสนาอื่นๆ และในบริบทอื่นๆ ได้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาดังนี้

- ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
- แนวคิดเกี่ยวกับแนวโน้มค่านิยม (Value orientations)
- แนวคิดเรื่องการปรับตัว
- แนวคิดเรื่องขั้นตอนการปรับตัวของผู้ที่เข้าไปอยู่ต่างวัฒนธรรม
- แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพของการสื่อสารต่างวัฒนธรรม
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

การจัดระเบียบการเงินในอิสลามโดยใช้กฎหมายอิสลาม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วกฎหมายอิสลามแบ่งออกเป็น 4 ภาคใหญ่ๆ คือ 1) ภาคความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับพระเจ้าที่แสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติศาสนกิจและการกระทำความดีต่างๆ 2) ภาคความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ในด้านสังคม ธุรกิจการค้าการทำนิติกรรมต่างๆ 3) ภาคครอบครัวและมรดก 4) ภาคการพิจารณาคดีและบทลงโทษ ซึ่งหลักการในภาคที่ 2 ได้นำมาเป็นหลักในการดำเนินงานของธนาคารอิสลาม

ธนาคารอิสลามเป็นสถาบันการเงินปลอดดอกเบี้ยที่ให้บริการรับฝากเงินและให้บริการทางการเงินแก่นักธุรกิจ พ่อค้า และนักลงทุนทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นศาสนิกใด โดยมีเงื่อนไขว่าธุรกิจและการลงทุนนั้นจะต้องไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งต้องห้ามตามหลักศาสนาอิสลาม(บรรจง บินกาซัน, 2546)

การรับฝากเงิน

ธนาคารอิสลามจะมีบัญชีเงินฝาก 2 ประเภทเป็นหลักคือ

1. บัญชีเงินฝากรักษาททรัพย์ หรือวาดีอะฮ์ เป็นบัญชีเงินฝากที่ผู้ฝากต้องการให้ธนาคารรักษาเงินออมของตนไว้ ซึ่งเงินฝากประเภทนี้ยังแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก ฝากโดยไม่ยินยอมให้ธนาคารนำเงินของตนไปลงทุนเหมือนกับการฝากทรัพย์สินมีค่าซึ่งธนาคารควรดูแลความปลอดภัยให้ และจะคิดค่าธรรมเนียมในการดูแลรักษาเงินฝากดังกล่าว ประเภทที่สอง คือ ฝากเพื่อรักษาททรัพย์และยินยอมให้ธนาคารนำเงินของตนไปลงทุน โดยธนาคารประกันเงินว่าจะคืนเงินให้ครบตามจำนวนที่ฝากและไม่คิดค่าดูแลรักษาเงิน ดังนั้นผู้ฝากบัญชีประเภทนี้จึงไม่สามารถเรียกร้องสิ่งตอบแทนใดๆ จากธนาคารได้ เว้นเสียแต่ว่าธนาคารจะพิจารณาให้เองตามความเหมาะสมในกรณีที่ธนาคารมีกำไรผู้ฝากจะมาถอนคืนเมื่อใดก็ได้ตามจำนวนที่ฝากไว้ในวันทำการ บัญชีเงินฝากประเภทนี้คล้ายกับบัญชีเงินฝากประจำรายวันในระบบธนาคารทั่วไป

2. บัญชีร่วมทุน หรือมุกุอรอบะฮ์ เป็นบัญชีเงินฝากที่ผู้ฝากมีเจตนาให้ธนาคารนำเงินฝากของตนไปลงทุนหากำไร และยินดีรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในการขาดทุนร่วมกับธนาคารตามสัดส่วนที่ตกลงกันไว้เป็นที่ชัดเจน เนื่องจากบัญชีเงินฝากประเภทนี้มีความเสี่ยง ดังนั้นผู้ฝากประเภทร่วมทุน จึงมีสิทธิ์ได้รับส่วนแบ่งจากผลกำไรที่ได้จากการประกอบการของธนาคาร

จากระบบเงินฝากดังกล่าว จะเห็นได้ว่าธนาคารอิสลามแตกต่างไปจากธนาคารทั่วไปตรงที่ธนาคารอิสลามมีต้นทุนทางการเงินต่ำมาก กล่าวคือ ธนาคารอิสลามไม่มีต้นทุนดอกเบี้ยจ่ายซึ่งผิดกับธนาคารทั่วไปที่ต้องประสบปัญหาภาระดอกเบี้ยจ่ายในยามที่เศรษฐกิจตกต่ำ

การหารายได้ของธนาคาร

เนื่องจาก “อิสลามห้ามดอกเบี้ย แต่อนุมัติการค้า” ดังนั้นในการแสวงหารายได้ของธนาคาร นอกจากธนาคารอิสลามจะมีรายได้จากค่าธรรมเนียมต่างๆ เช่น ค่าธรรมเนียมโอนเงินภายในและภายนอกประเทศ ค่าธรรมเนียมในการใช้บัตรเงินด่วน ค่าธรรมเนียมในการออกหนังสือประกันและอื่นๆ แล้ว ธนาคารอิสลามยังมีช่องทางในการหารายได้ด้วยวิธีการที่ไม่เกี่ยวข้องกับดอกเบี้ยดังต่อไปนี้

1. การบวกกำไรในการซื้อขาย หรือมูรอบะฮะฮ์ เหมือนกับการซื้อขายโดยทั่วไปซึ่งสามารถทำได้ทั้งเงินสดและเงินผ่อนในสัญญาซื้อขายตามหลักการอิสลาม ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายจะต้องรับทราบสัญญาเป็นที่ชัดเจนถึงลักษณะของสินค้า ต้นทุนและกำไรของสินค้าที่ซื้อขาย เงื่อนไขต่างๆ รวมทั้งจำนวนเงิน หรือมูลหนี้และระยะเวลาในการชำระหนี้

ในการทำธุรกรรมประเภทนี้ธนาคารสามารถเรียกหลักประกันจากผู้ซื้อได้ ซึ่งไม่เป็นที่ต้องห้ามในอิสลาม นอกจากนั้นแล้ววิธีการดังกล่าวนี้ ยังสามารถนำไปปรับใช้ในการส่งสินค้าเข้าหรือส่งออกได้อีกด้วย

การซื้อขายอีกประเภทหนึ่งซึ่งถือเป็นการให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการก็คือ การสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้าโดยการจ่ายเงินให้แก่ผู้ผลิตสินค้าก่อน และผู้ผลิตทำสัญญาว่าจะส่งสินค้าตามลักษณะคุณสมบัติ คุณภาพ จำนวน วันที่มอบและสถานที่ส่งมอบตามที่ตกลงกันไว้ ส่วนใหญ่แล้วสินค้าประเภทนี้เป็นสินค้าที่ต้องใช้ระยะเวลานานในการผลิต เช่น สินค้าประเภทเครื่องจักร และสินค้าเกษตร

2. การให้เช่า หรืออิญาเราะฮ์ เป็นธุรกรรม หรือสินเชื่ออีกรูปแบบหนึ่งที่ธนาคารสามารถทำได้โดยการซื้อสินค้าประเภททุน เช่น เครื่องจักร เครื่องกล และเครื่องมือต่างๆ ให้แก่นักธุรกิจและอุตสาหกรรมเช่าเป็นรายได้แทนการให้เงินกู้โดยคิดดอกเบี้ย แต่ในระบบการให้เช่าของธนาคารอิสลามนั้นแตกต่างไปจากระบบเช่าที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไป คือ ผู้ให้เช่าในฐานะที่ยังเป็นเจ้าของสิ่งให้เช่าจะเป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาสิ่งที่ให้เช่าไป ในการให้เช่าเช่นนี้ทั้งสองฝ่ายสามารถทำสัญญาตกลงกันได้ว่าเมื่อครบสัญญาเช่าแล้ว จะเช่าต่อหรือจะซื้อต่อหรือไม่ ถ้าหากไม่ซื้อต่อธนาคารก็สามารถนำสิ่งที่ให้เช่าไปขายให้ผู้อื่นหรือให้ผู้อื่นเช่าต่อได้ วิธีการนี้สามารถช่วยนักธุรกิจที่มีทุนน้อยให้สามารถดำเนินธุรกิจของตนเองได้

3. การลงทุนร่วมกัน หรือมุซารอเกาะฮ์ ซึ่งอาจเป็นการร่วมลงทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาวระหว่างธนาคารและผู้ประกอบการ ในการลงทุนร่วมกันเช่นนี้จะไม่มีภาระกันกำไร ธนาคารจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนทางการเงินโดยจะเอาเงินมาร่วมลงทุนในโครงการหรือธุรกิจที่ธนาคารเห็นว่ามีความเป็นไปได้สูงในการทำกำไรและไม่ขัดต่อหลักศาสนาอิสลาม ส่วนผู้ประกอบการจะใช้ความรู้ความสามารถในการประกอบการโดยจะได้รับส่วนแบ่งกำไรเป็นค่าตอบแทนในการดำเนินงานตามที่ตกลงกันไว้แต่แรกในฐานะหุ้นส่วนธุรกิจ หากขาดทุนทั้งสองฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน โดยธนาคารจะรับผิดชอบการขาดทุนเงิน ส่วนผู้ประกอบการจะ

ไม่ได้รับการตอบแทนใดๆ ในการดำเนินงาน ในการลงทุนประเภทนี้ในฐานะที่เป็นหุ้นส่วน ธนาคารจะต้องมีส่วนรับรู้ทั้งทางด้านรายรับและรายจ่ายในการประกอบการด้วย

ส่วนการลงทุนที่ฝ่ายผู้นำเงินไปลงทุนไว้วางใจให้ผู้ประกอบการนำไปดำเนินงานโดยไม่เข้ามาเกี่ยวข้องในการดำเนินงานนั้นเรียกว่า มุฏอระบะฮ์ ดังเช่นการที่ผู้ฝากบัญชีประเภทลงทุนนำเงินมาฝากในบัญชีร่วมลงทุนและมอบหมายความไว้วางใจให้แก่ธนาคารนำไปลงทุนหากำไรมาแบ่งกันและพร้อมที่จะเสี่ยงกับการลงทุนโดยไม่เข้ามาเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

ความแตกต่างของธนาคารอิสลาม

จะเห็นได้ว่าหลักการธนาคารอิสลามแตกต่างไปจากระบบธนาคารตามปกติทั่วไป ก็คือ

1. อิสลามห้ามเกี่ยวข้องกับดอกเบี้ย เพราะอิสลามถือว่าดอกเบี้ยเป็นส่วนหนึ่งของความไม่ยุติธรรม และเป็นภัยมากกว่าผลดี โดยเฉพาะในเวลาที่เราเศรษฐกิจตกต่ำ
2. นอกจากดอกเบี้ยแล้ว อิสลามยังห้ามเกี่ยวข้องกับธุรกิจต้องห้ามตามหลักศาสนา ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นอบายมุขที่ถึงแม้จะสร้างรายได้ในรูปตัวเงิน แต่พิษภัยต่อสังคมของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอบายมุขนั้นสร้างความเสียหายให้แก่สังคมเกินกว่าเงินที่ได้มา
3. สัญญาการทำธุรกรรมในระบบธนาคารอิสลามมิใช่สัญญากู้เงิน มูลหนี้การทำธุรกรรมในระบบอิสลามจึงเป็นที่ชัดเจนตายตัว และจะไม่มีเพิ่มมูลหนี้ขึ้นเนื่องมาจากการผิดชำระ ดังเช่นในระบบดอกเบี้ย หากลูกค้าผิดสัญญาธนาคารอิสลามอาจจะนำหลักทรัพย์ค้ำประกันไปขาย และนำเงินที่ขายได้มาชำระหนี้ที่ลูกค้าค้างค้ำอยู่ ส่วนเงินที่เหลือจะคืนให้แก่ลูกค้าที่ค้างชำระ
4. ระบบธนาคารอิสลามสามารถควบคุมและป้องกันการใช้จ่ายเงินผิดวัตถุประสงค์ได้มากกว่า เพราะธนาคารอิสลามไม่ได้ให้เครดิตเป็นตัวเงินออกไป
5. ความแตกต่างที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือกำไรที่เกิดขึ้นจากการประกอบการของธนาคารจะถูกนำไปจ่ายเป็นทานที่เรียกว่า “ซะกาต” 2.5% ตามข้อบังคับของอิสลาม ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้สำหรับสังคมสงเคราะห์ เช่น คนยากจน คนขัดสน คนมีหนี้สินล้นพ้นตัว และสาธารณกุศลอื่นๆ ซึ่งจะมีผลดีย้อนกลับมาสู่ธนาคารในระยะยาว

6. ธนาคารอิสลามอาจให้ลูกค้าที่ด้อยเงินในรูปของการเบิกเงินเกินบัญชีโดยไม่คิดดอกเบี้ยเพื่อเป็นการช่วยเหลือลูกค้าในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งจะเป็นผลดีแก่ธนาคารเองในอนาคต การให้ยืมเงินเช่นนี้ในศัพท์ทางวิชาการเรียกว่า “กัอรรุนฮะซัน” หรือ “การยืมเงินที่ดี” แต่ถึงกระนั้นก็ตาม การให้ยืมเงินนี้จะต้องมีหลักประกันเพื่อความปลอดภัยในทรัพย์สินของธนาคารและของผู้ฝากด้วย

7. เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานของธนาคารอิสลามเป็นไปตามหลักการอิสลามอย่างถูกต้องแท้จริง ธนาคารอิสลามจะมีผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านศาสนาเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของธนาคารและให้การรับรองการดำเนินงานของธนาคาร

แนวคิดเกี่ยวกับแนวโน้มนิยม (Value orientations) ของ Stephen H. Rhinesmith

แนวคิดเกี่ยวกับแนวโน้มนิยม (Value orientations) เป็นแนวคิดของ Kluckhohn และ Strodtbeck (อ้างถึงในเมตตา วิวัฒนานุกูล, 2536) ที่เชื่อว่าเราสามารถเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในแต่ละสังคมและวัฒนธรรมได้โดยศึกษาแนวโน้มนิยมที่แต่ละสังคมเลือกใช้หรือให้ความสำคัญในการตอบหรือแก้ปัญหาพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งต่อมา Stephen H. Rhinesmith ได้รวบรวมแนวโน้มนิยมต่างๆ ในระดับการสื่อสารในองค์กรที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการบริหารและจัดการในองค์กรไว้ 5 มิติ คือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. แนวโน้มค่านิยม : การรับรู้เกี่ยวกับโลก ซึ่งแบ่งออกเป็น 1) การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ 2) การรับรู้เกี่ยวกับเวลาสัมพันธ์กับหน้าที่หลัก 3 ประการในการบริหารและจัดการคือ “การวางแผน การประเมินผล และการเปลี่ยนแปลง” สัมพันธ์กับการวางแผน ประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

<p>1. การรับรู้เกี่ยวกับโลก</p> <p>1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และธรรมชาติ</p>	<p><u>ถูกครอบงำ</u></p> <p>การวางแผน ประเมินผล และเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก เพราะมนุษย์ไม่สามารถควบคุมสิ่งแวดล้อม และทำนายอนาคตได้ รวมทั้งไม่สามารถเข้าถึงความหมายของการเปลี่ยนแปลง ความหมายของภัยอันตรายอาจเกิดขึ้นจากการพยายามวางแผนอะไรบางอย่างล่วงหน้า</p>	<p><u>กลมกลืน</u></p> <p>ในการวางแผน ประเมินผล และเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ นั้น ต้องพยายามคำนึงถึงวิถีทางที่สิ่งต่างๆ เป็นอยู่ และริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้เฉพาะภายในขอบเขตที่ธรรมชาติถูกสร้างขึ้นในจักรภพ</p>	<p><u>สามารถควบคุมได้</u></p> <p>บุคลากรและองค์กรสามารถตั้งเป้าหมายและวางแผนหาวิถีทางที่จะประเมินผลความก้าวหน้า และเปลี่ยนแปลงเมื่อการดำเนินการแบบเก่าไม่สามารถแก้ไขข้อเรียกร้องใหม่ๆ ความรู้มองโลกในแง่ดีจะเด่นมากในเรื่องของการวางแผนและจัดการ</p>
<p>1.2 การมองเรื่องเวลา</p>	<p><u>เน้นอดีต</u></p> <p>การวางแผน และ ประเมินผล กระทำขึ้นภายใต้ธรรมเนียมและแนวปฏิบัติแต่ดั้งเดิมที่องค์กรหรือสังคมได้สืบทอดมา การเปลี่ยนแปลงจะกระทำได้จากสิ่งที่ได้จากอดีตเท่านั้น</p>	<p><u>เน้นปัจจุบัน</u></p> <p>การวางแผนและ ประเมินผลกระทำขึ้นภายใต้ความต้องการของบุคลากร หรือองค์กรในปัจจุบัน โดยคำนึงถึงธรรมเนียมปฏิบัติแต่ดั้งเดิม หรือผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพียงเล็กน้อย</p>	<p><u>เน้นอนาคต</u></p> <p>การวางแผนและการ ประเมินผลกระทำขึ้นจากการศึกษาแนวโน้มและผลประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคตจากกิจกรรมเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงจะพิจารณาจากเหตุผลที่จะเกิดในอนาคตมากกว่าการคำนึงถึงสิ่งที่เคยยึดปฏิบัติในอดีต รวมทั้งจะไม่ทำการใดตอบสนองความต้องการปัจจุบัน หากไม่ช่วยบรรลุมเป้าหมายอนาคต</p>

	นามธรรม	ผสม	รูปธรรม
1.3 การมองเป็น นามธรรมรูปธรรม	การวางแผนและ ประเมินผลจะใช้ค่านิยม และจริยธรรมทางสังคม แบบเป็นนามธรรมกว้างๆ เป็นเกณฑ์ในการประเมิน การกระทำของบุคคล ทั้ง ในชีวิตประจำวันและ หน้าที่การงาน การ เปลี่ยนแปลงจะทำได้ ต่อเมื่อสอดคล้องกับ ค่านิยมทางสังคมและ จริยธรรม มีจำกัด	การวางแผนและ ประเมินผลจะกระทำ ภายใต้ค่านิยมและ จริยธรรมทางสังคมอย่าง หนึ่งอย่างใดอย่างแน่ชัด แต่ขณะเดียวกันการ เปลี่ยนแปลงจะต้องมี เหตุผลพอ โดยใช้เกณฑ์ที่ สามารถวัดได้	การวางแผนและ ประเมินผลจะใช้เกณฑ์ที่ สามารถวัดได้ และเป็นรูป แบบอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะ จะเป็นการวัด ประสิทธิภาพของผลงาน ของบุคคลหรือองค์กร และการเปลี่ยนแปลงจะ กระทำได้เฉพาะในกรณี ที่สามารถเห็นผลที่จะได้รับ อย่างเป็นรูปธรรมและ วัดผลได้ ไม่จำกัด
1.4 การมองว่าสิ่ง ทั้งหลายมีจำกัดและไม่ จำกัด	การวางแผนกระทำขึ้น ด้วยความเชื่อที่ว่า ทรัพยากรจำเป็นรวมทั้ง ผลประโยชน์ต่างๆ ที่จะ ได้รับจากบุคคลหรือองค์กร ล้วนมีจำกัด อาทิ มีเพียง จำนวนหนึ่งๆ และไม่ สามารถจะหาเพิ่มได้ ยกเว้นแต่จะได้รับสิ่งนั้นๆ จากแหล่งอื่นๆ ใน ปริมาณเท่ากัน	การวางแผนกระทำขึ้น ด้วยความเชื่อที่ว่า ทรัพยากรที่จำเป็นและ ผลประโยชน์ที่ได้รับจาก บุคคลและองค์กรจำนวน หนึ่งถูกแบ่งสรรไว้ ซึ่งจะมี จำกัดหรือไม่ขึ้นกับการ รับรู้ของแต่ละกลุ่ม เช่น สำหรับกลุ่มคนที่มี เศรษฐกิจดีอาจมองว่า จำนวนนี้ “ไม่จำกัด” ในขณะที่กลุ่มคนที่มี เศรษฐกิจต่ำมองว่า “มี จำกัด” เป็นต้น	การวางแผนกระทำด้วย ความเชื่อที่ว่าทรัพยากรที่ จำเป็นและผลประโยชน์ที่ จะได้รับจากบุคคลและ องค์กรมีไม่จำกัด กล่าวคือมีในจำนวนที่ไม่ รู้จักหมด และสิ่งเหล่านี้ สามารถหามาได้ตราบ เท่าที่มีความตั้งใจที่จะ เสาะแสวงและนำสิ่ง เหล่านี้มาใช้

2. แนวโน้มค่านิยม: การรับรู้เกี่ยวกับตนเองและบุคคลอื่น เป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับหน้าที่หลัก 2 ประการ คือ “การจัดโครงสร้างและการควบคุม”

2. การรับรู้เกี่ยวกับตนเองและบุคคลอื่น			
2.1 การเน้นกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล	<p><u>เน้นกลุ่ม</u></p> <p>การจัดโครงสร้างและการควบคุมองค์กรเน้นความเป็นกลุ่มและความต้องการขององค์กรโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจเจกบุคคลน้อย มีระดับการควบคุมสูง ทำให้องค์กรเกิดความเป็นปึกแผ่นแน่นหนา บางกลุ่มเน้นความจงรักภักดีต่อองค์กร และอายุการทำงาน</p>	<p><u>เน้นบทบาท</u></p> <p>การจัดโครงสร้างและการควบคุมองค์กรเน้นการผสมผสานกันระหว่างความต้องการขององค์กรและปัจเจกบุคคล โดยคำนึงถึงบทบาทเฉพาะของแต่ละบุคคล โครงสร้างและการควบคุมจะเป็นเช่นไร ขึ้นกับสิ่งที่เห็นว่าจะเหมาะสมกับคนหมู่มากในองค์กร ขณะเดียวกันก็คำนึงถึงความต้องการของบุคคลในบทบาทหนึ่งๆ ด้วย บุคคลจึงสามารถอยู่ในองค์กรตราบเท่าที่ยังมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร</p>	<p><u>เน้นปัจเจกบุคคล</u></p> <p>การจัดโครงสร้างและการควบคุมองค์กรเน้นความก้าวหน้าและพัฒนาการของบุคคล ภายใต้บริบทขององค์กร คำนึงถึงความพอใจในงานที่ทำสูง ซึ่งถ้าหากจำเป็นอาจมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและลักษณะการควบคุมเพื่อสนองต่อความต้องการ ความสนใจ และความพอใจของบุคลากรก็ได้ เน้นอิสรภาพของบุคคล จะส่งเสริมให้บุคลากรซึ่งเห็นว่าไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตนเองมุ่งหวังไว้ ภายในองค์กรให้ลาออก</p>
2.2 การเป็นอิสระหรือการปฏิบัติตาม	<p><u>การปฏิบัติตาม</u></p> <p>มีการรวมอำนาจและความรับผิดชอบต่างๆ ภายใต้กฎเกณฑ์และโครงสร้างซึ่งบุคลากรจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด</p>	<p><u>ความร่วมมือ</u></p> <p>การรวมอำนาจและความรับผิดชอบต่างๆ มีความแตกต่างกันไป ขึ้นกับลักษณะงานของแต่ละคน อาจมีการควบคุมด้านการเงินและบุคคลมากกว่าด้านอื่นๆ อาทิ การผลิตหรือการตลาด เน้นการทำงานกันเป็นทีม</p>	<p><u>การเป็นอิสระ</u></p> <p>มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบโดยไม่มีโครงสร้างหรือกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดนัก รวมทั้งมีการควบคุมการทำงานของบุคลากรน้อย ขณะเดียวกันเน้นการกล้าตัดสินใจและพิจารณาผลงานของตนเอง จึงเป็นสิ่งที่ได้รับการสนับสนุน</p>

3. แนวโน้มค่านิยม: การรับรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ เป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ “การรับสมัคร การกลั่นกรองและเลือกสรร และการให้รางวัลบุคลากร”

<p>3. การรับรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ</p> <p>3.1 เน้นความรักใคร่หรือความสำเร็จ</p>	<p><u>เน้นความรักใคร่</u></p> <p>เน้นการเลือกบุคคลที่สามารถเข้ากันได้กับบุคลากรที่มีอยู่เดิมในองค์กรเป็นอย่างมาก การให้รางวัลทำในรูปของการยกย่องชมเชยและสนับสนุนเป็นส่วนตัว โดยส่งเสริมให้มีการความจงรักภักดีต่อกันและมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์พิเศษ</p>	<p><u>เน้นความสัมพันธ์</u></p> <p>การเลือกบุคคลซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางอาชีพ แต่ขณะเดียวกันต้องเข้ากับบุคลากรที่มีอยู่เดิมได้ด้วย การให้รางวัลทำในรูปของการให้ความอบอุ่นและสนับสนุน รวมทั้งมอบความรับผิดชอบที่สูงขึ้นไป</p>	<p><u>เน้นความสำเร็จ</u></p> <p>เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถหรือชำนาญเป็นอย่างสูงในสาขาหนึ่งสาขาใดตามที่องค์กรต้องการโดยเฉพาะรางวัลที่ให้คือเน้นการทำทนายและความซบซึ้งมอบให้แก่งานที่ทำอยู่มอบความรับผิดชอบที่สูงยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถกระตุ้นให้ทำงานแข่งขันกับมาตรฐานภายใน</p>
<p>3.2 เน้นภูมิหลังหรือผลงาน</p>	<p><u>เน้นภูมิหลัง</u></p> <p>การเลือกสรรบุคคลพิจารณาจากภูมิหลังทางสังคมและครอบครัว การให้รางวัลคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดจากตำแหน่งครอบครัว หรือฐานะด้านอื่นๆ</p>	<p><u>เน้นความสัมพันธ์</u></p> <p>การเลือกบุคคล พิจารณาจากความสามารถและความสำเร็จเฉพาะบุคคล แต่มีความโน้มเอียงที่จะเลือกบุคคลซึ่งเคยเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ในทางใดทางหนึ่งกับองค์กรหรือบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะตรงหรือทางอ้อม</p>	<p><u>เน้นผลงาน</u></p> <p>เลือกบุคคลซึ่งมีความสามารถและความสำเร็จเฉพาะบุคคล และมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างสูงในด้านที่องค์กรต้องการ ให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำให้ดีที่สุดภายใต้สภาพการแข่งขัน</p>

4. แนวโน้มค่านิยม: การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับหน้าที่หลัก 3 ประการคือ “การเป็นผู้นำ การสื่อสาร และการสัมพันธ์กับบุคคลอื่น”

<p>4. การรับเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น</p> <p>4.1 สไตล์การเป็นผู้นำ</p> <p>4.2 รูปแบบการสื่อสาร</p>	<p><u>ยึดทฤษฎี X</u></p> <p>เชื่อว่าคนไม่ชอบทำงาน ฉะนั้นจึงต้องใช้วิธีข่มขู่ บังคับ และสั่ง รวมทั้งมีการลงโทษเพื่อกระตุ้นให้มีความพยายามมากพอที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร</p> <p><u>แบบทางเดียว</u></p> <p>ข่าวสารและข้อมูลต่างๆ มาตามลำดับชั้นอำนาจจากผู้บังคับบัญชา ในลักษณะคำสั่งหรือการชี้แนะ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรับทราบหรือนำไปปฏิบัติ</p>	<p><u>ยึดทฤษฎี Z</u></p> <p>เชื่อว่าแม้ว่าคนเราสามารถกระตุ้นให้ตัวเองทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ แต่เนื่องจากคนเรามีบุคลิกนิสัย และมีลักษณะงานที่เรียกร้องแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้รูปแบบการควบคุมและสั่งงานที่แตกต่างกัน</p> <p><u>แบบ 3 ทาง</u></p> <p>มีการส่งข่าวสารและข้อมูลจากบุคลากรระดับบนไปยังระดับล่าง หรือจากระดับล่างขึ้นไปยังระดับบน ทว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่แนะนำผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าโดยตรง แต่จะอาศัยกลุ่มบุคคลที่ 3 (Third-party intervention) ซึ่งอาจรู้จักเป็นการส่วนตัว หรือเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งหรือหน้าที่ที่เป็นที่ยอมรับของสังคม</p>	<p><u>ยึดทฤษฎี Y</u></p> <p>เชื่อว่าการควบคุมและลงโทษโดยการใช้ปัจจัยภายนอกไม่ใช่วิถีทางเดียวที่จะกระตุ้นให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายได้ แต่ควรส่งเสริมให้คนรู้จักสั่งและควบคุมตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่ตนได้ผูกมัดตนเองไว้ด้วย</p> <p><u>แบบ 2 ทาง</u></p> <p>มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารและข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแนะนำ หรือเสนอทางเลือกต่างๆ ให้แก่ผู้ที่มีอำนาจเหนือตนได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งการตัดสินใจและวิถีทางที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร</p>
--	--	--	--

<p>4.3 รูปแบบการวางตัว ระหว่างบุคคล</p>	<p><u>แบบเป็นทางการ (ตาม อำนาจ/ตามตำแหน่ง)</u> การวางตัวต้องให้ เหมาะสมกับอำนาจและ ตำแหน่งอย่างเคร่งครัด และต้องสามารถแยกแยะ ระดับชั้นอำนาจต่างๆ ได้</p>	<p><u>แบบกึ่งทางการ</u> ต้องรู้จักแยกแยะและ วางตัว แต่ขณะเดียวกันก็ สามารถเป็นตัวของตัวเอง ภายใต้ขอบเขตที่ เห็นสมควร</p>	<p><u>แบบเสมอภาคกัน</u> แม้ว่าจะต้องคำนึงถึงการ วางตัวให้เหมาะกับ ตำแหน่งและอำนาจต่างๆ แต่บุคคลก็สามารถ ยืดหยุ่น หรือสามารถ เปลี่ยนความสัมพันธ์ที่ เป็นทางการให้เป็นแบบ ไม่ทางการ เพื่อสนอง สภาวะการณ์รอบตัว</p>
<p>4.4 การแยกงานออกจาก สังคม</p>	<p><u>ไม่มีการแยกงานออกจาก สังคม</u> ไม่แยกหน้าที่การงานและ กิจกรรมทางสังคมออก จากกันอย่างสิ้นเชิง คำนึงถึงความสัมพันธ์ ทางสังคม เพราะเชื่อ ว่าสัมพันธ์ภาพสามารถ เชื่อมสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน ได้</p>	<p><u>แบบกึ่งกลาง</u> ตระหนักดีว่าการไม่รู้จักร แยกงานออกจาก ความสัมพันธ์ทางสังคม สร้างปัญหาให้เกิดได้ บ่อยครั้ง จึงคอยเตือน ตนเองภายในใจแต่จะไม่ แสดงออกมาอย่างเด่นชัด</p>	<p><u>แยกงานออกจากสังคม</u> แยกงานและ ความสัมพันธ์ทางสังคม ออกจากกันอย่าง เคร่งครัด เน้นความเชื่อ ที่ว่าการคำนึงถึงมิตรภาพ หรือความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลมักมีผลต่อ การทำงานและผลงาน</p>

5. แนวโน้มค่านิยม: การรับรู้เกี่ยวกับการกระทำ เป็นค่านิยมซึ่งสัมพันธ์กับหน้าที่หลัก 5 ประการ คือ “การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง การแก้ไขข้อขัดแย้ง และการฝึกอบรม”

5. การรับรู้เกี่ยวกับการกระทำ			
5.1 แบบเป็นนามธรรมหรือรูปธรรม	<p><u>แบบเป็นนามธรรม</u></p> <p>ใช้ทฤษฎีและหลักการเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา เมื่อเกิดปัญหาจะจัดปัญหาต่างๆ เป็นประเภทๆ ซึ่งแต่ละประเภทจะมีทางแก้ไขพร้อมอยู่แล้ว</p> <p>ความสามารถในการบริหารจึงขึ้นกับการรู้จักแยกประเภทของปัญหา</p>	<p><u>แบบผสม</u></p> <p>สนใจพัฒนาการเป็นหลัก ดังนั้นจะตัดสินใจอย่างไร ขึ้นกับว่า การตัดสินใจนั้นๆ ช่วยพัฒนาทักษะและภาพพจน์เกี่ยวกับตนเองได้มากเท่าใด</p>	<p><u>แบบรูปธรรม</u></p> <p>ความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นเป็นเกณฑ์หลักที่ใช้ในการตัดสินใจให้มีความสำคัญกับผล ซึ่งสามารถวัดได้หรือตีคุณค่าได้</p>
5.2 เน้นลักษณะที่เป็นอยู่หรือเน้นการกระทำ	<p><u>เน้นลักษณะที่เป็นอยู่</u></p> <p>สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การแสดงออกซึ่งสิ่งที่มีอยู่หรือเป็นอยู่ เกณฑ์การตัดสินใจจึงพิจารณาจากอัตราที่การตัดสินใจหนึ่งๆ จะเปิดโอกาสให้แสดงบุคลิกภาพของตนเองมากที่สุด</p>	<p><u>เน้นพัฒนาการ</u></p> <p>สนใจพัฒนาการเป็นหลัก ดังนั้นจะตัดสินใจอย่างไร ขึ้นกับว่า การตัดสินใจนั้นๆ ช่วยพัฒนาทักษะและภาพพจน์เกี่ยวกับตนเองได้มากเท่าใด</p>	<p><u>เน้นการกระทำ</u></p> <p>ความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นเป็นเกณฑ์หลักที่ใช้ในการตัดสินใจให้มีความสำคัญกับผลซึ่งสามารถวัดได้หรือตีคุณค่าได้</p>

<p>5.3 แบบสั่งการหรือแบบร่วมมือกัน</p>	<p><u>แบบสั่งการ</u> ใช้นโยบายการเจรจาต่อรองที่ว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อยในการช่วยตัดสินใจและไม่มีสิทธิที่จะตั้งข้อเรียกร้องในการบริหาร</p>	<p><u>แบบโน้มน้าวใจ</u> ใช้นโยบายการเจรจาต่อรองที่ว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการแตกต่างกัน ซึ่งองค์กรต้องคำนึงในการตัดสินใจ แต่ขณะเดียวกันกลยุทธ์ของคณะผู้บริหารคือพยายามโน้มน้าวใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าสิ่งที่ผู้บริหารเสนอเป็นสิ่งที่ถูกต้อง</p>	<p><u>แบบร่วมมือกัน</u> ใช้นโยบายการเจรจาต่อรองที่ว่าทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ฉะนั้นการตัดสินใจเรื่องใหญ่ๆ ขององค์กรควรได้รับการปรึกษา และร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการเห็นพ้องต้องกัน</p>
<p>5.4 การปฏิเสธหรือการเผชิญหน้า</p>	<p><u>การปฏิเสธ</u> พยายามคิดว่าไม่ควรขัดแย้งระหว่างองค์กรและบุคลากร ด้วยความเชื่อที่ว่าแม้จะมีความขัดแย้งจริง ความขัดแย้งนั้นก็ไม่สามารถขจัดหรือแก้ไขได้ การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นไปได้</p>	<p><u>เพิกเฉย</u> เชื่อว่าความขัดแย้งระหว่างองค์กรและบุคลากรอาจเกิดขึ้นได้หรือมีอยู่จริง แต่ก็ได้พยายามที่จะตรวจสอบหรือวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไข เนื่องจากเกรงว่าเป็นการยากที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นให้เป็นที่พอใจแก่ทุกฝ่าย</p>	<p><u>การเผชิญหน้า</u> พยายามระบุนความขัดแย้งระหว่างองค์กรและบุคลากร วิเคราะห์หาสาเหตุและกระตุ้นที่ จะวางแผนหาทางแก้ไข โดยเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ด้วยความพยายามและพร้อมใจกันของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</p>

5.5 เน้นตำราหรือเน้นประสบการณ์	<p>เน้นตำรา</p> <p>เชื่อว่าบุคลากรเรียนรู้ได้ หากสร้างบรรยากาศการเรียนในลักษณะที่มีครูอธิบายข้อเท็จจริงและทฤษฎีต่างๆ ซึ่งนักเรียนควรรู้/นักเรียนเป็นผู้ฟัง และพยายามจดจำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับกรณีหรือสถานการณ์อื่นๆ ที่แตกต่างกันไป</p>	<p>เน้นการจำลอง</p> <p>การเรียนรู้เกิดได้จากการที่ครูพยายามนำนักเรียนไปสู่สถานการณ์เฉพาะเพื่อให้ นักเรียนสามารถประสบสิ่งต่างๆ เหล่านั้นได้ด้วยตนเอง</p>	<p>เน้นประสบการณ์</p> <p>การเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ แต่ขณะเดียวกันคนเราสามารถเรียนรู้ นอกเหนือจากประสบการณ์ที่ตนประสบด้วย การไตร่ตรอง และด้วยการทดสอบดูว่าบทเรียนหรือหลักการใดสามารถนำไปใช้กับสถานการณ์ใดบ้าง ผู้เรียนจึงต้องรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจและต้องการ โดยไม่พึ่งพิงการสอนจากครูแต่เพียงอย่างเดียว</p>
--------------------------------	---	--	--

แนวคิดเรื่องการปรับตัว

Jant, 1998 กล่าวว่า การปรับตัว คือ การจัดการกับความรู้สึกกังวลใจ ไม่สบายใจ ความสับสนในการที่ต้องเข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ที่ไม่คุ้นเคย แต่เมื่อเวลาผ่านไปประยะหนึ่งผู้ที่เข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ก็จะเรียนรู้ที่จะอาศัยอยู่ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐาน ค่านิยมของวัฒนธรรมใหม่ได้

นอกจากนี้ Ward and Kennedy (1993 cited in Savicki และคณะ, 2004) กล่าวว่า การปรับตัวแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ การปรับตัวในด้านที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก โดยเน้นที่การควบคุมและจัดการกับความเครียด และการปรับตัวในด้านที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมทางสังคม โดยการเรียนรู้วัฒนธรรมทางสังคมของวัฒนธรรมใหม่

ต่อมา Ting-Toomey (1999, อ้างถึงใน ธาณิชชฎี กองแก้ว, 2544) ได้สร้างแนวคิดการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural adaptation) กล่าวว่า การปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม

(Intercultural adaptation) นั้นสามารถพิจารณาได้ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยเหตุที่จะก่อให้เกิดการปรับตัว (Antecedent factors) และปัจจัยผลที่เกิดจากการปรับตัว (Outcome factors)

1. **ปัจจัยเหตุที่จะก่อให้เกิดการปรับตัว** (*Antecedent factors*) คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยสาเหตุนั้นจะพิจารณาได้เป็น 3 ระดับ คือ ปัจจัยระดับระบบ (System-level factors) ปัจจัยระดับบุคคล (Individual-level factors) และ ปัจจัยระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal-level factors)

1.1 **ปัจจัยระดับระบบ** (System-level factors) คือ สิ่งแวดล้อมต่างๆ ในวัฒนธรรมใหม่ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ได้แก่

- สภาพสังคมเศรษฐกิจ (Socioeconomic conditions) ในประเทศที่มีสภาพสังคมเศรษฐกิจดี บรรยากาศจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวได้ง่ายกว่าประเทศที่มีสภาพสังคมเศรษฐกิจเสื่อมโทรม เพราะประเทศในแบบหลังจะถูกมองว่าผู้ที่เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่เข้าไปแย่งทรัพยากรที่มีอยู่
- ลักษณะความแตกต่างในสังคม คือ สังคมหนึ่งๆ มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากน้อยเพียงใด เช่น สังคมพหุวัฒนธรรม (Culturally plural society) สังคมจะยอมรับถึงความแตกต่างกันของแต่ละบุคคล และเปิดโอกาสให้มีการติดต่อกันระหว่างวัฒนธรรม
- สถาบันท้องถิ่น (Local institutions) คือ สถาบันที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ามาสู่วัฒนธรรมใหม่ เช่น โรงเรียน สถานที่ทำงาน หรือสื่อมวลชน ซึ่งสถาบันเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้มาอยู่ใหม่อย่างมาก
- การรับรู้และการให้ความหมายต่อผู้มาอยู่ใหม่ ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม บางวัฒนธรรมมองว่าผู้ที่มาใหม่เป็นผู้บุกรุก ก็จะเกิดอคติไม่ยอมรับคนจากต่างวัฒนธรรม
- ระยะห่างทางวัฒนธรรม (Culture distance) คือระดับการปรับตัวทางจิตวิทยาของผู้ที่เข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ที่จะเชื่อมความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้ โดยอาศัยความสามารถทางการสื่อสารเพื่อช่วยในการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม

1.2 ปัจจัยระดับบุคคล (Individual-level factors) มีประเด็นที่จะต้องพิจารณาทั้งสิ้น 4 ประเด็นดังนี้

- แรงจูงใจ (Motivation orientation) คือ แรงจูงใจที่จะย้ายออกจากวัฒนธรรมของตน เพื่อที่จะเข้ามาอยู่วัฒนธรรมใหม่
- ความคาดหวัง (Individual expectation) คือ ความคาดหวังถึงเหตุการณ์ และผลของเหตุการณ์นั้น ซึ่งความคาดหวังที่จะช่วยให้เกิดการปรับตัวก็คือ ความคาดหวังที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริงและความคาดหวังในเชิงบวก หรือมองโลกในแง่ดี
- ความรู้ทางด้านวัฒนธรรม (Cultural knowledge) และความรู้ในเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interaction-base knowledge) เช่น ความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ การเมืองและเศรษฐกิจ ภาษา วิธีการสื่อสาร วิธีการบริหาร วิธีการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
- ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality attributes) คนที่มีลักษณะอดทนต่อความกำกวม (Tolerance for ambiguity) ยอมรับสถานการณ์ต่างๆ ที่ยังไม่เข้าใจแจ่มแจ้งได้ มีความยืดหยุ่น มีแรงขับเคลื่อนและความมุ่งมั่นในใจ (Internal locus of control) จะเป็นลักษณะที่ช่วยส่งเสริมการปรับตัวได้

1.3 ปัจจัยระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal-level factors)

- เครือข่ายที่ติดต่อด้วย (Contact network) เครือข่ายทางสังคมที่ผู้เข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ติดต่อด้วยมีบทบาทสำคัญ 3 ประการคือ ช่วยเหลือทางด้านจิตใจและความรู้สึก (Affective support) ช่วยเหลือด้านการทำงาน (Instrumental support) และช่วยเหลือทางด้านการให้ข้อมูล (Information support)
- การเปิดรับสื่อมวลชน (Mass media uses) สื่อที่เป็นของวัฒนธรรมเดิมของตนนั้นจะเป็นสิ่งที่มีบทบาทในการลดความเครียดที่เกิดขึ้นมากจากการที่ต้องเข้ามาสู่วัฒนธรรมใหม่ โดยผู้เข้ามาสู่วัฒนธรรมใหม่ไม่ต้องเผชิญกับสถานการณ์จริงซึ่งมีความเสี่ยงที่จะเกิดการชกหน้า
- ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล (Adaptive interpersonal skills) คือ ทักษะที่จะจัดการกับความเครียดภายในใจ ทักษะที่จะสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2. ปัจจัยผลที่เกิดจากการปรับตัว (Outcome factors)

ผลของการเปลี่ยนแปลงระหว่างวัฒนธรรมนั้นเป็นขั้นตอนที่ซ้อนทับกันอยู่กับกระบวนการในการปรับตัว เพราะกระบวนการปรับตัวมีลักษณะเป็นพลวัตร ผู้ที่เข้าสู่วัฒนธรรมใหม่จะต้องพบกับความเครียด มีความสับสนในอัตลักษณ์ (Identity confusion) และมีการสูญหายของอัตลักษณ์ (Identity loss) เครือข่ายต่างๆ ที่ผู้เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ติดต่อด้วยจะเข้ามามีบทบาทในการลดความเครียดที่ผู้เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่จะต้องเผชิญ ผู้เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ควรที่จะเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ที่ตนรู้สึกสำเร็จ และสามารถที่จะช่วยรักษาความเป็นตัวของตัวเองไว้ได้ ผู้เข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ต้องรู้จักที่จะขอความช่วยเหลือเมื่อเกิดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวัฒนธรรมใหม่

นอกจากนี้ผู้เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่บางคนอาจปรับตัวมาถึงขั้นมองโลกในมุมมองของวัฒนธรรมที่ 3 (Third culture perspective) คือ มองถึงข้อดีข้อเสียของวัฒนธรรมตัวเองและวัฒนธรรมใหม่ ติความและประเมินพฤติกรรมต่างๆ จากแนวคิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม

Gudykunst and Hammer (1988, อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนาบุญกุล, 2545) มองว่าการปรับตัวในทฤษฎีการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมนั้น ต้องลดความไม่แน่ใจ (Uncertainty) ความเครียด และความกังวล (Anxiety) คือ ถ้าเราต้องการปรับตัวให้เข้ากันได้อย่างประสบความสำเร็จกับคนอีกวัฒนธรรมหนึ่ง เราจะต้องลดความไม่แน่ใจในพฤติกรรมของคนในวัฒนธรรมนั้นลง และจะต้องลดความวิตกกังวลในเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในวัฒนธรรมนั้นๆ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยหลายประการที่ช่วยในการลดความไม่แน่ใจและความวิตกกังวล ได้แก่ 1) สามารถพูดภาษาที่ใช้ในวัฒนธรรมนั้นได้ 2) มีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้นๆ 3) ลดการมองคนแบบเหมารวม (Stereotypes) ให้มองอย่างเปิดกว้าง และยืดหยุ่น 4) มีทัศนคติที่ดีกับวัฒนธรรมและคนในวัฒนธรรมนั้น 5) มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับสมาชิกในกลุ่มวัฒนธรรมนั้น 6) หาจุดที่เหมือนกันระหว่างวัฒนธรรมเรากับวัฒนธรรมของเขา 7) มีเครือข่ายการติดต่อสื่อสารร่วมกันกับสมาชิกในกลุ่มวัฒนธรรมนั้น และ 8) มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนเองในทางบวก

แนวคิดเรื่องขั้นตอนการปรับตัวของผู้ที่เข้าไปอยู่ต่างวัฒนธรรม

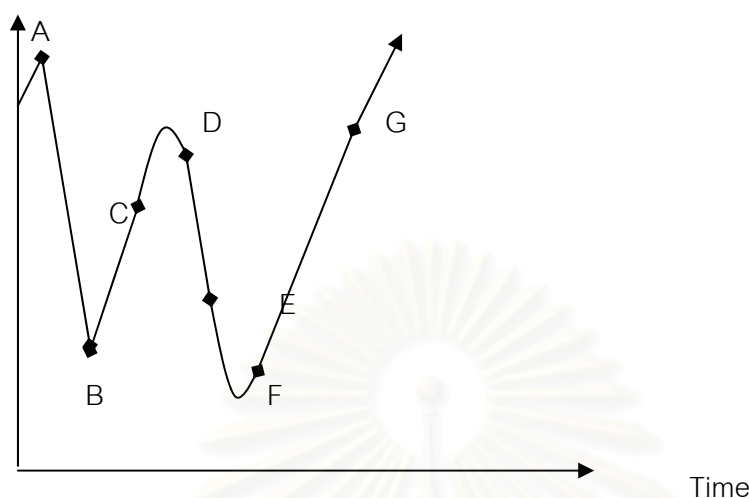
เมื่อมีการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ผู้ที่เข้าสู่วัฒนธรรมใหม่นั้นจะต้องปรับตัวให้คุ้นเคยและยอมรับในวัฒนธรรมใหม่ที่เข้าไปอยู่ โดยผู้ที่เข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล และพฤติกรรมทางสังคมให้เหมาะสมกับกับสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่นั้นมักจะเกิดปัญหาต่างๆ ทั้งเรื่องของความเครียด (Stress) ความวิตกกังวล (Anxiety) ความไม่แน่ใจที่จะสื่อสารกับคนในวัฒนธรรมนั้นๆ รวมถึง “ความตระหนกทางวัฒนธรรม” (Culture Shock) ซึ่งมักจะเกิดในช่วงแรกของการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ และจะหายไปเมื่อสามารถปรับตัวได้ ซึ่งการปรับตัวได้ช้าหรือเร็วนั้นขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเดิมและวัฒนธรรมใหม่

นักวิชาการส่วนใหญ่เชื่อว่า ความตระหนกทางวัฒนธรรมมีความเกี่ยวข้องกับการปรับตัว Marris Sill (อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนาบุญกุล, 2545) เชื่อว่าในการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่บุคคลน่าจะผ่านขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ขั้น Discovery เป็นช่วงที่ตื่นตาตื่นใจและตื่นเต็นกับสิ่งแวดล้อมใหม่
2. ขั้น Self-Alignment เป็นช่วงที่รู้สึกไม่ดีต่อวัฒนธรรมใหม่ที่ตนไปอยู่เพราะเห็นความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเดิมและวัฒนธรรมใหม่ แต่ยังไม่สามารถปรับตัวได้ทันที ซึ่งในช่วงนี้เองอาจเกิดความตระหนกทางวัฒนธรรมได้
3. ขั้น Participation เป็นช่วงที่เริ่มเข้าที่เข้าทาง คือ บุคคลสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น
4. ขั้น Devolution เป็นช่วงที่ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้มากที่สุด ความวิตกกังวลต่างๆ ลดลง และรู้สึกสนุกสนานที่ได้อยู่ในวัฒนธรรมใหม่

Ting-Toomey (1999) ได้นำแบบจำลองการปรับตัวของ Gullahorn & Gullahorn ที่แสดงเป็นรูปตัว W (W-Shaped Model) ซึ่งใช้กับผู้ที่ไม่ได้อาศัยอยู่ในวัฒนธรรมอย่างถาวร และสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ส่วน ดังภาพที่ 1

Adjustment Satisfaction



ภาพที่ 1 W-curve แสดงการปรับตัวตามแนวคิดของ Ting-Toomey (1999)

1. Honeymoon Stage (A) เป็นช่วงที่ผู้มาตื่นตาตื่นใจ และอยาก رؤ้อยากเห็นกับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมใหม่ๆ
2. Hostility Stage (B) เป็นช่วงที่บุคคลรู้สึกสับสน แยกแยะ เครียด และทำอะไรไม่ถูกจนกระทั่งขาดความมั่นใจ และข้อเท็จจริงจะมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น
3. Humorous Stage (C) เป็นช่วงที่บุคคลเข้าใจที่เข้าทางมากขึ้น ได้เรียนรู้ถึงความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม
4. In-Sync Stage (D) เป็นช่วงที่บุคคลรู้สึกว่าวัฒนธรรมใหม่เป็นเสมือนบ้านของตนเอง รู้สึกปลอดภัยและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่เข้าไปอยู่
5. Ambivalence Stage (E) เป็นช่วงที่บุคคลนั้นจะต้องกลับไปสู่วัฒนธรรมเดิมของตนเอง และรู้สึกใจหายอาลัยวัฒนธรรมใหม่ ผสมผสานกับความดีใจที่จะได้กลับบ้าน
6. Re-entry Culture Shock Stage (F) เป็นช่วงที่บุคคลกลับสู่วัฒนธรรมเดิมของตน แต่กลับรู้สึกที่วัฒนธรรมเก่าแตกต่างไปจากที่คาดหวัง และต่างจากที่เคยเป็น
7. Resocialization Stage (G) เป็นช่วงที่บุคคลค่อยๆ ปรับตัวกลับเข้าสู่วัฒนธรรมเดิมของตนเอง

Ruben & Steward (1998) ได้แสดงขั้นตอนการปรับตัวแบบ U Curve ซึ่งได้ปรับแนวคิดจากนักวิชาการก่อนหน้านี้ เช่น Oberg, Foster เป็นต้น ซึ่งแบ่งการปรับตัวว่ามีอยู่ 4 ระดับด้วยกันคือ

ระดับที่ 1 เป็นช่วง Honeymoon Stage ผู้ที่เข้าสู่วัฒนธรรมใหม่จะรู้สึกตื่นเต้นถึงความแปลกใหม่ของวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ใหม่ๆ

ระดับที่ 2 เป็นช่วงที่วัฒนธรรมใหม่สร้างความหงุดหงิดและไม่สบายใจให้กับผู้ที่เข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ เพราะไม่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมและยังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้ทันที

ระดับที่ 3 เป็นช่วงที่เริ่มปรับตัว ผู้แปลกหน้าจะพัฒนาวิธีการจัดการกับความไม่สบายใจ ความหงุดหงิดใจได้

ระดับที่ 4 เป็นช่วงที่การปรับตัวยังคงดำเนินต่อไป ผู้ที่เข้าสู่วัฒนธรรมใหม่เริ่มคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมใหม่ได้มากขึ้น เข้าใจวัฒนธรรมใหม่มากขึ้น แต่บางส่วนก็ไม่สามารถยอมรับวัฒนธรรมใหม่ได้ทั้งหมด แต่ก็สามารถจัดการกับชีวิตของตนให้อยู่ในวัฒนธรรมใหม่ได้อย่างมีความสุขได้ บางส่วนก็ต้องการที่จะอยู่รอดในวัฒนธรรมใหม่แม้ว่าจะอยู่อย่างไม่สบายใจก็ตาม แต่ก็มีบางส่วนที่ไม่สามารถจะอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ได้และต้องย้ายออกไป ดังภาพที่ 2

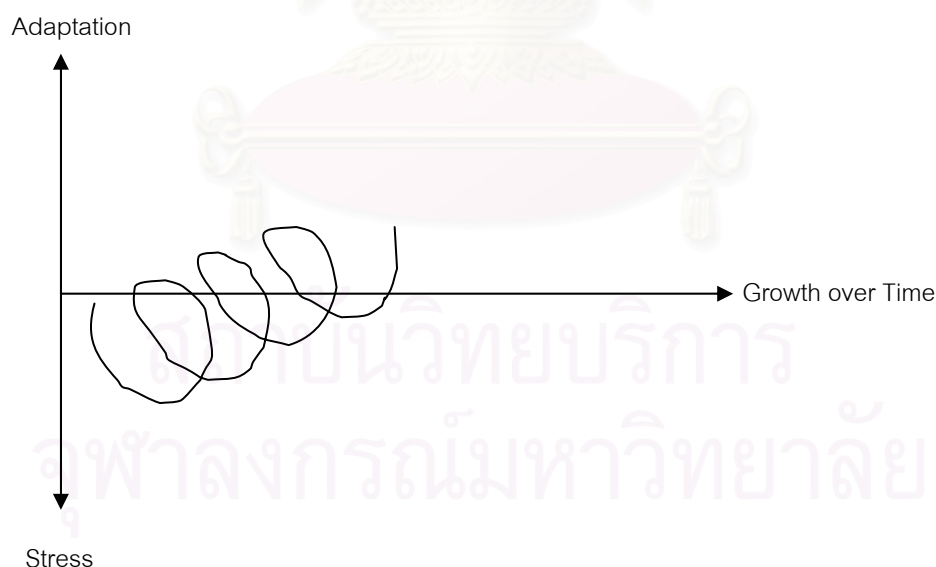
Preparation for Change	Phase 1 Honeymoon	Phase 2 Frustration	Phase 3 Readjustment	Phase 4 Resolution
			Fight	Accommodation Fight
Anticipation Planning	Exploration Novelty Excitement	Frustration Novelty worn Off Annoyance	Coping Searching for Options	

ภาพที่ 2 ระดับขั้นในการปรับตัวตามแนวคิดของ Ruben & Steward (1998)

Kim (1994) กล่าวว่า ผู้ที่เข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ ไม่ว่าจะชั่วคราวหรือถาวรก็ตามแต่ เขาจะต้องประสบกับความเชื่อ ทศนคติต่างๆ ที่มีอยู่ในจิตใต้สำนึกไม่สามารถนำมาใช้ได้ ในวัฒนธรรมใหม่ได้ ซึ่งการเผชิญหน้ากับสิ่งที่แตกต่างและไม่คุ้นเคยในการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่จะก่อให้เกิดความเครียด (Stress)

ความเครียดนี้จะกระตุ้นให้เกิดความพยายามหาทางออก โดยการเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ๆ และนำไปสู่การปรับตัว (Adaptation) ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ ปรับความคิด ความรู้สึก พฤติกรรม และแสดงถึงความต้องการของตนเองออกมาได้ รวมถึงเข้าใจวัฒนธรรมใหม่ได้ดีขึ้น ซึ่งการปรับตัวนี้จะนำไปสู่ความก้าวหน้าภายใน (Internal growth) คือ การปรับทิศทางการปฏิบัติตัวของตนเองให้เหมาะสมกับหน้าที่ของตนที่ต้องปฏิบัติในวัฒนธรรมใหม่ โดยมีสุขภาพจิตที่ดีด้วย

ทั้งนี้ปัจจัยทั้ง 3 คือ ความเครียด (Stress) การปรับตัว (Adaptation) และความก้าวหน้า (Growth) นั้นจะมีการพัฒนาที่เป็นวงแบบต่อเนื่องทั้งแบบถอยหลัง และเดินหน้า (Draw-back-to-leap) คือ การถอยหลังเป็นการผละออกจากการหล่อหลอมเดิมชั่วคราวเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง แล้วจึงเดินหน้าเพื่อหล่อหลอมต่อไปในวัฒนธรรมใหม่ต่อไป ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แบบจำลอง Stress-Adaptation-Growth ของ Kim (1994)

นอกจากนี้แนวคิดเรื่องการปรับตัวในศาสตร์ทางด้านการสื่อสารต่างวัฒนธรรมยังสามารถมองได้ได้หลายแง่มุม ซึ่งได้แก่ การปรับตัวตามทิศทางของอัตลักษณ์ (Identity) ซึ่ง Berry และคณะได้สร้างแบบจำลอง การปรับตัวระหว่างวัฒนธรรมเดิมและการติดต่อสัมพันธ์กับคนกลุ่มอื่นในวัฒนธรรมใหม่

		Value to Maintain Original Cultural Identity	
		Yes	No
Value to Maintain Relationship with Other Group	Yes	Integration	Assimilation
	No	Separation/Segregation	Marginalization

ภาพที่ 4 แบบจำลองการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรมเดิมและการมีความสัมพันธ์กับคนกลุ่มอื่นในสังคม ของ Berry และคณะ (1987)

จากแบบจำลองจะเห็นว่า การปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่สามารถแบ่งได้ 4 ลักษณะ คือ

1. Assimilation คือ การปรับตัวในลักษณะกลืนกับวัฒนธรรมกระแสหลักมากกว่ารักษาวัฒนธรรมเดิมของตน
2. Integration คือ ลักษณะการคงวัฒนธรรมของตนเองไว้ ขณะเดียวกันก็มีการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ด้วย
3. Separation คือ ลักษณะที่ยึดติดกับวัฒนธรรมของตนเองสูง และปฏิเสธที่จะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมใหม่
4. Marginalization คือ การปรับตัวอย่างไม่รู้ทิศทางจนรู้สึกว่าตนเองไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มใดเลยทั้งวัฒนธรรมเดิมและวัฒนธรรมใหม่

แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพของการสื่อสารต่างวัฒนธรรม

Kelly (1979) Gudykunst (1981, อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2545) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารต่างวัฒนธรรมประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ผู้ที่จะทำการสื่อสารต่างวัฒนธรรมได้ดี ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. ด้านความรู้และความเข้าใจ (Cognitive domain) องค์ประกอบด้านนี้เน้นกระบวนการของความรู้และความเข้าใจ ได้แก่ ความสามารถในการพูดภาษาอื่น ความรู้ในวัฒนธรรมของผู้อื่น การผ่อนผันที่จะมองหรือจัดสิ่งใดสิ่งหนึ่งเข้าประเภทใดประเภทหนึ่ง (Category width) ไม่มองว่าใครดีหรือเลว ให้มองอะไรก็กว้างๆ มีความซับซ้อนทางด้านความนึกคิด (Cognitive Complexity) ไม่มองคนอื่นแบบเหมารวม (Stereotype) รู้จักแยกแยะความแตกต่างระหว่างการอธิบาย การตีความ และการประเมินค่า

2. ด้านทัศนคติ อารมณ์และความรู้สึก (Affective domain) ได้แก่ การไม่ยึดเอาวัฒนธรรมตนเองเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism) แต่ให้ใช้มุมมองจากวัฒนธรรมที่สาม (Third-culture perspective) ในการตีความพฤติกรรมของคนต่างวัฒนธรรม ไม่ด่วนสรุป (Jumping) หรือตัดสินการกระทำคนอื่นตั้งแต่เริ่มแรกของการสื่อสาร รู้จักยืดหยุ่นและผ่อนปรนให้กับความกำกวมทั้งหลาย ปราศจากอคติ (Bias หรือ Prejudice) และการดูถูกเหยียดหยาม รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีทัศนคติต่อคนต่างวัฒนธรรมโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรัก ซึ่งเป็นอารมณ์พื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

3. ด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain) องค์ประกอบด้านนี้เน้นลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงหรือปฏิบัติต่อคนต่างวัฒนธรรม เช่น ใฝ่ใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมและสิ่งต่างๆ รอบตัว พยายามปรับตัวให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ในวัฒนธรรมใหม่ นอกจากนี้ Ruben (1976, อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2545) กล่าวถึงองค์ประกอบด้านพฤติกรรมไว้ดังนี้ คือ การแสดงการให้เกียรติและเคารพผู้อื่น ความสามารถในการตอบสนองผู้อื่นอย่างเป็นมิตร เช่น อธิบายข้อเท็จจริงมากกว่าวิจารณ์ (Interaction posture) การรู้จักจังหวะในการเริ่มต้นและจบขณะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการประเมินความต้องการและความปรารถนาของผู้อื่น (Interaction management) ซึ่งต่อมา Hammer และคณะ (1978, อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2545) ได้ อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านนี้เพิ่มขึ้น เช่น ความสามารถในการควบคุมหรือแก้ไขความตึงเครียดในใจ รวมทั้งเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรม

ความสามารถในการสื่อสารและสื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสร้าง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างมีความหมาย

นอกจากนี้ Kim (1986, 1988 อ้างถึงใน Jandt, 1998) ยังได้กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลให้การปรับตัวประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับภูมิหลัง และลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล โดยมีอยู่ 2 ปัจจัยด้วยกัน คือ 1) ความเหมือนของวัฒนธรรม ถ้าวัฒนธรรมใหม่ที่เข้าไปเผชิญนั้นมีความคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมเดิมของตนเอง การปรับตัวก็จะประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างไม่ยากเย็นนัก 2) ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล และประสบการณ์ เช่น อายุ การศึกษา บุคลิกลักษณะของบุคคล มีส่วนช่วยในการปรับตัวให้ง่ายขึ้น โดยผู้ที่มีอายุน้อยสามารถปรับตัวได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุมาก การศึกษาสามารถทำให้ผู้ที่ต้องเข้าไปเผชิญกับวัฒนธรรมใหม่เข้าใจสิ่งต่างๆ ในวัฒนธรรมใหม่ได้ดีขึ้น และช่วยลดความตระหนกทางวัฒนธรรมได้อีกด้วย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- จิริสุดา ใจอ่อนนุ่ม. (2547). การเปิดรับข่าวสารของลูกค้ำ เพื่อการวางแผนประชาสัมพันธ์ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ การรู้จักบริการ และพฤติกรรมการเปิดรับข้อมูลข่าวสารของลูกค้ำ โดยศึกษาจากเอกสารร่วมกับการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ โดยทำการเก็บข้อมูลจากลูกค้ำที่ใช้บริการเฉพาะสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ สาขาคลองตันและสาขาทุ่งครุ จำนวน 210 ตัวอย่าง เก็บข้อมูลระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม พ.ศ. 2547

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 สาขา มีอายุ 40 ปีขึ้นไป นับถือศาสนาอิสลาม มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว มีรายได้ประมาณ 10,001-20,000 บาท กลุ่มตัวอย่างสาขาคลองตัน มีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนกลุ่มตัวอย่างสาขาทุ่งครุมีเพศชายเท่ากับเพศหญิง

การรับรู้บริการของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 สาขา รู้จักในระดับมากที่สุดว่าเป็นธนาคารปลอดดอกเบี้ยตามหลักศาสนาอิสลาม เป็นธนาคารเพื่อมุสลิมในประเทศไทย และเป็นธนาคารที่มีพระราชบัญญัติธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย สำหรับบริการทางธุรกรรมของธนาคารที่กลุ่มตัวอย่างรู้จัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างสาขาคลองตัน รู้จักบริการเงินฝากรักษทรัพย์ (วะดีอะฮ์) มากที่สุด ส่วนกลุ่มตัวอย่างสาขาทุ่งครุ รู้จักบริการเงินฝากรักษทรัพย์ (วะดีอะฮ์) และเงินฝากเพื่อการลงทุน (มูฏอรอบะฮ์) มากที่สุด ในส่วนของการเข้าใจผลตอบแทนของการทำธุรกรรมกับธนาคาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 สาขา เข้าใจในผลการตอบแทนบริการเงินฝากรักษทรัพย์ในระดับมากที่สุด และส่วนใหญ่เลือกใช้บริการของธนาคาร เพราะไม่มีดอกเบี้ย และรัฐบาลให้การรับรอง บริการที่กลุ่มตัวอย่างใช้บริการเงินฝากรักษทรัพย์ (วะดีอะฮ์) มากที่สุด การให้บริการของพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ มีความเอาใจใส่ในการให้บริการ มีความรวดเร็ว และให้คำแนะนำได้ดี

พฤติกรรมการเปิดรับสื่อของธนาคาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 สาขา เปิดรับสื่อผ่านพับและสื่อวิทยุมากที่สุด และต้องการทราบกิจกรรมของธนาคาร ข่าวสารรายละเอียดประเภทของการฝากบัญชี และรายงานประจำปีระดับมากที่สุด โดยทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างต้องการให้เผยแพร่

ข่าวสารผ่านสื่อโทรทัศน์ในรูปแบบของรายการสัมภาษณ์ ผ่านรายการวิทยุกระจายเสียงในรูปแบบรายการสนทนา และผ่านหนังสือพิมพ์ในรูปแบบบทความ

ข้อเสนอแนะ กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีสาขาเพิ่มในหลายพื้นที่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ต้องการให้มีรถบริการฝากถอน-เงินเคลื่อนที่ และต้องการให้มีบริการตู้ ATM ในสาขาที่เปิดให้บริการ รวมถึงสามารถเข้าร่วมกับตู้ ATM ของธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ได้ด้วย

- Munawar Iqbar, Ausaf Ahmad and Tarquillah Khan. (2546). ธนาคารอิสลาม: การเผชิญหน้าที่ท้าทาย (Challenges Facing Islamic Banking). แปลโดย อาญูติ หญาปริง. กรุงเทพมหานคร: ออฟเซ็ท เพรส

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมพัฒนาการของธนาคารอิสลามในช่วงกว่า 2 ทศวรรษที่ผ่านมา เพื่อชี้ให้เห็นถึงประเด็นปัญหาและความท้าทายที่ธนาคารอิสลามกำลังประสบอยู่ในปัจจุบันและอนาคต โดยศึกษาจากการวิจัยเชิงวิเคราะห์และการวิจัยเชิงปฏิบัติในสภาพจริง โดยสำรวจผลงานทางวิชาการของธนาคารอิสลามตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และรวบรวมประเด็นปัญหาและหัวข้อต่างๆ ที่อาจจะเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารอิสลาม และออกแบบสอบถามส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ นักการธนาคาร และผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายอิสลามทั่วโลกมากกว่า 100 ท่าน และถูกส่งกลับมา 60 ท่าน และนำมาสรุปและวิเคราะห์อย่างละเอียดสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติ คือ การรวบรวมสถิติที่เกี่ยวกับกิจกรรมหลักของธนาคารอิสลามแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีทางสถิติในรูปแบบต่างๆ

ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารอิสลามเป็นธนาคารที่ค่อนข้างเล็กโดยพิจารณาจากขนาดของเงินทุน และผลการดำเนินงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี รูปแบบการให้บริการทางเดินพบว่า มูรอบาฮะฮ์ ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีการใช้กันมากที่สุดโดยคิดเป็น 70 % ของธุรกรรม และการให้บริการทางการเงินในภาคธุรกิจการค้ามีสัดส่วนที่สูงที่สุด คือ 42 % ถัดมาคือภาคธุรกิจสังหาริมทรัพย์ 13 % ภาคอุตสาหกรรม 12 % ภาคเกษตรกรรม 2 %

เนื่องจากธนาคารอิสลามเป็นธนาคารขนาดเล็กธนาคารควรหาทางขยายขนาดของการดำเนินงานและสร้างพันธมิตรในการเชื่อมโยงธนาคารอิสลามกับธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ที่สนใจทำธุรกรรมทางการเงินแบบอิสลาม เพื่อให้สามารถอยู่รอดแข่งขันได้ในบรรยากาศการเปิดเสรีทางการค้า นอกจากนี้ธนาคารอิสลามยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ทั้งทางนิติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และ

การเงินอิสลาม ธนาคารจึงต้องสนับสนุนการเรียนการสอน และการฝึกอบรม รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานของธนาคารได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และธนาคารสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ทางการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

นโยบายด้านภาษีเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารอิสลาม ภายใต้ระบบธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน ดอกเบี้ยที่จ่ายโดยบริษัทจะเป็นค่าใช้จ่ายที่สามารถนำมาหักลบภาษีได้ นโยบายภาษีในลักษณะนี้ควรนำมาปรับใช้กับการจ่ายเงินปันผลของสถาบันการเงินอิสลามด้วย รวมไปถึงกฎหมายที่คอยสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารอิสลาม โดยเฉพาะกรอบทางกฎหมายที่รับมือกับกรณีที่มีการจ่ายเงินล่าช้า และจัดการกับหนี้เสียให้ได้อย่างรวดเร็ว เพราะธนาคารอิสลามไม่สามารถเรียกเก็บดอกเบี้ยได้ในกรณีที่จ่ายหนี้ล่าช้า ธนาคารจึงต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่จะเกิดหนี้สูญ ดังนั้นธนาคารจึงจำเป็นต้องมีกฎหมายพิเศษเพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

- ธาณิชญ์ กองแก้ว. (2544). การสื่อสารและการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติในมหาวิทยาลัยไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวาทยาศาสตร์และสื่อสารการแสดง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการปรับตัวของอาจารย์ชาวต่างชาติ ศึกษาความสามารถทางการสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมไทยของอาจารย์ต่างชาติ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางการสื่อสารและระดับการปรับตัวของอาจารย์ชาวต่างชาติ และศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการปรับตัวของอาจารย์ชาวต่างชาติ โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 104 ชุด และสัมภาษณ์เจาะลึกอาจารย์ชาวต่างชาติ 30 คน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติ คือ ระยะเวลาที่อยู่ในประเทศไทย ยิ่งระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในประเทศไทยนานมากเท่าใดก็ยิ่งปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมได้มากขึ้น ความสามารถทางการสื่อสารและระดับการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติ พบว่า ทักษะทางด้านภาษาไทยที่มีผลต่อการปรับตัว และทักษะในการแสดงพฤติกรรมมาให้แสดงออกมาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมมีผลต่อการปรับตัว คือ การโน้มหน้าใจตนเองให้ยอมรับและแสดงออกถึงวัฒนธรรมได้ ซึ่งความสามารถในการโน้มหน้าใจตนเองได้ก็จะมีผลต่อการปรับตัวได้มากที่สุด ส่วนสื่อมวลชนโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตไม่มีส่วนช่วยในเรื่องการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติโทรทัศน์และวิทยุอาจารย์ชาวต่างชาติไม่เปิดรับ แต่สื่อบุคคลคือ เพื่อนชาวไทย และเพื่อน

ชาวต่างชาติเป็นแหล่งข้อมูลในระยะแรก และเป็นที่ยังพียงทางใจได้ และองค์กรที่อาจารย์ต่างชาติเข้าไปทำงานนั้นมีผลให้อาจารย์ชาวต่างชาติต้องปรับตัวให้เข้าองค์กร เพราะต้องติดต่อประสานงานด้วยเสมอ

- ธิดารัตน์ กนิษฐนาคะ. (2541). บทบาทสื่อมวลชนและสื่อบุคคลกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมของนักเรียนแลกเปลี่ยนชาวต่างชาติ โครงการเอ เอฟ เอส. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตภาควิชาสื่อสารมวลชน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของสื่อมวลชนและสื่อบุคคลกับการปรับตัวทางวัฒนธรรม และศึกษารูปแบบการสื่อสารต่างวัฒนธรรมของนักเรียนเอ เอฟ เอสต่างชาติที่เดินทางมาอยู่ในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า สื่อมวลชนมีส่วนช่วยในการปรับตัวของเรียน โดยเป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทย วัฒนธรรมไทยแบบกว้างๆ เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครอบครัวอุปถัมภ์ในช่วงก่อนเดินทางมา สื่อบุคคลก็มีส่วนช่วยในการปรับตัวเช่นเดียวกับสื่อมวลชน คือ เป็นแหล่งให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิตประจำวัน และตามความสนใจส่วนบุคคล และใช้สื่อบุคคลเป็นผู้สอนภาษาไทย

รูปแบบการสื่อสารต่างวัฒนธรรมที่มีต่อการปรับตัวของนักเรียน นักเรียนมีรูปแบบการสื่อสารในการแสวงหาข้อมูลทั้งสื่อบุคคลและสื่อมวลชน รูปแบบการสื่อสารเพื่อผ่อนคลายอารมณ์และเพื่อความเพลิดเพลิน คือ โทรทัศน์ รูปแบบการสื่อสารกับการสร้างปฏิสัมพันธ์กับคนไทย ความมากน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัย ทักษะคิด และการยึดติดกับวัฒนธรรมของนักเรียนแต่ละคน รูปแบบการสื่อสารเพื่อติดต่อเชื่อมโยงกับครอบครัวในประเทศของนักเรียน สื่อที่นิยมใช้มากที่สุดคือ อินเทอร์เน็ตเพราะเข้าถึงง่ายและประหยัด

- J. Ben Cox. (2004). The Role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment. International journal of intercultural relations 28: 201-219

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ พฤติกรรมการสื่อสาร และอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการปรับตัวเมื่อกลับคืนสู่วัฒนธรรมเดิม โดยศึกษาจากประชากรคนอเมริกันที่เป็นมิชชันนารีจำนวน 101 คน ที่เดินทางไปทำงานชั่วคราวยังต่างประเทศ จำนวน 44 ประเทศ

ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ได้แก่ อายุ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาที่อาศัย และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากวัฒนธรรมเดิมของตนมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวเมื่อกลับคืนสู่วัฒนธรรมเดิม โดยผู้ที่มีอายุน้อย และผู้ที่มีสถานภาพโสดจะปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมเดิมได้ยากกว่า เนื่องจากผู้ที่มีอายุน้อยยังสนุกกับการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ๆ เมื่อกลับคืนสู่วัฒนธรรมเดิมจึงเกิดความรู้สึกหงอยเหงาเช่นเดียวกับผู้ที่มีสถานภาพโสด เนื่องจากไม่มีครอบครัวคอยให้การสนับสนุน และปล่อยให้คลายความเครียด ความกังวลในการคืนสู่วัฒนธรรมเดิม ระยะเวลาที่อยู่สั้นและการรับรู้ข่าวสารจากวัฒนธรรมเดิมช่วยให้การปรับตัวในการกลับสู่วัฒนธรรมเดิมของตนทำได้รวดเร็วขึ้น และลดความเครียดได้มาก

ระดับความใกล้ชิดในความสัมพันธ์ และความพอใจในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมีผลต่อการปรับตัวเมื่อต้องคืนสู่วัฒนธรรมเดิม อินเทอร์เน็ตและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อที่ใช้ในการสื่อสารมากที่สุด มากกว่าการติดต่อแบบพบหน้ากัน โดยใช้ติดต่อกับครอบครัว เพื่อน เพื่อนร่วมงาน ผู้นำองค์กร สำหรับเรื่องการรักษาอัตลักษณ์ของตนและการรับวัฒนธรรมใหม่พบว่า บุคคลที่ผสมผสานอัตลักษณ์วัฒนธรรมเดิมและวัฒนธรรมใหม่ กับบุคคลที่ชอบวัฒนธรรมเดิมของตนมากกว่าจะสามารถปรับตัวเมื่อกลับสู่วัฒนธรรมเดิมได้รวดเร็ว ในขณะที่ผู้ที่รู้สึกแปลกแยกว่าตนไม่ใช่คนในวัฒนธรรมใดเลย กับคนที่ชื่นชอบวัฒนธรรมใหม่จะสามารถปรับตัวได้ช้ากว่า 2 กลุ่มแรกมาก

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมีวิธีการเก็บข้อมูล 2 วิธีคือ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยนี้ คือ พนักงานปัจจุบันของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 138 คน โดยแบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- พนักงานในกรุงเทพมหานคร 98 คน โดยแบ่งเป็น
 - พนักงานที่นับถือศาสนาอิสลาม 78 คน
 - พนักงานที่ไม่ได้นับถือศาสนาอิสลาม 20 คน
- พนักงานในต่างจังหวัด 40 คน ซึ่งเป็นจังหวัดทางภาคใต้
 - พนักงานที่นับถือศาสนาอิสลาม 35 คน
 - พนักงานที่ไม่ได้นับถือศาสนาอิสลาม 5 คน

ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่เก็บในการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้ คือ

1. พนักงานที่ไม่ได้นับถือศาสนาอิสลามทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด จำนวน 25 คน ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ 11 คน สาขาสาทร 9 คน สาขาหาดใหญ่ 3 คน สาขากระบี่ 1 คน และสาขาสตูล 1 คน โดยใช้แบบสอบถาม

2. สัมภาษณ์ผู้บริหาร 1 ท่าน ที่ปรึกษาด้านศาสนา 1 ท่าน ผู้บังคับบัญชา 3 ท่าน ฝ่ายบุคคล 1 ท่าน และเพื่อนร่วมงาน 22 ท่าน โดยทั้งหมดใช้วิธีการสัมภาษณ์ ซึ่งจำนวนการสัมภาษณ์

เพื่อนร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 20 ของพนักงานที่เป็นมุสลิม โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสโนว์บอล เพื่อจะได้บุคคลที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวได้อย่างดี ดังตารางต่อไปนี้

กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	มิใช่มุสลิม	มุสลิม	วิธีการเก็บข้อมูล
ผู้บริหาร	-	1	สัมภาษณ์
ผู้บังคับบัญชา ที่ศึกษาด้านศาสนา	2	1	สัมภาษณ์
พนักงานฝ่ายบุคคล	-	1	สัมภาษณ์
พนักงานมุสลิม	1	-	สัมภาษณ์
รวม 28 คน	-	22	สัมภาษณ์
	3	25	
พนักงานที่มีมิใช่มุสลิม	25	-	แบบสอบถาม
รวม 25 คน			

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล 2 รูปแบบด้วยกันคือ

1. การวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม 25 ชุด สอบถามพนักงานที่มีได้นับถือศาสนาอิสลามที่ทำงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด

โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ในส่วนนี้จะถามถึงข้อมูลทางด้านอายุ เพศ ศาสนา แผนกและหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทางด้านค่านิยมในการทำงานของพนักงาน เป็นการวัดค่านิยมในการมองโลก และวิธีการทำงานในองค์กร โดยใช้แนวคิดของ Stephen H. Rhinesmith จำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 3 องค์กรประกอบที่มีผลต่อการปรับตัว โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทางด้านความรู้และความเข้าใจ (Cognitive Domain) เป็นการวัด

ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงานตามความเชื่อของศาสนาอิสลาม จำนวน 10 ข้อ โดยมีคะแนนเต็มทั้งหมด 5 คะแนน

ตอนที่ 2 ข้อมูลทางด้านทัศนคติ อารมณ์ ความรู้สึก (Affective Domain) เป็นส่วนที่ใช้วัดทัศนคติของพนักงานที่มีต่อศาสนาอิสลามในทุกๆ ด้าน จำนวน 10 ข้อ มีคะแนนเต็ม 5 คะแนน

ตอนที่ 3 ข้อมูลทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain) ในส่วนนี้เป็นการวัดปฏิสัมพันธ์ และพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างที่แสดงกับบุคคลอื่นที่บ่งบอกถึงทิศทางการปรับตัวของพนักงาน โดยเน้นที่พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร และพฤติกรรมที่ปฏิบัติในชีวิตประจำวัน จำนวน 10 ข้อ มีคะแนนเต็ม 5 คะแนน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลทางการปรับตัว เช่น ระดับการปรับตัว แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด และลักษณะและทิศทางการปรับตัว ตามแนวคิดของ Berry และคณะ (1987) แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ Marginalization, Separation, Integration, และ Assimilation และเหตุผลในการปรับตัว

ส่วนที่ 5 ปัจจัยทางด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อการปรับตัว เช่น มีเพื่อนหรือคนรู้จักที่เป็นมุสลิม การรับทราบข่าวสารเกี่ยวกับอิสลาม ฯลฯ

ส่วนที่ 6 แนวทางในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานที่จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จ

2. การสัมภาษณ์ รวม 28 คน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม คือ

- 1) ผู้บริหาร 1 คน
- 2) ที่ปรึกษาทางด้านศาสนา 1 คน
- 3) ผู้บังคับบัญชา 3 คน
- 4) ฝ่ายบุคคล 1 คน
- 5) พนักงานมุสลิม 22 คน

แบบสัมภาษณ์ในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ใช้ในการสอบถามผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และที่ปรึกษาด้านศาสนาของธนาคาร โดยถามถึงวัฒนธรรมองค์กร นโยบายหรือแนวทางการบริหารการทำงานในองค์กรต่างวัฒนธรรม ลักษณะและปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในองค์กร ลักษณะการปรับตัวของพนักงานต่างศาสนาของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย รวมไปถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงาน และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ชุดที่ 2 สำหรับสัมภาษณ์พนักงานฝ่ายบุคคล โดยถามถึงวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะและความสามารถในการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ขั้นตอนและวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กร การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานให้กับพนักงานขององค์กร

ชุดที่ 3 สำหรับสัมภาษณ์พนักงานมุสลิมเกี่ยวกับเรื่องการปรับตัวของพนักงานที่มีใช้มุสลิม วัฒนธรรมองค์กร กิจกรรมที่ทำร่วมกัน เพื่อให้ได้มุมมองที่ครบทุกมิติ และใช้แบบสอบถามสอบถามพนักงานมุสลิมในเรื่องค่านิยมในการทำงาน

การทดสอบเครื่องมือ

- แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอ.ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแบบสอบถามให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ประเด็นที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษามากที่สุด ซึ่งเป็นการทดสอบความตรง (Validity) จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้บุคคลที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบนำร่อง (Pilot test) เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นๆ สามารถสื่อความให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเข้าใจได้ตรงกัน อันเป็นการทดสอบความเที่ยง (Reliability)

- แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำโครงร่างแบบสัมภาษณ์เสนอ.ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบประเด็นที่ต้องการเก็บข้อมูลว่าครบถ้วน หรือไม่ เพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้นก่อนนำไปใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อไปยังฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเพื่อขอรายชื่อพนักงานที่มีได้นับถือศาสนาอิสลามที่ปฏิบัติงานกับธนาคาร
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกยังสาขาที่มีพนักงานที่มีได้นับถือศาสนาอิสลามปฏิบัติงานอยู่ด้วยตนเอง และเก็บแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานในต่างจังหวัดจัดส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามทางไปรษณีย์
3. ผู้วิจัยติดต่อกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ที่ปรึกษาด้านศาสนา ฝ่ายบุคคล และเพื่อนร่วมงาน เพื่อขอทำการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว 26 คน และสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ 2 คน
4. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดนำไปวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows เพื่อหาค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้อมูลสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) เพื่อใช้ในการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ รวมถึงการหาค่าความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมดที่เป็นพนักงานต่างศาสนิกในองค์กรจำนวน 25 คน

การหากลุ่มคะแนนค่านิยมในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยทั้งสองศาสนิก สามารถแบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่มตามแกนคะแนนในแบบสอบถาม ดังนี้

คะแนน	1 - 4	=	กลุ่มที่ 1
คะแนน	5 - 7	=	กลุ่มที่ 2
คะแนน	8 - 10	=	กลุ่มที่ 3

นอกจากนี้ยังมีการหาค่าเฉลี่ยระดับความรู้ ความเข้าใจ, ทักษะคติ อารมณ์ ความรู้สึก, พฤติกรรม, รวมทั้งระดับการปรับตัว และนำค่าเฉลี่ยมาแบ่งกลุ่มใหม่เป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	0.00 - 1.66	=	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.67 - 3.33	=	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.34 - 5.00	=	ระดับมาก (สูง)

ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับตัวไม่สามารถใช้สถิติแบบอ้างอิงได้ (Inferential statistics) เพราะกลุ่มประชากรในครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยที่มีได้นับถือศาสนาอิสลาม จำนวน 25 คน

สำหรับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ จะถูกนำมาสรุปเป็นประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นส่วนเสริมของการสรุปและอภิปรายผล รวมถึงข้อเสนอแนะต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ลักษณะ และความสามารถในการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับตัว และปัญหาและแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของพนักงานศาสนิกอื่นกับพนักงานที่นับถือศาสนาอิสลาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยดังนี้

1. แบบสอบถาม พนักงานที่มีใช้มุสลิม 25 คน รวม 25 คน
2. สัมภาษณ์ ผู้บริหารมุสลิม 1 คน, ผู้บังคับบัญชามุสลิม 1 คน และมีใช้มุสลิม 2 คน, ที่ปรึกษาด้านศาสนาอิสลาม 1 คน, พนักงานฝ่ายบุคคลมิใช่มุสลิม 1 คน และพนักงานมุสลิม 22 คน รวม 28 คน

และสามารถสรุปผลข้อมูลได้ดังนี้

- | | |
|----------|---|
| ตอนที่ 1 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง |
| ตอนที่ 2 | ผลการศึกษาตามประเด็นปัญหานำวิจัย |

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรจากแบบสอบถาม

ชุดที่ 1 สำหรับการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มประชากร คือ พนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยที่มีได้นับถือศาสนาอิสลามทั้งสิ้น 25 คน โดยจะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางตามประเด็นต่างๆ ดังนี้ คือ เพศ อายุ ศาสนา ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม และจำนวนเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กร

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่มีใช้มุสลิม

ลักษณะข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
- เพศ		
ชาย	17	68
หญิง	8	32
- อายุ		
ต่ำกว่า 35 ปี	12	48
36 - 45 ปี	9	36
46 ปีขึ้นไป	4	16
- สถานภาพ		
โสด	14	56.0
สมรส	10	40.0
ไม่ตอบ	1	4.0
- ศาสนา		
พุทธ	25	100
อื่นๆ	-	-
- ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม		
0-1.0 ปี	10	40.0
1.1-2.0 ปี	14	56.0
2.1 ปีขึ้นไป	1	4.0
- เพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กร		
ไม่มี	8	32.0
1-5 คน	6	24.0
6-10 คน	5	20.0
11 คนขึ้นไป	2	8.0
ไม่ตอบ	4	16.0

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่มีใช้มุสลิม

กลุ่มตัวอย่างของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 25 คน พบว่าเป็นเพศชาย ร้อยละ 68.0 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 32.0 โดยกลุ่มตัวอย่างมีอายุต่ำกว่า 35 ปีมากที่สุด ร้อยละ 48.0 รองลงมาคือ อายุ 36-45 ปี ร้อยละ 36.0 สถานภาพที่พบมากที่สุดคือ โสด ร้อยละ 56.0 รองลงมาคือสมรส ร้อยละ 40.0 ศาสนาที่นับถือมากที่สุดคือ ศาสนาพุทธ ร้อยละ 100 ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิมพบว่า ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับมุสลิมสูงสุด คือ 1.1-2 ปี ร้อยละ 56.0 รองลงมา คือ ระยะเวลา 0-1 ปี ร้อยละ 40.0 จำนวนเพื่อนสนิทมุสลิมในองค์กรที่พบมากที่สุดคือ ไม่มี ร้อยละ 32.0 รองลงมาคือ 1-5 คน ร้อยละ 24.0

ชุดที่ 2 กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยจากแบบสอบถามเฉพาะพนักงานธนาคารอิสลามที่นับถือศาสนาอิสลาม

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานมุสลิม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
- เพศชาย	9	44.8
- เพศหญิง	16	55.2
- ศาสนาอิสลาม	25	100

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานมุสลิม

จากตารางด้านบน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานมุสลิมเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64 เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 36

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาตามประเด็นปัญหานำวิจัย

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร

ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยโดยใช้แนวคิดเรื่องแนวโน้มค่านิยม (Value Orientations) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Kluckhohn และ Strodtbeck (1960) ที่เชื่อว่าเราสามารถเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในแต่ละสังคมและวัฒนธรรมได้ โดยศึกษาแนวโน้มค่านิยมที่สังคมเลือกใช้หรือให้ความสำคัญ ต่อมา Stephen H. Rhinesmith ได้รวบรวมแนวโน้มค่านิยมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์กร และการบริหารจัดการองค์กรไว้ 5 มิติ ซึ่งทั้งหมดเป็นมุมมองของพนักงานที่มีต่อองค์กร พบผลดังนี้

1. การรับรู้เกี่ยวกับโลก ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน การประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ตารางที่ 3 แสดงค่านิยมในการทำงาน “การมองเรื่องเวลา”

การมองเรื่องเวลา	เน้นอนาคต		เน้นปัจจุบัน		เน้นอดีต		ไม่ตอบ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มุสลิม	12	48.0	11	44.0	2	8.0	-	-
มิใช่มุสลิม	11	44.0	10	40.0	3	12.0	1	4.0
รวม	23	46.0	21	42.0	5	10.0	1	4.0

- การมองเรื่องเวลา โดยพนักงานมุสลิมและต่างศาสนิกเน้นการมองไปยังอนาคตเป็นหลัก คิดเป็นร้อยละ 48.0 และ ร้อยละ 44.0 ตามลำดับ เพราะฉะนั้นการวางแผน การประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จะคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต รองลงมาคิดเป็นร้อยละ 44.0 และ ร้อยละ 40.0 คือ เน้นที่ปัจจุบัน โดยการวางแผน การประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงจะคำนึงถึงทั้งธรรมเนียมปฏิบัติที่

ผ่านมา และอนาคตที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร สรุปคือพนักงานให้ความสำคัญกับอนาคตขององค์กรเป็นหลัก ร้อยละ 46.0

ตารางที่ 4 แสดงค่านิยมในการทำงาน “การมองเป็นนามธรรมหรือรูปธรรม”

การมองเป็น นามธรรม/ รูปธรรม	นามธรรม		ผสม		รูปธรรม		ไม่ตอบ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มุสลิม	4	16.0	14	56.0	7	28.0	-	-
มิใช่มุสลิม	5	20.0	8	32.0	11	44.0	1	4.0
รวม	9	18.0	22	44.0	18	36.0	1	4.0

- การมองเรื่องนามธรรมและรูปธรรม พนักงานมุสลิมให้ความสำคัญกับนามธรรมและรูปธรรมเท่าๆ กัน คิดเป็นร้อยละ 56.0 คือการวางแผน และการประเมินผลจะใช้ค่านิยมและจริยธรรมทางสังคมเป็นเกณฑ์แต่ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมีเหตุผลพอและต้องใช้เกณฑ์ที่สามารถวัดได้ด้วยเช่นกัน รองลงมาคือ เน้นที่รูปธรรม โดยดูที่ประสิทธิภาพการทำงานจากเกณฑ์ที่วัดได้ชัดเจน ในขณะที่พนักงานต่างศาสนาให้ความสำคัญกับรูปธรรมที่เน้นประสิทธิภาพการทำงานเป็นหลัก คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมาคือ การผสมผสานระหว่างรูปธรรมและนามธรรม คิดเป็นร้อยละ 32.0 สรุปว่าพนักงานเน้นการผสมผสานระหว่างนามธรรมและรูปธรรม ร้อยละ 44.0

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การรับรู้เกี่ยวกับตนเองและบุคคลอื่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างและการควบคุม

ตารางที่ 5 แสดงค่านิยมในการทำงาน “การเน้นกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล”

การเน้นกลุ่มหรือ ปัจเจกบุคคล	เน้นกลุ่ม		เน้นบทบาท		เน้นปัจเจกบุคคล		ไม่ตอบ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มุสลิม	17	68.0	8	32.0	-	-	-	-
มิใช่มุสลิม	8	32.0	8	32.0	8	32.0	1	4.0
รวม	25	50.0	16	32.0	8	16.0	1	4.0

- การเน้นกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล พนักงานมุสลิมเน้นความต้องการของกลุ่มทั้งในการจัดโครงสร้างองค์กร เน้นที่ความเป็นปีกแผ่นขององค์กร จงรักภักดีต่อองค์กร และอายุการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 68.0 รองลงมาคือเน้นที่บทบาทเฉพาะของแต่ละบุคคล เป็นการผสมผสานของการเน้นกลุ่มและเน้นปัจเจกบุคคล คิดเป็นร้อยละ 32.0 ในขณะที่พนักงานต่างศาสนิกเน้นบทบาทเฉพาะของแต่ละบุคคลในองค์กร ปัจเจกบุคคล และผสมผสานทั้งสองแบบ คิดเป็นร้อยละ 32.0 เท่าๆ กัน สรุปว่าพนักงานเน้นกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล ร้อยละ 50.0

ตารางที่ 6 แสดงค่านิยมในการทำงาน “การเป็นอิสระหรือการปฏิบัติตาม”

การเป็นอิสระหรือ การปฏิบัติตาม	การปฏิบัติตาม		ความร่วมมือ		การเป็นอิสระ		ไม่ตอบ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มุสลิม	24	96.0	1	4.0	-	-	-	-
มิใช่มุสลิม	12	48.0	6	24.0	6	24.0	1	4.0
รวม	36	72.0	7	14.0	6	12.0	1	4.0

- การเป็นอิสระหรือการปฏิบัติตาม พนักงานมุสลิมและต่างศาสนิกให้ความสำคัญในเรื่องการปฏิบัติตาม ดังนั้นการจัดโครงสร้างและการควบคุม เป็นการรวมอำนาจและความรับผิดชอบต่างๆ ภายใต้กฎเกณฑ์และโครงสร้างซึ่งบุคลากรจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด คิดเป็นร้อยละ 96.0 และ ร้อยละ 48.0 ตามลำดับ สรุปแล้วพนักงานให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎขององค์กร ร้อยละ 72.0

3. การรับรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกรับสมัคร การกลั่นกรองและการเลือกสรร รวมไปถึงการให้รางวัลบุคลากร

ตารางที่ 7 แสดงค่านิยมในการทำงาน “เน้นความรักใคร่หรือความสำเร็จ”

เน้นความรักใคร่ หรือความสำเร็จ	เน้นความรักใคร่		เน้น ความสัมพันธ์		เน้นความสำเร็จ		ไม่ตอบ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มุสลิม	6	24.0	12	48.0	7	28.0	-	-
มิใช่มุสลิม	5	20.0	6	24.0	13	52.0	1	4.0
รวม	11	22.0	18	36.0	20	40.0	1	4.0

- เน้นความรักใคร่หรือความสำเร็จ พนักงานมุสลิมเน้นการเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางอาชีพและสามารถเข้ากับคนในองค์กรได้ดี การให้รางวัลทำในรูปแบบการให้ความอบอุ่นและสนับสนุน รวมทั้งมอบความรับผิดชอบที่สูงขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมาคือ เน้นการเลือกบุคคลที่มีความชำนาญสูงในสาขาหนึ่งสาขาใดที่องค์กรต้องการ คิดเป็นร้อยละ 28.0 ในขณะที่พนักงานต่างศาสนิกเน้นการเลือกบุคคลที่มีความชำนาญสูง รางวัลที่ให้คือ งานที่ทำหายเพิ่มมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 52.0 รองลงมาคือ เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถและเข้ากับคนในองค์กรได้ด้วย คิดเป็นร้อยละ 24.0 สรุปแล้วพนักงานเน้นความสำเร็จ ร้อยละ 40.0

ตารางที่ 8 แสดงค่านิยมในการทำงาน “เน้นภูมิหลังหรือผลงาน”

เน้นภูมิหลัง หรือผลงาน	เน้นผลงาน		เน้น ความสัมพันธ์		เน้นภูมิหลัง		ไม่ตอบ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มุสลิม	23	92.0	1	4.0	1	4.0	-	-
มิใช่มุสลิม	13	52.0	7	28.0	4	16.0	1	4.0
รวม	36	72.0	8	16.0	5	10.0	1	4.0

- เน้นภูมิหลังหรือผลงาน พนักงานมุสลิมและต่างศาสนิกให้ความสำคัญในเรื่องผลงาน คิดเป็นร้อยละ 92.0 และ ร้อยละ 52.0 ตามลำดับ ดังนั้นการเลือกบุคคลซึ่งมีความสามารถและผลงานของบุคคลตามที่องค์กรต้องการ รองลงมาคือ เน้นความสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากความสามารถและผลงาน แต่ก็มีความโน้มเอียงที่จะเลือกบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ทางใดทางหนึ่งกับองค์กรด้วย คิดเป็นร้อยละ 4.0 และ ร้อยละ 28.0 ตามลำดับ สรุปคือพนักงานให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าภูมิหลัง ร้อยละ 72.0

4. การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ การสื่อสาร และการสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

ตารางที่ 9 แสดงค่านิยมในการทำงาน “รูปแบบการสื่อสาร”

รูปแบบการสื่อสาร	แบบ 2 ทาง		แบบ 3 ทาง		แบบทางเดียว		ไม่ตอบ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มุสลิม	24	92.0	1	4.0	-	-	-	-
มิใช่มุสลิม	9	36.0	7	28.0	7	28.0	2	8.0
รวม	33	66.0	8	16.0	7	14.0	1	8.0

- รูปแบบการสื่อสาร พนักงานมุสลิมและต่างศาสนิกเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารและข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแนะนำ หรือเสนอทางเลือกให้แก่ผู้มีอำนาจเหนือกว่าได้ เพื่อให้ได้ซึ่งการตัดสินใจที่ดีที่สุดขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 96.0 และ ร้อยละ 36.0 รองลงมาคือเป็นการสื่อสารแบบ 3 ทาง คือ แลกเปลี่ยนข่าวสารกันได้ทั้งสองฝ่าย แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถแนะนำผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง ต้องอาศัยกลุ่มบุคคลที่ 3 ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม คิดเป็นร้อยละ 4.0 และ ร้อยละ 28.0 ตามลำดับ สรุปว่าพนักงานทั้งสองศาสนาเน้นการสื่อสารแบบสองทาง ร้อยละ 66.0

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 แสดงค่านิยมในการทำงาน “การแย่งงานออกจากสังคม”

การแย่งงาน ออกจากสังคม	ไม่มีการแย่งงาน ออกจากสังคม		แบบกึ่งกลาง		แย่งงานออกจาก สังคม		ไม่ตอบ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มุสลิม	25	100	-	-	-	-	-	-
มิใช่มุสลิม	3	12.0	11	44.0	10	40.0	1	4.0
รวม	28	56.0	11	22.0	10	20.0	1	4.0

- การแย่งงานออกจากสังคม พนักงานมุสลิมไม่มีการแย่งงานออกจากสังคม มีการคำนึงถึงความสำคัญทางสังคม คิดเป็นร้อยละ 100 เพราะเชื่อว่าสัมพันธ์ภาพสามารถเชื่อมสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันได้ ในขณะที่พนักงานต่างศาสนิกคิดว่าการไม่รู้จักแย่งงานออกจากความสัมพันธ์ทางสังคมอาจก่อปัญหาได้ จึงพยายามไม่แสดงออกมาเด่นชัดนัก คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมาคือ แย่งงานออกจากสังคมโดยชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 40.0 สรุปว่าพนักงานทั้งนาครวอิสลามฯ ให้ความสำคัญกับการไม่แย่งงานออกจากสังคม ร้อยละ 56.0

5. การรับรู้เกี่ยวกับการกระทำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง การแก้ไขข้อขัดแย้ง และการฝึกอบรม

ตารางที่ 11 แสดงค่านิยมในการทำงาน “แบบสั่งการหรือร่วมมือกัน”

เผด็จการหรือ ร่วมมือกัน	แบบร่วมมือกัน		แบบโน้มน้าวใจ		แบบสั่งการ		ไม่ตอบ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มุสลิม	14	56.0	11	44.0	-	-	-	-
มิใช่มุสลิม	6	24.0	8	32.0	10	40.0	1	4.0
รวม	20	40.0	19	38.0	10	20.0	1	4.0

- แบบสั่งการหรือแบบมีส่วนร่วม พนักงานมุสลิมเน้นการแก้ปัญหาใช้นโยบายการเจรจาต่อรองที่ว่าทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ฉะนั้นการตัดสินใจใหญ่ๆ ขององค์กรควรได้รับการปรึกษาและร่วมกันแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการเห็นพ้องต้องกัน คิดเป็นร้อยละ 56.0 รองลงมาคือ เน้นการโน้มน้าวใจให้ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับกลยุทธ์ของผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 44.0 ในขณะที่พนักงานต่างศาสนิกให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาคือ ใช้นโยบายการโน้มน้าวใจให้ผู้บังคับบัญชากล้าทำตาม คิดเป็นร้อยละ 32.0 สรุปแล้วพนักงานให้ความสำคัญกับการทำงานแบบร่วมมือกัน ร้อยละ 40.0

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 แสดงค่านิยมในการทำงาน “การปฏิเสธหรือการเผชิญหน้า”

การปฏิเสธหรือ การเผชิญหน้า	การเผชิญหน้า		เพิกเฉย		การปฏิเสธ		ไม่ตอบ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มุสลิม	25	100	-	-	-	-	-	-
มิใช่มุสลิม	11	44.0	7	28.0	6	24.0	1	4.0
รวม	36	72.0	7	14.0	6	12.0	1	4.0

- การปฏิเสธหรือการเผชิญหน้า พนักงานมุสลิมและต่างศาสนิกให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาต้องพยายามระบุนความขัดแย้งระหว่างองค์กรและบุคลากร วิเคราะห์สาเหตุและวางแผนที่จะแก้ไขปัญหา คิดเป็นร้อยละ 100 และ ร้อยละ 44.0 ตามลำดับ โดยเชื่อว่าปัญหาทุกปัญหาแก้ได้ด้วยความสามารถและพร้อมใจกันของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สรุปคือพนักงานให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้ากับปัญหา ร้อยละ 72

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงผลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคล 5 กลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ดังต่อไปนี้

พนักงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยให้ความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนของธนาคารคือ เป็นธนาคารที่ดำเนินงานตามหลักศาสนาอิสลามอย่างถูกต้อง และวางอยู่บนหลักการของคัมภีร์อัลกุรอาน คือเป็นธนาคารที่เน้นการทำธุรกรรมที่ปราศจากดอกเบี้ย แต่เป็นการทำธุรกรรมการค้าในลักษณะการ Mark up ราคา และเน้นให้พนักงานมุสลิมได้ปฏิบัติศาสนกิจได้ครบถ้วน (ร้อยละ 43) แต่ในขณะเดียวกันนั้นความสัมพันธ์ของพนักงานภายในองค์กร และพฤติกรรมที่พนักงานประพฤติปฏิบัติต่อกันคือ เน้นความเป็นพี่น้อง เหมือนบุคคลภายในครอบครัวเดียวกัน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดีในทุกๆ ด้าน โดยไม่แบ่งแยกศาสนา (ร้อยละ 43) พนักงานบางส่วนมองว่าองค์กรยังไม่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจนนัก เนื่องจากเป็นองค์กรใหม่จึงค่อนข้างมีลักษณะการผสมผสานระหว่างการทำงานแบบรัฐและเอกชน ตามประสบการณ์ของผู้ที่เข้ามาบริหารงานในช่วงแรก (ร้อยละ 12) พนักงานบางคนได้แสดงความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารมุ่งตอบสนองการบริการสู่พี่น้องมุสลิมให้ทั่วถึง บางคนก็ว่าให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ในขณะที่บางคนแสดงความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารอิสลามฯ เน้นความยุติธรรม และให้บริการลูกค้าอย่างมีน้ำใจ และอีกหนึ่งคนตอบว่า เน้นการทำงานตามนโยบายที่ได้มีการวางแผนและประเมินผลตามนั้น รวมถึงมีการประเมินผลงานตลอดเวลา

โดยส่วนใหญ่แล้วพนักงานทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรจากการทำงานในองค์กรโดยตรง จากการฝึกอบรม การประชุม เพราะองค์กรเป็นองค์กรที่มีแนวคิดใหม่ (ร้อยละ 36) ในขณะที่อีกส่วนหนึ่งตอบว่า ทราบจากพนักงานด้วยกันเอง ว่าคนส่วนใหญ่ปฏิบัติแบบใดก็ปฏิบัติแบบนั้น เพราะองค์กรไม่เคยสื่อสารกับตัวพนักงานในเรื่องนี้ ทั้งฝ่ายบุคคลและฝ่ายบริหาร (ร้อยละ 24) บางส่วนก็ทราบวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่ก่อนเข้าทำงาน แต่โดยทั่วไปแล้วคิดว่าไม่มีความแตกต่างกับองค์กรอื่นๆ คือเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร (ร้อยละ 20) แต่ก็เป็นความรู้แบบคร่าวๆ เท่านั้น พอเข้ามาทำงานแล้วก็ทำให้ทราบรายละเอียดมากขึ้น (ร้อยละ 12)

นอกจากนี้การที่พนักงานทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานตามความคิดของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย โดยพนักงานตอบว่า ถ้าไม่ทราบวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้ขาดทิศทางการทำงาน ไม่สามารถทำงานไปในทางเดียวกันกับองค์กรได้ (ร้อยละ 50) และพนักงานอีกส่วนแสดงความคิดเห็นว่า เมื่อพนักงานเข้าใจแนวคิด การทำงานก็จะ

คล่องตัวขึ้น งานออกมาดีไม่ต้องแก้ไขอีก (ร้อยละ 24) ในขณะที่พนักงานอีกส่วนมองว่าการทรวา
 วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อพนักงานต้องติดต่อ
 พูดคุยกับลูกค้า เพราะถ้าไม่เข้าใจก็ไม่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้ (ร้อยละ 8) แต่อีกส่วนมองว่า
 ประสิทธิภาพการทำงานจะมีมากหรือน้อย นอกจากความเข้าใจในแนวคิดขององค์กรแล้วยังต้อง
 รู้จักนำประสบการณ์การทำงานมาประยุกต์กับการปฏิบัติงานได้ด้วย (ร้อยละ 8) โดยพนักงานบาง
 คนได้ให้ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่า การมีวัฒนธรรมองค์กรจะก่อให้เกิดความรู้สึกยึดองค์กร
 เป็นศูนย์กลางในการทำงาน เกิดความเข้าใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เกิดความรู้สึกเหมือนมี
 เพื่อนที่มีแนวคิดเดียวกันมาทำงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีด้วย แต่ก็มีพนักงานบางคน
 มองว่า การที่ธนาคารอิสลามฯ ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรมาก่อนนอกจากหลักศาสนาแล้วก็ดี เพราะ
 ทำให้สามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุดมาเป็นต้นแบบได้

จากการสัมภาษณ์ระดับผู้บังคับบัญชาทำให้ทราบว่านโยบายของธนาคารอิสลามแห่ง
 ประเทศไทยสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร โดยจุดต่างของธนาคารอิสลามกับธนาคารพาณิชย์
 ทั่วไปก็คือ ผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ที่ธนาคารอื่นๆ สามารถให้กู้ยืมเป็นเงินได้ แต่ธนาคารอิสลามทำ
 ไม่ได้ เพราะธนาคารเน้นการทำการค้า (Trading) การปล่อยสินเชื่อก็ต้องพิจารณาด้วยว่าจะ
 นำไปใช้ถูกต้องตามหลักศาสนาหรือไม่ และเป็นธนาคารปราศจากดอกเบี้ย และให้ผลตอบแทนใน
 รูปของกำไร นอกจากนี้ธนาคารโดยทั่วไปผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ แต่
 ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ยังมีการบริหารงานแบบธนาคารรัฐและเอกชนผสมผสานกัน ทำ
 ให้ต้องรอกฎระเบียบ และมีหลักการศาสนาที่ต่างจากธนาคารอื่น ซึ่งคอยควบคุมมิให้ดำเนินการ
 ผิดหลักศาสนาอิสลาม เช่น ห้ามทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอบายมุข หรือข้อห้ามตามหลักศาสนา
 ในขณะที่กฎหมายที่ใช้ในการบริหารธุรกิจทางด้านนี้ยังไม่เอื้ออำนวยที่จะเข้ากับหลักศาสนา ทำให้
 มีปัญหาค่อนข้างมากกับผลิตภัณฑ์ที่ออกสู่ตลาด นอกจากนี้ลูกค้าของธนาคารอิสลามฯ จะรู้จัก
 กับพนักงานเป็นการส่วนตัว และมีความสนิทสนมกับลูกค้า

สำหรับจุดแข็งของธนาคารอิสลามฯ เป็นธนาคารเฉพาะกิจที่มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน คือ
 เน้นตลาดมุสลิมเป็นหลัก และให้บริการการเงินที่ปราศจากดอกเบี้ยตามหลักศาสนา การที่ผู้ถือหุ้น
 เป็นรัฐ ก็ช่วยลดความเสี่ยงในสายตาของบุคคลภายนอก และธนาคารไม่มี NPL รวมไปถึงการที่
 ธนาคารปฏิบัติตามหลักศาสนาอย่างแท้จริงในระบบการเงิน ความเสี่ยงก็จะน้อยมาก ค่าใช้จ่ายที่
 ใช้จ่ายถูกกว่าธนาคารอื่นๆ เช่น Software ค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงาน นอกจากนี้ศักยภาพของ
 บุคคลที่เข้ามาทำงานมากกว่าครั้งที่พร้อมจะทุ่มเท เสียสละให้กับองค์กร เพราะเขาเข้ามาด้วยหลัก
 ศาสนา

จุดอ่อนของธนาคาร คือ เป็นธนาคารใหม่ สวัสดิการ ความมั่นคงในความรู้สึกรักของพนักงานอาจไม่ดีพอ จึงทำให้ยังไม่ได้คนที่เก่งเต็มที่เข้ามาร่วมงาน ทำให้งานไม่เป็นไปตามเป้าที่วางไว้ รวมถึงการทำงานค่อนข้างมีความซับซ้อนในการปฏิบัติ ทำให้ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคารมีปัญหา และลูกค้าก็ยังไม่เข้าใจระบบของธนาคารเพียงพอด้วย อีกประการหนึ่ง คือ ตัวพนักงานมุสลิมที่มีความรู้ความชำนาญทางด้านธนาคารมีน้อย

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พนักงานฝ่ายบุคคลนั้น ทำให้ทราบถึงลักษณะการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยที่น่าสนใจหลายประการด้วยกัน เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้น จะแบ่งการคัดเลือกออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การสอบข้อเขียน โดยเน้นความรู้ทั่วไป ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสถาบันการเงินแบบอิสลาม เนื่องจากธนาคารอิสลามไม่เหมือนกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ความรู้ภาษาอังกฤษ เลขอนุกรม และความรู้เฉพาะตำแหน่งงานที่สมัคร 2) การสอบสัมภาษณ์ โดยคณะกรรมการที่เข้าสัมภาษณ์ ได้แก่ คณะกรรมการบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) คณะกรรมการเศรษฐกิจการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย ดันตั้งกัฒฝ่ายงานที่รับสมัคร และฝ่ายบุคคล ซึ่งกรรมการชุดนี้มีชื่อเรียกอย่างเป็นทางการว่า “กรรมการสรรหา” เมื่อพิจารณาจากรูปแบบแล้ว ธนาคารอิสลามฯ เป็นองค์กรเอกชน แต่มีการบริหารงานแบบรัฐผสมผสานกับเอกชน เนื่องจากองค์กรนี้ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานของรัฐบาล จึงมีวิธีปฏิบัติงานแบบรัฐปนอยู่มาก ถึงแม้จะมีพระราชบัญญัติธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 ซึ่งสนับสนุนให้มีการดำเนินงานแบบเอกชนก็ตามที่ โดยการสัมภาษณ์จะเน้นไปที่ประสบการณ์การทำงาน ถ้าเป็นตำแหน่งที่ประสบการณ์มีความจำเป็น และพิจารณาจากการแต่งกาย การตอบปัญหา และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เมื่อคัดกรองบุคคลได้แล้ว ก็ต้องนำรายชื่อเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาอีกครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการสรรหารับทราบ จึงเป็นอันเสร็จสิ้นกระบวนการคัดเลือกบุคคล

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 ลักษณะและความสามารถในการปรับตัวของพนักงานต่างศาสตร์ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร

ผลการศึกษาจากแบบสอบถามของพนักงานฯ ต่างศาสตร์

จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามสามารถสรุปผลการวิจัยเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคะแนนความสามารถ โดยแบ่งออกเป็นคะแนนในส่วนของคุณรู้ และความเข้าใจ (Cognitive Domain) เป็นการวัดความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่างศาสตร์เกี่ยวกับศาสนาอิสลามในแง่มุมมองการทำงาน คะแนนในส่วนทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก (Affective Domain) และคะแนนในส่วนพฤติกรรม (Behavioral Domain) เป็นการวัดปฏิสัมพันธ์ และพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างที่แสดงกับบุคคลอื่น

ส่วนที่ 2 แสดงระดับการปรับตัวและทิศทางการปรับตัวของพนักงานที่มีใช้มุสลิม ส่วนที่ 3 แสดงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อการปรับตัว

ส่วนที่ 1: คะแนนความสามารถในการปรับตัว

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยโดยใช้แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพของการสื่อสารต่างวัฒนธรรมของ Kelly (1979) และ Gudykunst (1981) ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยความสามารถทั้ง 3 มิติ คือ มีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมนั้น (Cognitive Domain) มีทัศนคติ อารมณ์และความรู้สึกในทางบวก (Affective Domain) และมีพฤติกรรมสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว (Behavioral Domain)

- คะแนนความรู้ และความเข้าใจ (Cognitive Domain) เป็นการวัดระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับศาสนาอิสลามในแง่มุมมองการทำงาน โดยมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน ผลการวิจัยในมิตินี้สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 13 แสดงคะแนนความรู้ และความเข้าใจ

คะแนนความรู้ และ ความเข้าใจ	จำนวน	ร้อยละ	Mean
1	-	-	3.51
2	-	-	
3	11	44	
4	14	56.0	
5	-	-	

จากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งสิ้น 25 คน พบว่า พนักงานธนาคารอิสลามฯ ส่วนใหญ่มีคะแนนความรู้ 4 คะแนนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.0 รองลงมาคือ 3 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 44.0 คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย = 3.51

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย 3.51 ของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ พบว่า พนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยซึ่งไม่ใช่มุสลิมมีความรู้ และความเข้าใจอยู่ในระดับสูง

- คะแนนทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก (Affective Domain) เป็นการวัดระดับทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก (Affective Domain) ในเชิงบวกต่อศาสนาอิสลาม เพื่อนร่วมงานมุสลิม และองค์กร โดยมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 14 แสดงคะแนนทางด้านทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก

คะแนนทางด้านทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก	จำนวน	ร้อยละ	Mean
1	-	-	3.68
2	1	4.0	
3	6	24.0	
4	14	56.0	
5	4	16.0	

จากการวิจัยพบว่าพนักงานธนาคารอิสลามฯ ส่วนใหญ่ได้คะแนนในส่วนนี้ 4 คะแนนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.0 รองลงมาคือ 3 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 24.0 คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย = 3.68

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย 3.68 พบว่า ความรู้สึกที่พนักงานต่างศาสนิกมีต่อศาสนาอิสลาม เพื่อนร่วมงานที่เป็นมุสลิม และองค์กร เป็นความรู้สึกที่เป็นไปในทางบวกในระดับสูง

- คะแนนพฤติกรรม (Behavioral Domain) เป็นการวัดระดับพฤติกรรมในเชิงสนับสนุนกันและกัน หรือพฤติกรรมในเชิงบวก โดยมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 15 แสดงคะแนนพฤติกรรม

คะแนนพฤติกรรม	จำนวน	ร้อยละ	Mean
1	-	-	2.78
2	5	20.0	
3	18	72.0	
4	2	8.0	
5	-	-	

จากการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารอิสลามฯ ส่วนใหญ่มีปฏิสัมพันธ์ และพฤติกรรมกับเพื่อนร่วมงานมุสลิมมีคะแนนพฤติกรรม 3 คะแนนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.0 รองลงมาคือ 2 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 20.0 โดยคะแนนเฉลี่ย = 2.78

เมื่อพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย 2.78 ที่ได้พบว่า พนักงานต่างศาสนิกมีพฤติกรรมที่สนับสนุน (Supportive behavior) ให้เกิดการปรับตัวและมีปฏิสัมพันธ์ในทางบวกต่อเพื่อนร่วมงานมุสลิมในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 2: แสดงระดับ และทิศทางการปรับตัว

- ระดับการปรับตัว คือ ระดับการปรับตัวมากน้อยเพียงใด เมื่อต้องเข้าสู่อีควัฒนธรรมหนึ่ง โดยแบ่งเป็น 5 ระดับด้วยกัน คือ (1) น้อยที่สุด (2) น้อย (3) ปานกลาง (4) มาก และ(5) มากที่สุด จากการศึกษาครั้งนี้พบผลดังนี้

ตารางที่ 16 แสดงระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	จำนวน	ร้อยละ	Mean
น้อยที่สุด	4	16.0	2.74
น้อย	4	16.0	
ปานกลาง	11	44.0	
มาก	2	8.0	
มากที่สุด	2	8.0	
ไม่ตอบ	2	8.0	

จากการศึกษากลุ่มประชากรจำนวน 25 คน พบว่า พนักงานธนาคารอิสลามฯ มีการปรับตัวในระดับปานกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมา คือ น้อยที่สุด และน้อย คิดเป็นร้อยละ 16.0 เท่าๆ กันทุกระดับการปรับตัว โดยมีค่าเฉลี่ย = 2.74

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย 2.74 พบว่า ระดับการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามฯ ที่มีไข่มุสลิมอยู่ในระดับปานกลาง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ลักษณะ และทิศทางการปรับตัวตามทิศทางของอัตลักษณ์ (Identity) ตามแนวคิดของ Berry และคณะ (1987) จากการวิจัยครั้งนี้พบ

ตารางที่ 17 แสดงลักษณะ และทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและทิศทางการปรับตัว	จำนวน	ร้อยละ
Marginalization	2	8.0
Separation	-	-
Integration	17	68.0
Assimilation	6	24.0

จากการการวิจัย พบว่า ลักษณะและทิศทางการปรับตัวของพนักงานที่มีใช้มุสลิม อยู่ในลักษณะ Integration มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.0 คือ พนักงานยังคงรักษาแนวคิด วัฒนธรรมเดิม และในขณะเดียวกันก็รับแนวคิด วัฒนธรรมใหม่ด้วย เมื่อเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ ร่องลงมาคือ Assimilation คือไม่ยึดกับแนวคิด วัฒนธรรมเดิมของตน และรับแนวคิด วัฒนธรรมใหม่อย่างเต็มที่ คิดเป็นร้อยละ 24.0

ส่วนที่ 3: ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อการปรับตัว

ในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยที่มีใช้มุสลิมมีการปรับตัว โดยแบ่งแยกตามแนวคิดการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural adaptation) ของ Ting-Toomey (1999) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ปัจจัยระดับระบบ (System-level factors)

คือ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในวัฒนธรรมใหม่ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้ที่เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ สำหรับปัจจัยระดับระบบที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามฯ ต่างศาสนิกมากที่สุด คือ การที่ต้องปรับตัวปฏิบัติตามหรือทำตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมหลักหรือระบบหลัก (Cultural assimilation) พนักงานฯ (ร้อยละ 60) มองว่าการเข้ามาทำงานในองค์กรมุสลิมก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และคนในองค์กรให้ได้ ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับคนหมู่มาก เมื่อต้องเข้าไปอยู่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานต่างศาสนิกจะต้องเข้าใจวัฒนธรรม การดำเนินชีวิต วิถีปฏิบัติแบบอิสลาม เพราะต่างศาสนิกย่อมมีวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกัน พนักงานบางคนก็มองว่าเขาปรับตัวเพื่อการอยู่รอดในสังคม ในขณะที่บางคนก็มองว่าถ้าเห็นว่ามีสิ่งที่ดีก็ควรปฏิบัติตาม เช่น การไม่ใส่กระโปรงสั้นของพนักงานที่เป็นผู้หญิง การนอบน้อม ซึ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ดีต่อตัวพนักงานเอง

- ปัจจัยระดับบุคคล (Individual-level factors)

คือ ปัจจัยภายในตัวบุคคลเองที่มีผลต่อการปรับตัวของผู้ที่เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนนี้ปัจจัยระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน คือ ความคาดหวัง (Individual expectation) พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 36) ตอบว่าต้องการทำงานร่วมกันได้ และมีความสุขในการทำงานร่วมกัน รวมถึงสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรด้วย

- ปัจจัยระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal-level factors)

คือ ปัจจัยภายนอกตัวบุคคลที่มีผลต่อการปรับตัวของผู้ที่เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ ได้แก่ เครือข่ายที่ติดต่อ การเปิดรับสื่อ และทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล

ปัจจัยระดับระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานในส่วนนี้ คือ เครือข่ายที่ติดต่อด้วย (Contact network) พนักงานรู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยอย่าง

ยิ่งในการปรับตัว โดยเฉพาะในการให้ข้อมูล (Information support) และให้ความช่วยเหลือในด้านการงาน (Instrumental support)

เมื่อสอบถามถึงความยากง่ายในการปรับตัวของพนักงานต่างศาสนาภายในองค์กรพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64) ตอบว่าการปรับตัวของพวกเขาเป็นไปอย่างง่ายดาย โดยสาเหตุที่ทำให้พนักงานเหล่านี้ปรับตัวได้ง่ายนั้น ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยระดับบุคคล (Individual-level factors) ตามแนวคิดของ Ting-Toomey (1998) คือ 1) มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรมมาบ้าง (Cultural knowledge) เช่น มีเพื่อนเป็นมุสลิมมาก่อนทำงาน 2) ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality attributes) เช่น เป็นคนไม่ยึดติด คิดว่าสิ่งใดเหมาะสมก็ควรทำ ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เป็นคนเข้ากับคนอื่นได้ง่าย

สำหรับผู้ที่ตอบว่าปรับตัวยาก เห็นว่าการปรับตัวให้เข้ากับระบบธนาคารแบบอิสลามที่มีข้อห้ามในการทำธุรกรรมค่อนข้างมากนั้น ค่อนข้างลำบากในการปรับตัว ขณะที่ผู้ตอบอีกท่านมองว่าปัญหาการบริหารภายในองค์กรทำให้เขาปรับตัวได้ยาก

ส่วนผู้ที่ตอบว่าปานกลางนั้น คิดว่าควรเข้าใจแนวคิดของศาสนาต่างๆ แล้วรู้จักนำมาเปรียบเทียบ เพื่อจะได้เข้าใจและช่วยให้ปรับตัวได้ง่ายขึ้น

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์พนักงานที่เป็นมุสลิมเกี่ยวกับการปรับตัวของเพื่อนร่วมงานต่างศาสนา พนักงานที่เป็นมุสลิม (ร้อยละ 56) มองว่าเพื่อนร่วมงานต่างศาสนาต้องปรับตัวในด้านพฤติกรรมที่เขาเคยปฏิบัติ ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับองค์กรอิสลาม เช่น อบายมุขต่างๆ การพูดจา การแต่งกาย การรับประทานอาหาร ฯลฯ ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมอิสลาม และการปฏิบัติศาสนกิจ ขณะที่ร้อยละ 12 เห็นว่าต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบงานธนาคารที่ปราศจากดอกเบี้ย และหลักศาสนาอิสลามที่เกี่ยวข้องกับการเงิน รวมถึงต้องปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานเดียวกันขององค์กร และทำความเข้าใจกับกลุ่มพนักงานเดิมด้วย ขณะที่ร้อยละ 36 ของพนักงานมุสลิมเห็นว่า เพื่อนร่วมงานต่างศาสนาไม่ต้องปรับตัวอะไรมากนัก เพราะมองว่าถึงแม้จะคนละศาสนา แต่ก็ยังคงอยู่ภายในประเทศไทย จึงแทบจะไม่มีอะไรที่แตกต่างเลย

จากการสอบถามว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ทำให้เพื่อนร่วมงานที่มีใช้มุสลิมมีการปรับตัวโดยใช้ แนวคิดการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรมของTing-Toomey (1999) สรุปผลได้ดังนี้

- ปัจจัยระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal-level factors) ซึ่งเกิดจากเครือข่ายที่ติดต่อกัน ด้วยการที่พนักงานได้อยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง ทำให้พนักงานที่มีใช้มุสลิมค่อยๆ ซึมซับ และเรียนรู้วัฒนธรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (ร้อยละ 36)
- ปัจจัยระดับระบบ (System-level factors) คือลักษณะการต้องปฏิบัติตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมหลัก ซึ่งพนักงานมองว่าเป็นเรื่องปกติที่จะต้องมีการปรับตัว เมื่อเข้าไปอยู่ในองค์กรใดก็แล้วแต่ ซึ่งเป็นองค์กรที่ตนเองไม่คุ้นเคยก็ต้องปรับตัวตามวัฒนธรรมหลัก (ร้อยละ 32)
- ปัจจัยระดับบุคคล (Individual-level factors) ได้แก่ ความคาดหวังและความรู้สึกของพนักงาน เช่น ความรู้สึกที่ต่องาน ต่องานและต้องการให้ตนเองสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในขณะเดียวกันพนักงานก็ต้องการให้ผู้บริหารให้ความยุติธรรมในเรื่องผลตอบแทนด้วย (ร้อยละ 32)

จากการสอบถามถึงปฏิสัมพันธ์ที่เพื่อนร่วมงานมีต่อพนักงานต่างศาสนา รวมไปถึงความช่วยเหลือ และกิจกรรมที่ทำร่วมกัน พบว่า เรื่องที่พนักงานต่างศาสนานำมาปรึกษาส่วนใหญ่ (ร้อยละ 36) เป็นเรื่องงาน เรื่องทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามหลักศาสนา และถามความคิดเห็น รวมไปถึงถามในสิ่งที่เขาสงสัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมอิสลาม ธรรม

นิยมปฏิบัติต่างๆ เช่น การปฏิบัติศาสนกิจ และการแต่งกาย (ร้อยละ 16) นอกจากนี้พนักงานที่มีโซมุสลิมยังมาปรึกษาในเรื่องที่เขามีความรู้สึกแบ่งแยกในองค์กร (ร้อยละ 8) และพนักงานบางคนบอกว่าไม่ค่อยมีเพื่อนต่างศาสนามาปรึกษา ในขณะที่ร้อยละ 8 สามารถปรึกษาได้ทุกเรื่อง รวมไปถึงปรึกษาในเรื่องศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการเงิน (ร้อยละ 4)

ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีโซมุสลิม ได้แก่ อธิบายคำศัพท์เฉพาะที่เขาไม่เข้าใจ (ร้อยละ 24) ช่วยอธิบายให้เข้าใจ เมื่อพบปัญหา (ร้อยละ 20) และช่วยในทุกๆ ด้านที่สามารถทำได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานที่เขาทำไม่ทัน โดยไม่แบ่งแยกว่าเป็นศาสนาใด (ร้อยละ 20) รวมไปถึงให้คำแนะนำเบื้องต้นในการแก้ปัญหา (ร้อยละ 8) ช่วยเหลือในด้านการประสานความสัมพันธ์ เมื่อมีความเข้าใจผิดเกิดขึ้น (ร้อยละ 8) ช่วยอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมให้ลูกค้าฟัง ในช่วงแรกๆ ที่พนักงานต่างศาสนิกยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการเงินแบบอิสลาม (ร้อยละ 8) นอกจากนี้ยังช่วยแนะนำในการติดต่อลูกค้าว่าต้องระมัดระวังเรื่องอะไรบ้าง และให้ความเอาใจใส่พูดคุยไม่让他เกิดความรู้สึกแปลกแยก

พนักงานมุสลิมมองว่าเพื่อนร่วมงานต่างศาสนิกมีความรู้ความเข้าใจในหลักการเงินแบบอิสลาม และหลักศาสนาเบื้องต้นดี รวมไปถึงมีการวางตัวเหมาะสม (ร้อยละ 32) บางส่วนก็มองว่าไม่ค่อยเข้าใจในช่วงแรก แต่พอทำงานไปก็ดีขึ้น (ร้อยละ 20) อีกส่วนตอบว่ามีความรู้ดีพอสมควร (ร้อยละ 20) ในส่วนของผลกระทบที่จะเกิดจากความไม่เข้าใจในหลักการเงินแบบอิสลาม และศาสนาอิสลามเบื้องต้นของต่างศาสนิก ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 32) เพราะเมื่อเขาเข้าใจก็สามารถแสดงความคิดเห็นได้มาก แต่อีกส่วนหนึ่ง (ร้อยละ 24) ตอบว่าไม่มีผลกระทบต่อปฏิสัมพันธ์ เพราะพนักงานที่มีโซมุสลิมเมื่อเกิดความไม่เข้าใจ เขาจะถามทันที ไม่เก็บความสงสัยไว้คนเดียว อีกส่วนหนึ่งตอบว่ามีผล และบางส่วนตอบว่ามีผลเล็กน้อยเท่านั้น

กิจกรรมที่พนักงานทำร่วมกันบ่อยที่สุดคือ ทานอาหารร่วมกันระหว่างพนักงานมุสลิมและพนักงานที่มีโซมุสลิม (ร้อยละ 40) ไปเที่ยวต่างจังหวัด (ร้อยละ 36) เดินซื้อของด้วยกัน (ร้อยละ 24) นอกจากนี้ยังมีการร่วมงานทางศาสนาอิสลาม เช่น งานมัสยิด งานวันสำคัญทางศาสนา ดูหนังฟังเพลง ไปเยี่ยมเพื่อนต่างศาสนิกที่บ้าน และทำอาหารรับประทานร่วมกัน

สำหรับปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานต่างศาสนิกมีการปรับตัวมากที่สุดตามความคิดเห็นของพนักงานมุสลิม คือ นโยบายและวัฒนธรรมองค์กร และเพื่อนร่วมงานมุสลิมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานต่างศาสนิกปรับตัว โดยการให้ข้อมูลที่จำเป็นกับการทำงาน เช่น การติดต่อกับลูกค้าที่เป็นมุสลิม หลักการเงินแบบอิสลามและให้คำแนะนำต่างๆ (ร้อยละ 84) มีความต้องการ

เจริญก้าวหน้า และเติบโตไปพร้อมกับองค์กร (ร้อยละ 12) การฝึกอบรม ความสนใจส่วนตัว พฤติกรรมของคนในองค์กร

สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการปรับตัว คือ นิสัยส่วนบุคคล (ร้อยละ 16) การมีอคติ (ร้อยละ 12) นอกจากนี้พฤติกรรมของเขาสอง เจตนาที่เข้ามาในองค์กร การไม่มีคนแนะนำ ความไม่เข้าใจใน วัฒนธรรมอิสลาม และองค์กร การจัดการบริหารโดยอ้างหลักศาสนาเกินไปทำให้เขารู้สึก เหมือนชนกลุ่มน้อย และไม่มีมนุษยสัมพันธ์

โดยรวมถึงแม้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่พนักงานที่เป็นมุสลิมและไม่ใช่มุสลิม ก็ได้มีปัญหาเหมือนกัน เพราะพนักงานต่างศาสนิกมีจำนวน น้อยในองค์กร และส่วนใหญ่พนักงานปรับตัวได้ และที่สำคัญคือเป็นคนไทยเหมือนกัน พูดภาษา เดียวกัน จึงไม่มีปัญหาในส่วนนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานที่มีโซมุสลิมของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม

องค์ประกอบที่มีผลต่อการปรับตัว คือ สิ่งที่จะช่วยให้เกิดการปรับตัวได้รวดเร็วขึ้น ในที่นี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วนด้วยกันคือ 1.ลักษณะส่วนบุคคล 2.ความรู้ และความคิด 3.อารมณ์และความรู้สึก 4.พฤติกรรม และ 5.ปัจจัยอื่นๆ โดยการปรับตัวในที่นี้หมายถึง ระดับการปรับตัว และลักษณะทิศทางการปรับตัวตามแนวคิดของ Berry และคณะ (1987) เพื่อหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ กับระดับ และทิศทางการปรับตัว แต่เนื่องจากกลุ่มประชากรคือกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้ จึงไม่สามารถใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ได้ ผลการวิจัยพบแนวโน้มความสัมพันธ์ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคลในที่นี้ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม และเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กร

- เพศ

ตารางที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	เพศ				รวม		ไม่ตอบ
	ชาย	ร้อยละ	หญิง	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	4	16	-	-	4	16	2
น้อย	2	8	2	8	4	16	
ปานกลาง	7	28	4	16	11	44	
มาก	1	4	1	4	2	8	
มากที่สุด	1	4	1	4	2	8	

ชายมีMeanระดับการปรับตัว 2.53

หญิงมีMeanระดับการปรับตัว 3.13

จากตารางจะพบว่าทั้งเพศชายและหญิง ส่วนใหญ่ต้องปรับตัวในระดับปานกลางมากที่สุด จากค่าเฉลี่ยชายและหญิงมีระดับการปรับตัว คือ 2.53 และ 3.13 ตามลำดับ เมื่อพิจารณา

จากระดับค่าเฉลี่ยที่แบ่งไว้ ซึ่งถือว่ามีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลางทั้งชายและหญิง แต่ทั้งนี้พบว่าหญิงมีแนวโน้มที่ต้องปรับตัวมากกว่าชาย

จากตารางนี้แสดงให้เห็นแนวโน้มความสัมพันธ์ว่า เพศชายและเพศหญิงมีระดับการปรับตัวไม่แตกต่างกัน คือ ปรับตัวในระดับปานกลาง แต่ทั้งนี้พบว่าหญิงมีแนวโน้มที่ต้องปรับตัวมากกว่าชาย

ตารางที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและ ทิศทางการปรับตัว	เพศ				รวม	
	ชาย	ร้อยละ	หญิง	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
Marginalization	2	12	-	-	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-
Integration	11	65	6	75	17	68
Assimilation	4	24	2	25	6	24

จากตารางพบว่าทั้งเพศชายและหญิง ส่วนใหญ่มีทิศทางการปรับตัวในระดับ Integration คือ ยังคงแนวคิดและรักษาวัฒนธรรมเดิม ในขณะที่เดียวกันก็รับแนวคิด วัฒนธรรมขององค์กรใหม่มากที่สุด ซึ่งตารางที่ 19 แสดงว่าเพศชายและเพศหญิงมีลักษณะและทิศทางการปรับตัวไม่แตกต่างกัน นั่นคือ มีการปรับตัวในลักษณะ Integration มากที่สุด แต่ทั้งนี้พบว่าเพศชายมีการปรับตัวลักษณะ Marginalization บ้างในขณะที่เพศหญิงไม่มีเลย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- อายุ

ตารางที่ 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	อายุ						รวม		ไม่ตอบ
	น้อยกว่า 35 ปี	ร้อยละ	36-45 ปี	ร้อยละ	46 ปีขึ้นไป	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	3	12	1	4	-	-	4	16	2
น้อย	1	4	2	8	1	4	4	16	
ปานกลาง	5	20	4	16	2	8	11	44	
มาก	2	8	-	-	-	-	2	8	
มากที่สุด	1	4	1	4	-	-	2	8	

ช่วงอายุน้อยกว่า 35 ปีมีMeanระดับการปรับตัว 2.75

ช่วงอายุ 36-45 ปีมีMeanระดับการปรับตัว 2.75

ช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไปมีMeanระดับการปรับตัวของ 2.67

จากตารางพบว่า พนักงานธนาคารอิสลามฯ ที่มีโชมุสลิมทุกช่วงอายุมีระดับการปรับตัวในระดับ ปานกลางมากที่สุด ทั้งนี้ระดับค่าเฉลี่ยการปรับตัวของพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 35 ปี 36-45 ปี คือ 2.75 และระดับค่าเฉลี่ยการปรับตัวของพนักงานที่มีอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป คือ 2.67 ตามลำดับ ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง

จากตารางแสดงว่า ระดับการปรับตัวของคนวัยต่างๆ การปรับตัวไม่แตกต่างกัน คือ ทุกช่วงอายุต้องปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง แต่ทั้งนี้คนที่ในช่วงอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยการปรับตัวต่ำกว่าคนที่อายุน้อยกว่า 46 ปีลงมาเล็กน้อย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและ ทิศทางการปรับตัว	อายุ						รวม	
	น้อยกว่า 35 ปี	ร้อยละ	36-45 ปี	ร้อยละ	46 ปี ขึ้นไป	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
Marginalization	-	-	2	22	-	-	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-	-	-
Integration	9	75	6	67	2	50	17	68
Assimilation	3	25	1	11	2	50	6	24

จากตารางพบว่า ทุกช่วงอายุของพนักงานต่างศาสนิกส่วนใหญ่มีลักษณะและทิศทางการปรับตัวในลักษณะ Integration มากที่สุด จากตารางแสดงว่า ลักษณะและทิศทางการปรับตัวของคนช่วงอายุต่างๆ ไม่ต่างกัน คือ ไม่ว่าจะอายุเท่าใดก็มีลักษณะและทิศทางการปรับตัวไม่แตกต่างกัน นั่นคือ มีการปรับตัวเป็นแบบ Integration มากที่สุด แต่พนักงานช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไปมีลักษณะการปรับตัวแบบ Assimilation มากพอๆ กับการปรับตัวแบบ Integration ในขณะที่พนักงานช่วงอายุ 36-45 ปี มีการปรับตัวแบบ Marginalization มากกว่าแบบ Assimilation

- สถานภาพ

ตารางที่ 22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	สถานภาพ				รวม		ไม่ตอบ
	โสด	ร้อยยดะ	สมรส	ร้อยยดะ	จำนวน	ร้อยยดะ	
น้อยที่สุด	4	16	-	-	4	16	2
น้อย	3	12	1	4	4	16	
ปานกลาง	4	16	7	28	11	44	
มาก	2	8	-	-	2	8	
มากที่สุด	1	4	1	4	2	8	

สถานภาพโสดมีMeanระดับการปรับตัว 2.50

สถานภาพสมรสมีMeanระดับการปรับตัว 3.11

จากตารางนี้พบว่า พนักงานที่มีโช้มุสลิมที่มีสถานภาพโสด และสมรสแล้วนั้น มีระดับการปรับตัวในระดับปานกลางมากที่สุด ระดับค่าเฉลี่ยของการปรับตัวของผู้มีสถานภาพโสดคือ 2.5 และระดับค่าเฉลี่ยการปรับตัวของผู้มีสถานภาพสมรส 3.11 เมื่อพิจารณาตามกลุ่มค่าเฉลี่ยที่กำหนดไว้ถือว่าต้องปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง

จากตารางแสดงว่า สถานภาพที่แตกต่างกันไม่ทำให้ระดับการปรับตัวแตกต่างกัน คือ ทั้งโสดและสมรสล้วนมีการปรับตัวในระดับปานกลาง แต่ทั้งนี้พนักงานที่สมรสแล้วมีค่าเฉลี่ยของระดับการปรับตัวสูงกว่าพนักงานที่โสด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและทิศทางการปรับตัว	สถานภาพ				รวม	
	โสด	ร้อยละ	สมรส	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
Marginalization	1	7	1	10	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-
Integration	10	71	6	60	16	64
Assimilation	3	22	3	30	6	24

จากตารางนี้พบว่า พนักงานธนาคารอิสลามฯ ทั้งสองสถานภาพ มีลักษณะและทิศทางการปรับตัวแบบ Integration มากที่สุด ซึ่งแสดงว่าพนักงานทั้งสองสถานภาพมีลักษณะและทิศทางการปรับตัวไม่แตกต่างกัน นั่นคือ มีลักษณะการปรับตัวแบบ Integration มากที่สุด รองลงมาคือ มีการปรับตัวแบบ Assimilation และแบบ Marginalization ตามลำดับ

- ประสพการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม

ตารางที่ 24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์การทำงานกับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	ประสพการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม						รวม		ไม่ตอบ
	0-1.0 ปี	ร้อยละ	1.1-2.0 ปี	ร้อยละ	2.1 ปีขึ้นไป	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	2	8	2	8	-	-	4	16	2
น้อย	1	4	3	12	-	-	4	16	
ปานกลาง	3	12	7	28	1	4	11	44	
มาก	1	4	1	4	-	-	2	8	
มากที่สุด	1	4	1	4	-	-	2	8	

ประสพการณ์ทำงานช่วงระยะเวลา 0-1.0 ปีมีMeanระดับการปรับตัว 2.75

ประสพการณ์ทำงานช่วงระยะเวลา 1.1-2.0 ปีมีMeanระดับการปรับตัว 2.71

ประสพการณ์ทำงานช่วงระยะเวลา 2.1 ปีขึ้นไปมีMeanระดับการปรับตัว 3.00

จากตารางที่ 24 พบว่า พนักงานธนาคารอิสลามฯ ต่างศาสนาที่มีประสพการณ์การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมุสลิมในทุกช่วงระยะเวลานั้น ส่วนใหญ่ต้องปรับตัวในระดับปานกลางมากที่สุด ทั้งนี้ระดับการปรับตัวของประสพการณ์ทำงานในแต่ละช่วงระยะเวลามีค่าเฉลี่ยคือ 2.75, 2.71 และ 3.00 ซึ่งล้วนแต่มีการปรับตัวในระดับปานกลาง

ตารางข้างต้นแสดงว่า ไม่ว่าจะมีการทำงานร่วมกับมุสลิมในระดับใดก็ตามมีระดับการปรับตัวที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ค่าเฉลี่ยของคนที่มีประสพการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิมมากกว่า 2.1 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยของระดับการปรับตัวสูงกว่ากลุ่มอายุน้อยกว่า แต่ทั้งนี้พนักงานที่มีประสพการณ์มากกว่า 2 ปีมีเพียง 1 คน

ตารางที่ 25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงานกับลักษณะและ
ทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและทิศทางการปรับตัว	ประสบการณ์ทำงานร่วมกับมุสลิม						รวม	
	0-1.0 ปี	ร้อยละ	1.1-2.0 ปี	ร้อยละ	2.1 ปีขึ้นไป	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
Marginalization	1	10	1	28	-	-	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-	-	-
Integration	7	70	10	71	-	-	17	68
Assimilation	2	20	3	21	1	100	6	24

จากตารางพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในแต่ละช่วงไม่ว่าจะเป็นช่วง 0-1.0 ปี ช่วง 1.1-2.0 ปี และช่วง 2.1 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีลักษณะและทิศทางการปรับตัวแบบ Integration ซึ่งแสดงว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 2.1 ปี มีการปรับตัวแบบ Integration มากที่สุด รองลงมาคือ แบบ Assimilation และแบบ Marginalization ตามลำดับ ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 2.1 ปีขึ้นไป (มีเพียง 1 คน) มีการปรับแบบ Assimilation เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้จากตารางแสดงว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากขึ้นมีแนวโน้มที่จะปรับตัวแบบ Assimilation มากขึ้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- เพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กร

ตารางที่ 26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กรกับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	จำนวนเพื่อนมุสลิมในองค์กร								รวม		ไม่ตอบ
	ไม่มี	ร้อยละ	1-5 คน	ร้อยละ	6-10 คน	ร้อยละ	11 คนขึ้นไป	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	1	4	1	4	2	8	-	-	4	16	6
น้อย	1	4	1	4	1	4	1	4	4	16	
ปานกลาง	3	12	4	16	-	-	1	4	8	32	
มาก	1	4	-	-	-	-	-	-	1	4	
มากที่สุด	1	4	-	-	1	4	-	-	2	8	

ไม่มีเพื่อนสนิทมุสลิมในองค์กรมีMeanระดับการปรับตัว 3.00

การมีเพื่อนสนิทมุสลิม 1-5 คนในองค์กรมีMeanระดับการปรับตัว 2.50

การมีเพื่อนสนิทมุสลิม 6-10 คนในองค์กรมีMeanระดับการปรับตัวกับจำนวน 2.25

การมีเพื่อนสนิทมุสลิม 11 คนขึ้นไปในองค์กรมีMeanระดับการปรับตัวกับจำนวน 2.50

จากตารางนี้พบว่า พนักงานที่มีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กรในจำนวนต่างๆ กัน ส่วนใหญ่ปรับตัวในระดับปานกลาง

ซึ่งแสดงว่า ไม่ว่าจะมีความสัมพันธ์ที่เป็นมุสลิมเท่าใดในองค์กรก็ตาม ก็มีระดับการปรับตัวไม่แตกต่างกัน นั่นคือ ปรับตัวในระดับปานกลางเหมือนกัน แต่ทั้งนี้พบว่าพนักงานที่ไม่มีเพื่อนสนิทมุสลิมมีค่าเฉลี่ยระดับการปรับตัวสูงกว่าพนักงานที่มีเพื่อนสนิทมุสลิม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 27 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กรกับ
ลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและ ทิศทาง การปรับตัว	จำนวนเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กร								รวม		ไม่ ตอบ
	ไม่มี	ร้อยละ	1-5 คน	ร้อยละ	6- 10 คน	ร้อยละ	11 คน ขึ้นไป	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
Marginalization	2	25	-	-	-	-	-	-	2	8	4
Separation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Integration	5	62.5	6	100	2	40	2	100	15	60	
Assimilation	1	12.5	-	-	3	60	-	-	4	16	

จากตารางที่ 27 พบว่า พนักงานต่างศาสนาที่มีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กรจำนวน
ต่างๆ กัน ส่วนใหญ่มีลักษณะและทิศทางการปรับตัวแบบ Integration ซึ่งแสดงว่า ไม่ว่าจะ
มีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กรมากน้อยเพียงใดก็ไม่ทำให้ลักษณะและทิศทางการปรับตัว
แตกต่างกัน นั่นคือ ปรับตัวในลักษณะ Integration เหมือนกัน ยกเว้นแต่ในกลุ่มที่มีเพื่อนสนิทมุสลิม
6-10 คน มีแนวโน้มจะปรับตัวแบบ Assimilation มากกว่าแบบ Integration ในขณะที่พนักงานที่มี
เพื่อนสนิทมุสลิม 1-5 คน และตั้งแต่ 11 คนขึ้นไปมีการปรับตัวแบบ Integration อย่างเดียว

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. คะแนนด้านความรู้ และความเข้าใจ (Cognitive Domain)

ตารางที่ 28 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้กับการระดับปรับตัว

ระดับ การปรับตัว	คะแนนความรู้										รวม		ไม่ ตอบ
	1	ร้อยละ	2	ร้อยละ	3	ร้อยละ	4	ร้อยละ	5	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	-	-	-	-	1	4	3	12	-	-	4	16	2
น้อย	-	-	-	-	-	-	4	16	-	-	4	16	
ปานกลาง	-	-	-	-	6	24	5	20	-	-	11	44	
มาก	-	-	-	-	2	12	-	-	-	-	2	8	
มากที่สุด	-	-	-	-	1	4	1	4	-	-	2	8	

คะแนนความรู้ 3 คะแนนมี Mean ระดับการปรับตัว 3.40

คะแนนความรู้ 4 คะแนนมี Mean ระดับการปรับตัว 2.38

จากตารางพบว่าผู้ที่มีคะแนนความรู้ 3 คะแนน และ 4 คะแนน ส่วนใหญ่จะปรับตัวในระดับปานกลาง ทั้งนี้ระดับค่าเฉลี่ยการปรับตัวของพนักงานต่างศาสตร์ที่มีคะแนนความรู้ ความเข้าใจ 3 คะแนน คือ 3.40 ซึ่งถือว่าต้องปรับตัวมาก และระดับค่าเฉลี่ยการปรับตัวของพนักงานต่างศาสตร์ที่มีคะแนนความรู้ ความเข้าใจ 4 คะแนน คือ 2.38 ซึ่งถือว่าต้องปรับตัวในระดับปานกลาง

ซึ่งแสดงให้เห็นแนวโน้มระดับการปรับตัวว่า การมีความรู้ความเข้าใจที่มาก มีแนวโน้มที่จะต้องปรับตัวน้อยลง

ตารางที่ 29 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้กับลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและ ทิศทาง การปรับตัว	คะแนนความรู้										รวม	
	1	ร้อยละ	2	ร้อยละ	3	ร้อยละ	4	ร้อยละ	5	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
Marginalization	-	-	-	-	1	9.1	1	7.1	-	-	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Integration	-	-	-	-	6	54.6	11	78.6	-	-	17	68
Assimilation	-	-	-	-	4	36.3	2	14.3	-	-	6	24

จากตารางพบว่าผู้ที่มีคะแนนความรู้ 3 คะแนน และ 4 คะแนน ส่วนใหญ่ปรับตัวแบบ Integration คือ ยังคงรักษาวัฒนธรรมเดิมของตนเองไว้ และในขณะเดียวกันก็มีการรับวัฒนธรรมใหม่เข้าไปด้วย ทั้งนี้จากตารางแสดงว่า พนักงานที่มีคุณสมบัติซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับศาสนาอิสลามสูงกว่ามีแนวโน้มที่จะปรับตัวแบบ Integration มากขึ้น เมื่อมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น และขณะเดียวกันจะมีการปรับตัวแบบ Assimilation น้อยลง

3. คะแนนด้านทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก (Affective Domain)

ตารางที่ 30 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ ความรู้สึกกับระดับปรับตัว

ระดับ การปรับตัว	คะแนนทางด้านทัศนคติและความรู้สึก										รวม		ไม่ ตอบ
	1	ร้อยละ	2	ร้อยละ	3	ร้อยละ	4	ร้อยละ	5	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	-	-	-	-	1	4	1	4	2	8	4	16	2
น้อย	-	-	-	-	-	-	3	12	1	4	4	16	
ปานกลาง	-	-	-	-	2	8	8	32	1	4	11	44	
มาก	-	-	-	-	2	8	-	-	-	-	2	8	
มากที่สุด	-	-	1	4	-	-	1	4	-	-	2	8	

คะแนนทางด้านทัศนคติ ความรู้สึก 2 คะแนนมี Mean ระดับการปรับตัว 5.00

คะแนนทางด้านทัศนคติ ความรู้สึก 3 คะแนนมี Mean ระดับการปรับตัว 3.00

คะแนนทางด้านทัศนคติ ความรู้สึก 4 คะแนนมี Mean ระดับการปรับตัว 2.77

คะแนนทางด้านทัศนคติ ความรู้สึก 5 คะแนนมี Mean ระดับการปรับตัว 1.75

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่มีคะแนนทางด้านทัศนคติอารมณ์และความรู้สึก 3 คะแนน 4 คะแนน และ 5 คะแนน คือ มีความรู้สึกที่ดีกับคนในองค์กร และองค์กร ต้องปรับตัวในระดับปานกลางมากที่สุด ทั้งนี้เมื่อพิจารณาระดับค่าเฉลี่ยการปรับตัวของพนักงานที่มีคะแนนทัศนคติ 3 และ 4 คะแนน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ถือว่าพนักงานต่างสาสนิกต้องปรับตัวในระดับปานกลาง แต่พนักงานที่มีคะแนนทัศนคติ 2 คะแนนมีค่าเฉลี่ยการปรับตัว 5.00 ซึ่งแสดงว่าพนักงานต้องปรับตัวในระดับสูง

ซึ่งแสดงว่าคนที่มีคะแนนทางด้านทัศนคติ และความรู้สึกสูง คือ มีทัศนคติและความรู้สึกในทางบวก มีแนวโน้มที่จะต้องปรับตัวน้อยกว่าคนที่มีคะแนนต่ำ

ตารางที่ 31 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและ ทิศทางการปรับตัว	คะแนนทางด้านทัศนคติและความรู้สึก										รวม	
	1	ร้อยละ ละ	2	ร้อยละ ละ	3	ร้อยละ ละ	4	ร้อยละ ละ	5	ร้อยละ ละ	จำนวน	ร้อยละ ละ
Marginalization	-	-	1	100	1	17	-	-	-	-	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Integration	-	-	-	-	2	33	11	79	4	100	17	68
Assimilation	-	-	-	-	3	50	3	21	-	-	6	24

จากตารางพบว่า พนักงานที่มีใช้มุสลิม ส่วนใหญ่มีคะแนนทางด้านอารมณ์และความรู้สึก 3 คะแนน 4 คะแนน และ 5 คะแนน มีลักษณะและทิศทางการปรับตัวแบบ Integration มากที่สุด เมื่อพิจารณาจากค่าร้อยละในแต่ละกลุ่มพบว่า พนักงานๆ ที่มีคะแนนทัศนคติ ความรู้สึกต่ำกว่า (2 และ 3 คะแนน) มีแนวโน้มที่จะปรับตัวแบบ Marginalization มากกว่าพนักงาน ที่มีคะแนนสูงกว่า ขณะเดียวกัน พนักงานที่มีคะแนนสูงขึ้น มีแนวโน้มปรับตัวไปในทาง Integration มากขึ้น

4. คะแนนด้านพฤติกรรม (Behavioral Domain)

ตารางที่ 32 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนพฤติกรรมกับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	คะแนนพฤติกรรม										รวม		ไม่ตอบ
	1	ร้อยละ	2	ร้อยละ	3	ร้อยละ	4	ร้อยละ	5	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	-	-	1	4	2	8	1	4	-	-	4	16	2
น้อย	-	-	-	-	4	16	-	-	-	-	4	16	
ปานกลาง	-	-	2	8	8	32	1	4	-	-	11	44	
มาก	-	-	-	-	2	8	-	-	-	-	2	8	
มากที่สุด	-	-	1	4	1	4	-	-	-	-	2	8	

คะแนนพฤติกรรม 2 คะแนนมี Mean ระดับการปรับตัว 3.00

คะแนนพฤติกรรม 3 คะแนนมี Mean ระดับการปรับตัว 2.76

คะแนนพฤติกรรม 4 คะแนนมี Mean ระดับการปรับตัว 2.00

จากตารางพบว่า พนักงานทุกกลุ่มคะแนน คือ พนักงานที่มีคะแนนพฤติกรรม 2 คะแนน 3 คะแนน และ 4 คะแนน ตามลำดับ มีการปรับตัวได้ระดับปานกลางมากที่สุด

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของกลุ่มคะแนนต่างๆ คือ 3.00, 2.76 และ 2.00 ตามลำดับ จัดว่ามีการปรับตัวในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีคะแนนพฤติกรรมช่วยสนับสนุนหรือไปในทางบวกสูง มีแนวโน้มที่ต้องปรับตัวน้อยกว่า พนักงานที่มีคะแนนต่ำ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 33 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและ ทิศทางการปรับตัว	คะแนนพฤติกรรม										รวม	
	1	ร้อยละ ละ	2	ร้อยละ ละ	3	ร้อยละ ละ	4	ร้อยละ ละ	5	ร้อยละ ละ		
Marginalization	-	-	2	40	-	-	-	-	-	-	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Integration	-	-	1	20	14	78	2	100	-	-	17	68
Assimilation	-	-	2	40	4	22	-	-	-	-	6	24

จากตารางพบว่า พนักงานต่างศาสนา ที่มีคะแนนด้านพฤติกรรมสูงมีแนวโน้มที่จะปรับตัวเป็นแบบ Integration มากขึ้น และปรับตัวแบบ Assimilation ลดลง ในขณะที่พนักงาน ที่มีคะแนนด้านพฤติกรรมต่ำ มีการปรับตัวแบบ Marginalization มากกว่าพนักงาน ที่มีคะแนนสูง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. ปัจจัยอื่นๆ

- การมีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมก่อนเข้าทำงาน

ตารางที่ 34 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนสนิทที่เป็นก่อนเข้าทำงานกับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	จำนวนเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมก่อนเข้าทำงาน								รวม		ไม่ตอบ
	ไม่มี	ร้อยละ	1-5 คน	ร้อยละ	6-10 คน	ร้อยละ	11 คนขึ้นไป	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	1	4	-	-	3	12	-	-	4	16	3
น้อย	1	4	1	4	2	8	-	-	4	16	
ปานกลาง	3	12	7	28	-	-	-	-	10	40	
มาก	1	4	-	-	-	-	1	4	2	8	
มากที่สุด	2	8	-	-	-	-	-	-	2	8	

ไม่มีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมก่อนเข้าทำงานมีMeanระดับการปรับตัว 3.25

การมีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิม 1-5 คนก่อนเข้าทำงานมีMeanระดับการปรับตัว 2.88

การมีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิม 6-10 คนก่อนเข้าทำงานมีMeanระดับการปรับตัว 1.40

การมีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิม 11 คนขึ้นไปก่อนเข้าทำงานมีMeanระดับการปรับตัว 4.00

จากตารางพบว่า พนักงานฯ ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์เพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมก่อนเข้าทำงานในจำนวนเท่าใด ส่วนใหญ่มีการปรับตัวในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยการปรับตัว พบว่า พนักงานฯ ที่มีจำนวนเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมก่อนเข้าทำงานจำนวนมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยในการปรับตัวลดลง ยกเว้นในกลุ่มที่มีเพื่อนสนิท 11 คนขึ้นไป ซึ่งมีเพียง 1 คน กลับมีค่าเฉลี่ยในการปรับตัวมากกว่ากลุ่มๆ อื่นๆ

ตารางที่ 35 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมก่อนเข้าทำงานกับ
ลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและ ทิศทางการปรับตัว	จำนวนเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมก่อนเข้าทำงาน								รวม		ไม่ ตอบ
	ไม่มี	ร้อยละ	1-5 คน	ร้อยละ	6- 10 คน	ร้อยละ	11 คน ขึ้นไป	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
Marginalization	2	25	-	-	-	-	-	-	2	8	1
Separation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Integration	5	62.5	7	78	4	67	-	-	16	64	-
Assimilation	1	12.5	2	22	2	33	1	100	6	24	-

จากตารางนี้พบว่า พนักงานที่มีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงานในจำนวนต่างๆ กัน ส่วนใหญ่มีลักษณะและทิศทางการปรับตัวแบบ Integration เมื่อพิจารณาจากค่าร้อยละของแต่ละกลุ่มพบว่า พนักงานที่มีใช้มุสลิมที่มีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงานมากมีแนวโน้มปรับตัวไปในทาง Assimilation มากขึ้น ในขณะที่พนักงานๆ ที่ไม่มีเพื่อนมุสลิมมาก่อนมีแนวโน้มปรับตัวไปในทาง Marginalization มากกว่าพนักงานที่มีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงาน

- การเปิดรับสื่อมวลชน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อมวลชน ซึ่งได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ กับการปรับตัว พบผลดังนี้

ตารางที่ 36 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อมวลชนกับการระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	การเปิดรับสื่อมวลชน				รวม		ไม่ตอบ
	เปิดรับ	ร้อยละ	ไม่เปิดรับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	2	8	2	8	4	16	2
น้อย	3	12	1	4	4	16	
ปานกลาง	7	28	4	16	11	44	
มาก	2	8	-	-	2	8	
มากที่สุด	-	-	2	8	2	8	

Meanการปรับตัวของกลุ่มที่เปิดรับสื่อมวลชน 2.64 Meanการปรับตัวของกลุ่มที่ไม่เปิดรับสื่อมวลชน 2.89

จากตารางที่ 36 พบว่า ทั้งกลุ่มที่มีการเปิดรับและไม่เปิดรับสื่อมวลชน ซึ่งได้แก่ สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เพื่อใช้ในการหาข้อมูลเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม และระบบการเงินแบบอิสลามของพนักงานธนาคารอิสลามฯ ส่วนใหญ่ต้องปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของการปรับตัว คือ 2.64 และ 2.89 ซึ่งจัดว่ามีการปรับตัวในระดับปานกลาง พบว่า พนักงานต่างศาสนิกที่มีการเปิดรับสื่อมวลชนเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม และระบบการเงินแบบอิสลาม มีการปรับตัวน้อยกว่ากลุ่มที่ไม่เปิดรับ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 37 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อมวลชนกับลักษณะและ
ทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและ ทิศทางการปรับตัว	การเปิดรับสื่อมวลชน				รวม	
	เปิดรับ	ร้อยละ	ไม่เปิดรับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
Marginalization	-	-	2	22	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-
Integration	12	75	5	56	17	68
Assimilation	4	25	2	22	6	24

จากตารางที่ 37 พบว่า การเปิดรับและไม่เปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อใช้ในการหาข้อมูลเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม และระบบการเงินแบบอิสลามของพนักงานธนาคารอิสลามฯ ส่วนใหญ่มีลักษณะการปรับตัวแบบ Integration เหมือนกัน เมื่อพิจารณาจากค่าร้อยละของกลุ่มที่มีการเปิดรับและไม่เปิดรับสื่อมวลชน พบว่า พนักงานที่มีชั่วโมงสัปดาห์ที่มีการเปิดรับสื่อมวลชนมีแนวโน้มปรับตัวแบบ Integration และ Assimilation มากกว่ากลุ่มที่ไม่เปิดรับ ขณะเดียวกันพนักงานฯ ที่ไม่มีการเปิดรับสื่อมวลชนก็มีแนวโน้มปรับตัวแบบ Marginalization มากกว่ากลุ่มอื่นๆ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมื่อนำสื่อมวลชนมาจำแนกเป็นประเภทต่างๆ สามารถวิเคราะห์ผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปรับตัวและการเปิดรับสื่อแต่ละประเภทได้ดังนี้

- สื่อสิ่งพิมพ์

ตารางที่ 38 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์กับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	การเปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์				รวม		ไม่ตอบ
	เปิดรับ	ร้อยละ	ไม่เปิดรับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	2	8	2	8	4	16	2
น้อย	3	12	1	4	4	16	
ปานกลาง	6	24	5	20	11	44	
มาก	2	8	-	-	2	8	
มากที่สุด	-	-	2	8	2	8	

การเปิดรับสิ่งพิมพ์มีMeanระดับการปรับตัว 2.62

การไม่เปิดรับสิ่งพิมพ์มีMeanระดับการปรับตัว 2.70

จากตารางที่ 38 พบว่า พนักงานฯ ที่มีการเปิดรับและไม่เปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อใช้ในการหาข้อมูลเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม และระบบการเงินแบบอิสลามของพนักงานธนาคารอิสลามฯ ส่วนใหญ่ต้องปรับตัวอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยการปรับตัว คือ 2.62 และ 2.70 ซึ่งจัดว่ามีการปรับตัวในระดับปานกลาง พบว่า พนักงานฯ ที่เปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อหาข้อมูลมีการปรับตัวน้อยกว่าพนักงานฯ ที่ไม่เปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์เล็กน้อย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 39 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์กับลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและทิศทางการปรับตัว	การเปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์				รวม	
	เปิดรับ	ร้อยละ	ไม่เปิดรับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
Marginalization	-	-	2	20	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-
Integration	11	73	6	60	17	68
Assimilation	4	27	2	20	6	24

จากตารางพบว่า พนักงานฯ ทั้งที่เปิดรับ และไม่เปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่มีลักษณะและทิศทางการปรับตัวแบบ Integration มากที่สุด เมื่อพิจารณาค่าร้อยละของแต่ละกลุ่ม พบว่าพนักงานฯ ที่เปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อหาข้อมูลมีการปรับตัวแบบ Assimilation มากกว่าพนักงานฯ ที่ไม่เปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์

- สื่อวิทยุ

ตารางที่ 40 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับวิทยุกับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	การเปิดรับวิทยุ				รวม		ไม่ตอบ
	เปิดรับ	ร้อยละ	ไม่เปิดรับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	-	-	4	16	4	16	2
น้อย	-	-	4	16	4	16	
ปานกลาง	1	4	10	40	11	44	
มาก	-	-	2	8	2	8	
มากที่สุด	-	-	2	8	2	8	

การเปิดรับวิทยุมีMeanระดับการปรับตัว 3.00

การไม่เปิดรับวิทยุมีMeanระดับการปรับตัว 2.73

จากตารางนี้พบว่า พนักงานทั้งที่เปิดรับและไม่เปิดรับสื่อวิทยุ ส่วนใหญ่ต้องปรับตัวในระดับปานกลางมากที่สุด

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยการปรับตัว พบว่า พนักงานที่มีการเปิดรับสื่อวิทยุเพื่อหาข้อมูลมีการปรับตัวมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้เปิดรับ อย่างไรก็ตามพบว่าพนักงานที่เปิดรับสื่อวิทยุเพื่อหาข้อมูลมีเพียง 1 คน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 41 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับวิทยุกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและ ทิศทางการ ปรับตัว	การเปิดรับวิทยุ				รวม	
	เปิดรับ	ร้อยละ	ไม่เปิดรับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
Marginalization	-	-	2	8	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-
Integration	1	100	16	67	17	68
Assimilation	-	-	6	25	6	24

จากตารางข้างต้นพบว่า พนักงานต่างศาสนิกที่มีการเปิดรับและไม่เปิดรับสื่อประเภทวิทยุ ส่วนใหญ่มีลักษณะและทิศทางการปรับตัวแบบ Integration มากที่สุด เมื่อพิจารณาจากร้อยละของแต่ละกลุ่มพบว่า พนักงานที่เปิดรับสื่อวิทยุเพื่อหาข้อมูลมีการปรับตัวแบบ Integration เพียงอย่างเดียว ในขณะที่พนักงานที่ไม่เปิดรับมีการปรับตัวทั้ง 3 ลักษณะ คือ แบบ Integration Assimilation และ Marginalization ตามลำดับ

- สื่อโทรทัศน์

ตารางที่ 42 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อโทรทัศน์กับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	การเปิดรับโทรทัศน์				รวม		ไม่ตอบ
	เปิดรับ	ร้อยละ	ไม่เปิดรับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	-	-	4	16	4	16	2
น้อย	1	4	3	12	4	16	
ปานกลาง	2	8	9	36	11	44	
มาก	-	-	2	8	2	8	
มากที่สุด	-	-	2	8	2	8	

การเปิดรับโทรทัศน์มี Mean ระดับการปรับตัว 2.67

การไม่เปิดรับโทรทัศน์มี Mean ระดับการปรับตัว 2.75

จากตารางนี้พบว่า พนักงานต่างสาสนิกที่มีการเปิดรับและไม่เปิดรับสื่อโทรทัศน์ ส่วนใหญ่มีการปรับตัวในระดับปานกลางมากที่สุด

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยการปรับตัว คือ 2.67 และ 2.75 ซึ่งจัดว่ามีการปรับตัวในระดับปานกลาง พบว่า พนักงานฯ ที่เปิดรับสื่อโทรทัศน์เพื่อหาข้อมูล มีการปรับตัวน้อยกว่าพนักงานที่ไม่เปิดรับสื่อเล็กน้อย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 43 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับโทรทัศน์กับลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและ ทิศทาง การปรับตัว	การเปิดรับโทรทัศน์				รวม	
	เปิดรับ	ร้อยละ	ไม่เปิดรับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
Marginalization	-	-	2	9	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-
Integration	3	100	14	64	17	68
Assimilation	-	-	6	27	6	24

จากตารางที่ 43 พบว่า พนักงานฯ ที่เปิดรับและไม่เปิดรับสื่อโทรทัศน์ส่วนใหญ่มีลักษณะและทิศทางในการปรับตัวแบบ Integration มากที่สุด เมื่อพิจารณาจากค่าร้อยละของแต่ละกลุ่มพบว่า พนักงานฯ ที่เปิดรับสื่อโทรทัศน์เพื่อหาข้อมูล มีการปรับตัวไปในแบบ Integration แต่เพียงอย่างเดียว ในขณะที่พนักงานฯ ที่ไม่เปิดรับสื่อโทรทัศน์มีการปรับตัวทั้ง 3 ลักษณะ คือ แบบ Integration, Assimilation และ Marginalization ตามลำดับ

- สื่อบุคคล

ตารางที่ 44 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อบุคคลกับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	การเปิดรับสื่อบุคคล				รวม		ไม่ตอบ
	เปิดรับ	ร้อยละ	ไม่เปิดรับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	2	8	2	8	4	16	2
น้อย	3	12	1	4	4	16	
ปานกลาง	5	20	6	24	11	44	
มาก	-	-	2	8	2	8	
มากที่สุด	-	-	2	8	2	8	

การเปิดรับสื่อบุคคลมี Mean ระดับการปรับตัว 2.30 การไม่เปิดรับสื่อบุคคลมี Mean ระดับการปรับตัว 2.77

จากตารางข้างต้นพบว่า พนักงานต่างศาสนิกที่มีการเปิดรับสื่อบุคคลและไม่เปิดรับสื่อบุคคล ส่วนใหญ่ต้องปรับตัวในระดับปานกลางมากที่สุด

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยการปรับตัว คือ 2.30 และ 2.77 ซึ่งจัดว่ามีการปรับตัวในระดับปานกลาง พบว่า พนักงานฯ ที่เปิดรับสื่อบุคคลมีแนวโน้มการปรับตัวน้อยกว่าพนักงานฯ ที่ไม่เปิดรับ

ตารางที่ 45 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดรับสื่อบุคคลกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและ ทิศทางการปรับตัว	การเปิดรับสื่อบุคคล				รวม	
	เปิดรับ	ร้อยละ	ไม่เปิดรับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
Marginalization	-	-	2	14.3	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-
Integration	8	73	9	64.3	17	68
Assimilation	3	27	3	21.4	6	24

จากตารางนี้พบว่า พนักงานฯ ที่เปิดรับและไม่เปิดรับสื่อบุคคลส่วนใหญ่มีลักษณะและทิศทางการปรับตัวแบบ Integration มากที่สุด เมื่อพิจารณาจากร้อยละของแต่ละกลุ่มพบว่า พนักงานฯ ที่เปิดรับสื่อบุคคลมีแนวโน้มปรับตัวแบบ Integration และ Assimilation ตามลำดับ ในขณะที่พนักงานฯ ที่ไม่มีการเปิดรับสื่อบุคคลมีการปรับตัวแบบ Marginalization ด้วย

- การฝึกอบรม

ตารางที่ 46 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	การฝึกอบรม				รวม		ไม่ตอบ
	ได้รับ	ร้อยละ	ไม่ได้รับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	-	-	4	16	4	16	2
น้อย	1	4	3	12	4	16	
ปานกลาง	6	24	5	20	11	44	
มาก	-	-	2	8	2	8	
มากที่สุด	-	-	2	8	2	8	

การได้รับการฝึกอบรมมีMeanระดับการปรับตัว 2.86

การไม่ได้รับการฝึกอบรมมีMeanระดับการปรับตัว 2.69

จากตารางที่ 45 พบว่า พนักงานฯ ที่ผ่านการฝึกอบรมและไม่ผ่านการฝึกอบรม ส่วนใหญ่มีระดับการปรับตัวในระดับปานกลางมากที่สุด

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยการปรับตัว คือ 2.89 และ 2.69 ซึ่งจัดอยู่ในการปรับตัวในระดับปานกลางตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ไม่ว่าจะพนักงานจะผ่านการฝึกอบรมหรือไม่ผ่านการฝึกอบรม ทั้งสองกลุ่มมีระดับการปรับตัวไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานฯ ที่ได้รับการฝึกอบรมมีการปรับตัวมากกว่าพนักงานฯ ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเล็กน้อย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 47 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและ ทิศทางการปรับตัว	การฝึกอบรม				รวม	
	ได้รับ	ร้อยละ	ไม่ได้รับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
Marginalization	-	-	2	11	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-
Integration	7	100	10	56	17	68
Assimilation	-	-	6	33	6	24

จากตารางนี้พบว่า พนักงานฯ ที่ผ่านการฝึกอบรมและไม่ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีลักษณะและทิศทางการปรับตัวแบบ Integration มากที่สุด เมื่อวิเคราะห์ค่าร้อยละของแต่ละกลุ่มพบว่า พนักงานฯ ที่รับการฝึกอบรมมีการปรับตัวแบบ Integration แบบเดียว ในขณะที่พนักงานฯ ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมมีการปรับตัวแบบ Integration, Assimilation และ Marginalization ตามลำดับ

- การเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ

ได้แก่ การสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และการเรียนในระดับอุดมศึกษา เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม และระบบการเงินแบบอิสลาม

ตารางที่ 48 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ กับระดับการปรับตัว

ระดับการปรับตัว	การเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ				รวม		ไม่ตอบ
	เปิดรับ	ร้อยละ	ไม่เปิดรับ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยที่สุด	1	4	3	12	4	16	2
น้อย	-	-	4	4	4	16	
ปานกลาง	1	4	10	40	11	44	
มาก	-	-	2	8	2	8	
มากที่สุด	1	4	1	4	2	8	

การเปิดรับการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ มี Mean ระดับการปรับตัว 3.00

การไม่เปิดรับการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ มี Mean ระดับการปรับตัว 2.70

จากตารางข้างต้นพบว่า พนักงานต่างศาสนิกที่มีการเปิดรับและไม่เปิดรับการเรียนรู้เกี่ยวกับอิสลาม และธนาคารอิสลามจากแหล่งอื่นๆ ส่วนใหญ่มีระดับการปรับตัวในระดับปานกลางมากที่สุด

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยการปรับตัว คือ 3.00 และ 2.70 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลางตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าไม่ว่าพนักงานจะเรียนรู้เกี่ยวกับอิสลามจากแหล่งข้อมูลอื่นหรือไม่ ก็ไม่ทำให้ระดับการปรับตัวแตกต่างกัน แต่ทั้งนี้พนักงานฯ ที่เปิดรับการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ มีแนวโน้มปรับตัวมากกว่าพนักงานที่ไม่เปิดรับการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 49 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ กับลักษณะและทิศทางการปรับตัว

ลักษณะและทิศทางการปรับตัว	การเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ				รวม	
	เปิดรับ	ร้อยละ	ไม่เปิดรับ	ร้อยละ		
Marginalization	2	67	-	-	2	8
Separation	-	-	-	-	-	-
Integration	1	33	16	73	17	68
Assimilation	-	-	6	27	6	24

จากตาราง 49 พบว่าพนักงานที่เปิดรับและไม่เปิดรับการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ ส่วนใหญ่มีลักษณะและทิศทางการปรับตัวแบบ Integration มากที่สุด

เมื่อพิจารณาจากค่าร้อยละของแต่ละกลุ่ม พบว่า พนักงานๆ ที่มีการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ มีการปรับตัวแบบ Marginalization และ Integration ตามลำดับ ในขณะที่พนักงานๆ ที่ไม่เปิดรับการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ มีการปรับตัวแบบ Integration และ Assimilation ตามลำดับ

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 4 ปัญหาและแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน
ในองค์กรเป็นอย่างไร

ผลการศึกษาจากแบบสอบถามของพนักงานต่างศาสนา

- ปัญหาในการทำงานร่วมกัน

จากแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า พนักงานที่มีมุสลิมของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56) ไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานมุสลิม สำหรับพนักงานที่เคยพบปัญหากับเพื่อนร่วมงานมุสลิมนั้น เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร คือ การสื่อสารหรือการสั่งงานไม่ชัดเจน (ร้อยละ 8) ความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน เนื่องมาจากวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน เช่น มาจากสถาบันการเงินที่มีวิถีปฏิบัติแตกต่างกันไป ทำให้ต้องมีการปรับเข้าหากันบ้าง (ร้อยละ 8)

นอกจากนี้พนักงานบางคนก็พบปัญหาที่แตกต่างกันออกไป เช่น การมีแนวคิดการทำงานไม่ตรงกัน ความเชื่อส่วนบุคคลไม่ตรงกัน มีความประพฤติส่วนตัวที่ทำให้เกิดปัญหา เช่น ปฏิบัติตนไม่เหมาะสม หรือใช้อำนาจผิดทาง ซึ่งเป็นปัญหาในระดับบุคคล

- สิ่งที่ส่งเสริมการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

พนักงานต่างศาสนาส่วนใหญ่ (ร้อยละ 24) มีความประทับใจในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเน้นความกลมเกลียว เหนียวแน่น รักใคร่กันเปรียบเหมือนพี่น้องกัน และมีความเป็นมิตร ในขณะเดียวกันพนักงาน (ร้อยละ 24) ก็ประทับใจในเรื่องความศรัทธาในศาสนา และศาดาอย่างเคร่งครัด และการรักษาความสะอาด รองลงมาคือ ความเป็นกันเอง ความสามัคคี การไม่แบ่งแยกศาสนา การไม่แบ่งแยกเจ้านายและลูกน้อง (ร้อยละ 8) การมีประสบการณ์ใหม่ๆ ได้เรียนรู้แนวคิดวิถีปฏิบัติอย่างใกล้ชิด (ร้อยละ 8) และประทับใจที่มีธนาคารปลอดดอกเบี้ย นำเงินลงทุนแล้วมาแบ่งปันกำไร ซึ่งถือเป็นแนวคิดของระบบการแลกเปลี่ยนสินค้า การร่วมลงทุนที่เป็นพื้นฐานของสถาบันการเงินอย่างแท้จริง (ร้อยละ 8)

นอกจากนี้พนักงานต่างศาสนาบางส่วนระบุถึงบรรยากาศและสิ่งสนับสนุนอื่นๆ เช่น ความมีน้ำใจ ความมีจิตใจดีของเพื่อนร่วมงาน รวมถึงความช่วยเหลือและข้อเสนอแนะเป็นอย่างดีของเจ้านาย ความยุติธรรมไม่เอาเปรียบของหลักศาสนา การได้เรียนรู้วัฒนธรรมและหลักการ

ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักศาสนาอิสลามควบคู่กันไป รวมถึงความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรเพื่อมุสลิม และร่วมกันก่อตั้งองค์กรตามพระราชบัญญัติธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และประสบผลสำเร็จ

- สิ่งที่ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยควรปรับปรุง เพื่อสนับสนุนการทำงาน ของบุคคลที่มาจากศาสนาที่ต่างกัน

สิ่งที่ธนาคารอิสลามควรมีการปรับปรุงแก้ไขตามความคิดเห็นของพนักงาน (ร้อยละ 20) คือ เปิดใจให้กว้าง ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ทุกศาสนิกมีสิทธิ์ที่จะก้าวหน้าในองค์กรเท่าเทียมกัน รับฟังข้อเสนอแนะจากคนต่างศาสนา และร่วมมือร่วมใจในการทำงาน (ร้อยละ 12) ควรรับ พนักงานศาสนาอื่นเพิ่มมากขึ้นให้มีความเหมาะสม เพราะคนศาสนาอื่นจะมองว่าถูกกีดกันไม่ให้ ทำงานในองค์กรนี้ (ร้อยละ 8) ไม่ควรแบ่งแยกศาสนาออกจากกัน (ร้อยละ 8)

นอกจากนี้ยังมีประเด็นอื่นๆ ที่พนักงานเสนอให้ธนาคารมีการปรับปรุงเพื่อให้การทำงานมี ประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น 1) ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ ข้อห้ามให้ชัดเจน และประกาศให้ พนักงานทุกคนทราบ 2) มีการสอนเกี่ยวกับศาสนาอิสลามเบื้องต้นสำหรับพนักงานต่างศาสนา ในช่วงปฐมนิเทศ 3) ธนาคารยังขาดเอกภาพในการทำงาน และควรปรับปรุงระบบงานให้มี ประสิทธิภาพ 4) ในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานควรเลือกบุคคลที่มีประสบการณ์ และมีความสามารถ ไม่เลือกเพราะเป็นพวกพ้องของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพราะจะทำให้ได้คนที่ขาด คุณภาพ และ 5) ธนาคารควรให้ข้อมูลข่าวสารกับบุคคลต่างศาสนาภายนอกเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ เข้าใจว่าธนาคารอิสลามฯ ให้บริการแก่คนทุกศาสนา เพื่อจะได้คนมาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น

- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับผู้ที่จะมาทำงานธนาคารอิสลามฯ

ผู้ที่จะเข้ามาทำงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยตามความคิดของพนักงานที่มีใช้ มุสลิม คือ ควรมีการเตรียมความพร้อมในด้านความรู้เกี่ยวกับศาสนา หลักการเงินการธนาคาร แบบอิสลาม (ร้อยละ 28) มีการศึกษาวัฒนธรรมอิสลามมาก่อน และเปิดใจให้กว้างเพื่อเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ และเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก (ร้อยละ 24) และควรมีการศึกษาระบบงานของ องค์กรให้เข้าใจก่อนเข้ามาทำงาน (ร้อยละ 16)

ผู้ที่เข้ามาทำงานในองค์กรต้องเป็นคนที่มีความรู้ และมีคุณสมบัติชอบ ตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กร และทุ่มเทให้กับองค์กรได้ นอกจากนี้ควรเป็นบุคคลที่ปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่เป็นธนาคารได้ดี โดยเฉพาะข้อห้ามต่างๆ ในการทำธุรกรรมของธนาคารอิสลาม เป็นคนที่รับแนวคิดการเงินแบบอิสลามได้ และรู้จักลู่ทางประสบการณ์เดิมที่ตนมีมาได้ ก็จะปรับตัวได้เร็วและง่ายขึ้น ในขณะที่มีพนักงานต่างศาสนิกเพียงส่วนน้อย (2 คน) ที่มีความรู้สึกไม่มั่นคงในองค์กร โดยพนักงานฯ 1 คนระบุว่าองค์กรค่อนข้างให้ความสำคัญกับพนักงานมุสลิมมากกว่าพนักงานที่ไม่ใช่มุสลิม ส่วนอีก 1 คนให้ความเห็นว่า นโยบายเรื่องไร่ดอกเบี๋ยของธนาคารอิสลามฯ ยังไม่ชัดเจน ธนาคารฯ ยังไม่มั่นคงเนื่องจากยังไม่มีกำไร และการบริหารงานมีระบบเส้นสาย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ที่ปรึกษาด้านศาสนา พนักงานฝ่ายบุคคล เพื่อนร่วมงานมุสลิม ปัญหาที่พบในองค์กรพนักงานส่วนหนึ่ง (ร้อยละ 43) ตอบว่าไม่ค่อยมีปัญหา แต่มีพนักงานอีกส่วนเห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งได้แก่ 1) การสื่อสารที่ไม่ตรงกัน มีการตีความผิด ตีความไปคนละทิศทางการกับความเป็นจริง มีการรับรู้ข้อมูลที่ผิดพลาดทางแก้ไขคือ ใช้นุศุลที่ 3 ช่วยรับสารในกรณีที่เกิดว่าจะรับสารผิดเพี้ยนไป หรือสอบถามเมื่อไม่แน่ใจ

2) การสื่อสารขาดช่วง หรือมีข้อมูลตกหล่นระหว่างสาขา เนื่องจากธนาคารมีสำนักงานใหญ่อยู่ 2 แห่ง คือ คลองตัน และสาทร ทางแก้ไขคือ จัดทำวารสาร และพยายามสื่อสารกันมากขึ้น

3) การสื่อสารยังไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ถึงแม้องค์กรจะมีการสื่อสาร 2 ทางเป็นหลัก แต่ก็เป็นสื่อสาร 2 ทางที่ยังไม่มีความสมดุลจากระดับลูกน้องไปยังเจ้านายยังมีน้อยอยู่

4) มีการสื่อสารมากเกินไป แสดงความคิดเห็นมากเกินไปจนลืมนื่องความอาวุโส ทางแก้ไขคือ แก้ไขปัญหาที่มีการแสดงความคิดเห็นให้ชัดเจน จัดรูปแบบการทำงานให้รัดกุมขึ้น

5) ความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน เนื่องจากยึดถือความคิดของตนเองเป็นใหญ่ และทำให้ขาดการสื่อสาร ทางแก้ไขคือ ประชุม ปรึกษาหารือกัน และขอคำแนะนำจากคณะกรรมการชาอียะฮ์

6) การสื่อสารที่ก่อให้เกิดความแตกแยก เนื่องจากไม่พอใจในตัวบุคคล ทางแก้ไขคือ แก้ไขตัวบุคคล ระบบการปกครองต้องเด็ดขาด

7) ขาดการเผยแพร่ เนื่องจากแต่ละฝ่ายมีระเบียบและวิธีปฏิบัติไม่เหมือนกัน แต่ไม่มีการเผยแพร่ให้ทราบ ทางแก้ไขคือ จัดการประชุมเดือนละครั้ง

8) การทำงานไม่ลงรอยกัน เมื่อพบปัญหาไม่พยายามแก้ไขภายในฝ่ายก่อน

9) ระบบงานยังไม่เรียบร้อย และคนไม่พอใจให้บริการกับบุคคลภายนอก

10) ในการดำเนินงานตามหลักศาสนาธนาคารมีการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการดำเนินงานตามหลักศาสนานั้น มีการจัดการปฐมนิเทศให้กับพนักงาน แต่ไม่ค่อยละเอียด เพียงแค่อธิบายลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบ แต่ไม่มีการชี้แจงในประเด็นของวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงหน้าที่ของแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งพนักงานต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ด้วยตนเองจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ควรมีการฝึกอบรมทางเทคนิคต่างๆ อีกด้วย

การส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานตามพรศนะของพนักงานทั้งสองศาสนิกมีดังนี้

- ควรมีการฝึกอบรมให้เข้าใจผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากธนาคารอื่น ซึ่งควรเป็นการอบรมในทุกๆ ด้าน และเป็นการอบรมอย่างต่อเนื่อง เช่น ด้านนโยบาย ด้านจิตวิทยาการทำงาน ด้านศาสนา (ร้อยละ 32)

- ผู้บริหารต้องมีความเป็นธรรม และมีวิสัยทัศน์สามารถมองทิศทางการเติบโตของธนาคารได้อย่างชัดเจน (ร้อยละ 20)

- พนักงานก็ควรมีความรู้ทางด้านธุรกิจการเงินแบบอิสลามอย่างจริงจัง และสามารถพัฒนาตนเองและองค์กรได้ (ร้อยละ 20)

- บุคลากรควรมีความรักให้กับองค์กร มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ยึดวัฒนธรรมองค์กรก็สามารถทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ (ร้อยละ 20)

สำหรับคุณสมบัติของผู้ที่เหมาะสมจะเข้าทำงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยนั้น พนักงานทั้ง 5 กลุ่มได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

- ควรเป็นคนที่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ไม่ว่าจะเป็นศาสนาใด
 - เป็นคนมีเปิดใจรับสิ่งใหม่ได้ รวมถึงไม่ยึดติดและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน
 - มีความคิดริเริ่ม และสามารถทำงานภายใต้ภาวะกดดันได้ เช่น เครื่องมือไม่ครบ ระบบงานไม่พร้อม

} ร้อยละ 42

- เป็นบุคคลที่ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์กรตามที่องค์กรต้องการ (ร้อยละ 32)

- เป็นคนที่มีความเสียสละ มีจริยธรรม คุณธรรม ความรับผิดชอบ (ร้อยละ 16)

- รู้จักให้เกียรติคนอื่น และต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และลูกค้า โดยเฉพาะในฝ่ายที่ต้องติดต่อกับลูกค้าควรเป็นคนที่มีความรู้ในด้านศาสนาพอสมควร เพื่อจะได้อธิบายหลักการของธนาคารได้อย่างชัดเจน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ต่างๆ เพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ลักษณะ และความสามารถในการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีผลต่อการปรับตัว และปัญหาและแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของพนักงานศาสนิกอื่นกับพนักงานที่นับถือศาสนาอิสลาม

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมีเครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยที่มีได้นับถือศาสนาอิสลาม 25 คน และแบบสัมภาษณ์ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร 1 คน ผู้บังคับบัญชา 3 คน ที่ปรึกษาด้านศาสนา 1 คน ฝ่ายบุคคล 1 คน และเพื่อนร่วมงานมุสลิม 22 คน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้ง 25 ชุด ประมวลผลโดยใช้โปรแกรม SPSS for windows วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และประมวลผลการสัมภาษณ์ตามประเด็นปัญหามาวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย มีสถานภาพโสด พนักงานนับถือศาสนาพุทธทั้งหมด มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม 1.1-2 ปี เนื่องจากเป็นระยะที่องค์กรเพิ่งเริ่มเปิดให้บริการ โดยส่วนใหญ่ยังไม่มีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย สามารถสรุปได้ตามประเด็นดังนี้

- วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของพนักงาน

วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนในมุมมองของพนักงานธนาคารอิสลามฯ ทั้งสองศาสนา คือ การดำเนินงานตามหลักศาสนาอิสลามอย่างเคร่งครัด ด้านการเงินการธนาคารแบบอิสลามที่ห้ามเรื่องดอกเบี้ย รวมไปถึงความประพฤติของพนักงานก็ควรเป็นไปตามหลักศาสนา และเน้นความสัมพันธ์ของพนักงานภายในองค์กรเป็นแบบพี่น้อง หรือคนในครอบครัวเดียวกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยส่วนใหญ่พนักงานธนาคารอิสลามฯ ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรจากการทำงานโดยตรง (On the job training) และทราบจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่วนใหญ่มีการรับรู้ในเรื่องวัฒนธรรมหลักขององค์กรตรงกัน มีเพียงส่วนน้อยที่ระบุว่ายังไม่ชัดเจนเนื่องจากเป็นองค์กรใหม่

จากการสำรวจค่านิยมในการทำงานของธนาคารจากสายตาของพนักงานมุสลิมและพนักงานที่มีใช้มุสลิมเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตารางที่ 50 แสดงการเปรียบเทียบเรื่องค่านิยมในการทำงาน

พนักงานมุสลิม	พนักงานที่มีใช้มุสลิม
<p><u>เหมือน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ เน้นอนาคต ✓ เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม ✓ ปฏิบัติตามกฎหมายขององค์กร ✓ เน้นผลงาน ✓ เน้นการสื่อสารแบบ 2 ทาง 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ เน้นอนาคต ✓ เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม ✓ ปฏิบัติตามกฎหมายขององค์กร ✓ เน้นผลงาน ✓ เน้นการสื่อสารแบบ 2 ทาง
<p><u>แตกต่าง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ผสมผสานระหว่างการมองแบบนามธรรมและรูปธรรม ✓ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับความสำเร็จ ✓ ไม่แยกงานออกจากสังคม ✓ เน้นการกระทำแบบใฝ่มน้าวใจ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ เน้นการมองแบบรูปธรรม ✓ เน้นความสำเร็จ ✓ กึ่งกลางระหว่างการแยกงานและไม่แยกงานออกจากสังคม ✓ เน้นการกระทำแบบสั่งการ

ค่านิยมในการทำงานในมุมมองพนักงานธนาคารอิสลามฯ พบว่า พนักงานทั้งที่เป็นมุสลิม และมีไม่ใช่มุสลิมส่วนใหญ่มองว่าองค์กรให้ความสำคัญกับอนาคตขององค์กร เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม และปฏิบัติตามกฎขององค์กรอย่างเคร่งครัด แรงจูงใจในการเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กร เน้นที่ผลงานของบุคคล รวมไปถึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบ 2 ทาง และพร้อมเผชิญหน้าหาทางแก้ไขปัญหาอย่างสุดความสามารถ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 46, 50, 72, 72, 66 และ 72 ตามลำดับ

ในขณะที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของการมองแบบรูปธรรมและนามธรรม การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และการรับรู้เกี่ยวกับการกระทำ ดังนี้ โดยพนักงานมุสลิมมองว่าเน้นการมองแบบผสมผสานระหว่างรูปธรรมและนามธรรม แต่พนักงานที่มีไม่ใช่มุสลิมมองว่าให้ความสำคัญกับรูปธรรมมากกว่า เมื่อรวมทั้งหมดพบว่า พนักงานธนาคารอิสลามฯ ให้ความสำคัญกับการมองแบบผสมผสานมากที่สุด ร้อยละ 44 ในขณะที่พนักงานมุสลิมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถ และการเข้ากับบุคลากรเดิมในองค์กรได้ เมื่อต้องคัดเลือกพนักงานใหม่ แต่พนักงานศาสนิกอื่นเน้นที่ความสามารถความสำเร็จ เมื่อรวมทั้งหมดพบว่า พนักงานธนาคารอิสลามฯ ให้ความสำคัญกับความสามารถ และความสำเร็จมากที่สุด ร้อยละ 40 นอกจากนี้พนักงานมุสลิมคิดว่าไม่ควรแยกงานออกจากสังคม แต่พนักงานที่มีไม่ใช่มุสลิมคิดว่าควรเป็นแบบกึ่งกลาง เมื่อรวมทั้งหมดพบว่า พนักงานธนาคารอิสลามฯ คิดว่าไม่ควรแยกงานออกจากสังคมมากที่สุด ร้อยละ 56 ในขณะที่พนักงานมุสลิมเน้นการกระทำแบบใ้มน้ำใจ ในขณะที่พนักงานศาสนิกอื่นเน้นการกระทำแบบสั่งการในการตัดสินใจเรื่องนโยบายขององค์กร เมื่อรวมทั้งหมดพบว่า พนักงานธนาคารอิสลามฯ ให้ความสำคัญกับการกระทำแบบใ้มน้ำใจมากที่สุด ร้อยละ 40

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ลักษณะและความสามารถในการปรับตัว

ลักษณะและความสามารถในการปรับตัวของพนักงานที่มีเชื้อมุสลิม ส่วนใหญ่ปรับตัวในระดับปานกลาง โดยมี Mean อยู่ที่ 2.74 เมื่อเข้ามาทำงานในองค์กร ส่วนทิศทางการปรับตัวส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมเดิมและวัฒนธรรมใหม่ (Integration) สำหรับคะแนนความสามารถที่ส่งผลต่อการปรับตัว พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Domain) Mean อยู่ที่ 3.51 รวมถึงมีทัศนคติ ความรู้สึกที่ดีต่อคนในองค์กร และองค์กร Mean อยู่ที่ 3.68 ซึ่งจัดว่ามีความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติในเชิงบวก อยู่ในระดับมากตามเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ ในขณะที่มีพฤติกรรมติดต่อกับคนในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (Mean อยู่ที่ 2.78) แต่โดยภาพรวมแล้วพนักงานส่วนใหญ่ปรับตัวเข้ากับองค์กรและเพื่อนร่วมงานได้ในระดับปานกลาง ถึงแม้จะมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน มีความเชื่อ ความศรัทธาแตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นคนไทย และยังคงอยู่ภายใต้ประเทศไทยเหมือนกัน

ทั้งนี้พนักงานที่มีเชื้อมุสลิมต้องปรับตัวในด้านพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติ ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับองค์กรอิสลาม เช่น อบายมุขต่างๆ การพูดจา การแต่งกาย การรับประทานอาหาร ฯลฯ รวมทั้งต้องเรียนรู้วัฒนธรรมอิสลาม และการปฏิบัติศาสนกิจ

ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดการปรับตัว ได้แก่ การต้องปฏิบัติตัวหรือทำตัวให้กลมกลืนตามวัฒนธรรมหลักขององค์กร (Cultural assimilation) คือ ปรับตัวตามคนส่วนใหญ่ขององค์กร ตามวัฒนธรรมหลัก ซึ่งถือเป็นปัจจัยระดับระบบ ตามแนวคิดของ Ting-Toomey (1999) ส่วนปัจจัยระดับบุคคล คือ ความคาดหวังที่ต้องการทำงานอย่างมีความสุข มีหน้าที่การงานเจริญก้าวหน้า และเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ปัจจัยระหว่างบุคคล คือ เครือข่ายที่พนักงานติดต่อกับผู้อื่น นั่นคือ ความช่วยเหลือและน้ำใจของเพื่อนร่วมงาน โดยช่วยในการให้ข้อมูล ช่วยเรื่องงาน ให้กำลังใจ ซึ่งไม่ใช่แต่เฉพาะเรื่องงานเท่านั้นที่เพื่อนร่วมงานมุสลิมช่วยเหลือแต่มีทั้งเรื่องส่วนตัว และการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เช่น ทานอาหารร่วมกัน พักผ่อนต่างจังหวัด ซ้อมของ ดูหนังฟังเพลง จนพนักงานมีการซึมซับและปรับตัวได้ในที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดการปรับตัวของพนักงานต่างศาสนาในมุมมองของพนักงานต่างศาสนาเอง และในมุมมองของพนักงานมุสลิมสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 51 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยหรือสาเหตุหลักที่ทำให้พนักงานเกิดการปรับตัว

พนักงานมุสลิม	พนักงานที่ไม่ใช่มุสลิม
เครือข่ายที่ติดต่อด้วย เช่น เพื่อนร่วมงาน	วัฒนธรรมหลักขององค์กร
วัฒนธรรมหลักขององค์กร	ความคาดหวังภายในตนเอง
ความคาดหวังภายในตนเอง	เครือข่ายที่ติดต่อด้วย เช่น เพื่อนร่วมงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับตัว

องค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อระดับการปรับตัว

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อระดับการปรับตัว ได้แก่ เพศ, อายุ, สถานภาพ, ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม, การมีเพื่อนสนิทมุสลิมในองค์กร, ความรู้ความเข้าใจ, ทักษะ ทักษะ อารมณ์ และความรู้สึก, พฤติกรรม, การมีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงาน, การเปิดรับสื่อมวลชน, สื่อบุคคล, การได้รับการฝึกอบรม และการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ กับระดับการปรับตัวจากการจัดระดับค่าเฉลี่ยพบว่า

ปัจจัยที่มีแนวโน้มส่งผลต่อระดับการปรับตัว ได้แก่ ความสามารถในส่วนตัวและความเข้าใจ ทักษะ อารมณ์และความรู้สึกต่อคนในองค์กรและองค์กร เหล่านี้ล้วนมีความสัมพันธ์ต่อระดับการปรับตัวทั้งสิ้น ส่วนที่ไม่มีผลต่อระดับการปรับตัวแต่แสดงแนวโน้มต่างกันเล็กน้อย ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม การมีเพื่อนสนิทในองค์กร การมีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงาน พฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การเปิดรับสื่อมวลชน ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ สื่อบุคคล รวมถึงการได้รับการฝึกอบรม และการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ

ตารางที่ 52 สรุปแนวโน้มความแตกต่าง*ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ต่อระดับการปรับตัว

องค์ประกอบต่างๆ	มีความแตกต่าง	ไม่มีความแตกต่าง	แนวโน้ม
เพศ	-	/	เพศหญิงมีแนวโน้มปรับตัวมากกว่าเพศชาย
อายุ	-	/	พนักงานที่มีอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไปมีแนวโน้มปรับตัวน้อยกว่าคนที่มีอายุน้อยกว่า 46 ปี
สถานภาพ	-	/	พนักงานที่มีสถานภาพโสดมีแนวโน้มปรับตัวน้อยกว่าพนักงานที่สมรสแล้ว

ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม	-	/	พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 2.1 ปี(แต่มีเพียง 1 คน) มีแนวโน้มปรับตัวสูงกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ น้อยกว่า 2.1 ปี
การมีเพื่อนสนิทมุสลิมในองค์กร	-	/	พนักงานที่ไม่มีเพื่อนสนิทมุสลิมฯ มีแนวโน้มปรับตัวสูงกว่าพนักงานที่มีเพื่อนสนิทมุสลิมฯ
ความรู้และความเข้าใจ	/	-	พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจมากมีแนวโน้มปรับตัวน้อยลง
ทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก	/	-	พนักงานที่มีทัศนคติ และความรู้สึกในทางบวกมีแนวโน้มปรับตัวน้อยลง
พฤติกรรม	-	/	พนักงานที่มีพฤติกรรมเชิงสนับสนุนไปในทางบวกสูง มีแนวโน้มปรับตัวน้อยกว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมในระดับต่ำ

<p>การมีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อน เข้าทำงาน</p>	-	/	<p>พนักงานที่มีเพื่อนสนิท จำนวนมากขึ้นมีแนวโน้ม ปรับตัวลดลง ยกเว้นใน กลุ่มที่มีเพื่อนสนิท มากกว่า 11 คน ซึ่งมี ค่าเฉลี่ยการปรับตัว เพิ่มขึ้น (มีเพียง 1 คน)</p>
<p>การเปิดรับสื่อมวลชน</p> <p>- สิ่งพิมพ์</p> <p>- วิทยู</p> <p>- โทรทัศน์</p>	-	/	<p>พนักงานที่เปิดรับ สื่อมวลชนเพื่อหาข้อมูลมี แนวโน้มการปรับตัวน้อย กว่าพนักงานที่ไม่เปิดรับ</p> <p>พนักงานที่เปิดรับสื่อ สิ่งพิมพ์มีแนวโน้มปรับตัว น้อยกว่าพนักงานที่ไม่ เปิดรับเล็กน้อย</p> <p>พนักงานที่เปิดรับสื่อวิทยู (ซึ่งมีเพียง 1 คน) มี แนวโน้มการปรับตัว มากกว่าพนักงานที่ไม่ เปิดรับ</p> <p>พนักงานที่เปิดรับสื่อ โทรทัศน์มีแนวโน้มปรับตัว น้อยกว่าพนักงานที่ไม่ เปิดรับเพียงเล็กน้อย</p>

สื่อบุคคล	-	/	พนักงานที่เปิดรับสื่อ บุคคลมีแนวโน้มปรับตัว น้อยกว่าพนักงานที่ไม่ เปิดรับ
การได้รับการฝึกอบรม	-	/	พนักงานที่ผ่านการ ฝึกอบรมมีแนวโน้ม ปรับตัวมากกว่าพนักงาน ที่ไม่ผ่านการฝึกอบรม เล็กน้อย
การเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ	-	/	พนักงานที่เปิดรับการ เรียนรู้แหล่งอื่นๆมี แนวโน้มปรับตัวมากกว่า พนักงานที่ไม่เปิดรับ

*ความแตกต่าง คือ มีระดับการปรับตัวแตกต่างกัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อลักษณะการปรับตัว

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อลักษณะการปรับตัว ได้แก่ เพศ, อายุ, สถานภาพ, ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม, การมีเพื่อนสนิทมุสลิมในองค์กร, ความรู้ความเข้าใจ,ทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก, พฤติกรรม, การมีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงาน, การเปิดรับสื่อมวลชน, สื่อบุคคล, การได้รับการฝึกอบรม และการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ พบว่า

ปัจจัยที่มีแนวโน้มต่อลักษณะและทิศทางการปรับตัว ได้แก่ ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม การมีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงาน การเปิดรับสื่อมวลชน ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ การเปิดรับสื่อบุคคล และการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ ซึ่งทำให้ปรับตัวได้ดี ส่วนที่ไม่มีผลต่อลักษณะและทิศทางการปรับตัว ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การมีเพื่อนสนิทในองค์กร ความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก พฤติกรรมที่ติดต่อกับคนในวัฒนธรรม การเปิดรับวิทยุ โทรทัศน์ และการฝึกอบรม

ตารางที่ 53 แสดงแนวโน้มความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ต่อลักษณะและทิศทางการปรับตัว

องค์ประกอบต่างๆ	มีความแตกต่าง	ไม่มีความแตกต่าง	แนวโน้ม
เพศ	-	/	
อายุ	-	/	
สถานภาพ	-	/	พนักงานทั้งสองสถานภาพมีการปรับตัวแบบ Integration Assimilation และMarginalization ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม	/	-	พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากขึ้นมีแนวโน้มที่จะปรับตัวแบบ Assimilation มากขึ้น
การมีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กร	-	/	จำนวนเพื่อนสนิทมุสลิมมากยิ่งขึ้นยิ่งมากยิ่งมีการปรับตัวแบบ Assimilation มากขึ้น
ความรู้และความเข้าใจ	-	/	พนักงานที่มีความรู้ ความเข้าใจสูงมีแนวโน้มที่จะปรับตัวแบบ Integration มากขึ้น
ทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก	-	/	พนักงานที่มีทัศนคติ ความรู้สึกสูง (4 และ 5 คะแนน มีแนวโน้มที่จะปรับตัวในลักษณะ Integration มากขึ้น
พฤติกรรม	-	/	พนักงานที่มีคะแนนพฤติกรรมสูงมีแนวโน้มที่จะปรับตัวแบบ Integration มากขึ้น และปรับตัวแบบ Assimilation ลดลง
การมีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงาน	/	-	พนักงานที่มีเพื่อนมุสลิมมากกว่าก่อนเข้าทำงานมีแนวโน้มปรับตัวแบบ Assimilation

<p>การเปิดรับสื่อมวลชน</p> <p>- สิ่งพิมพ์</p> <p>- วิจัย</p> <p>- โทรทัศน์</p>	<p>/</p> <p>/</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>/</p> <p>/</p>	<p>พนักงานที่เปิดรับสื่อมวลชนมีแนวโน้มปรับตัวแบบIntegrationและAssimilationมากกว่าพนักงานที่ไม่เปิดรับ</p> <p>พนักงานที่เปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มปรับตัวแบบAssimilationมากกว่าพนักงานที่ไม่เปิดรับสื่อ</p> <p>พนักงานที่เปิดรับสื่อวิทยุมีการปรับตัวแบบIntegrationเพียงอย่างเดียว</p> <p>พนักงานที่เปิดรับสื่อโทรทัศน์มีการปรับตัวแบบIntegrationเพียงอย่างเดียว</p>
<p>การเปิดรับสื่อบุคคล</p>	<p>/</p>	<p>-</p>	<p>พนักงานที่เปิดรับสื่อบุคคลมีการปรับตัวแบบIntegration และ Assimilationมากกว่าพนักงานที่ไม่เปิดรับ</p>
<p>การฝึกอบรม</p>	<p>-</p>	<p>/</p>	<p>พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมมีการปรับตัวแบบIntegrationเพียงอย่างเดียว</p>

การเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ	/	-	พนักงานที่เปิดรับการเรียนรู้ จากแหล่งอื่นๆ มีการ ปรับตัวแบบ Marginalization และ Integrationตามลำดับ
--------------------------	---	---	---

*ความแตกต่าง คือ ลักษณะการปรับตัวแตกต่างกัน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการศึกษาไม่ค่อยพบปัญหาในเรื่องความแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับเรื่องศาสนา พบเพียงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร โดยส่วนใหญ่จะเกิดจากบุคลากรขาดความสามารถในการสื่อสาร เช่น การสื่อสารไม่ตรงกัน การสื่อสารไม่ชัดเจน มีการตีความผิด รวมไปถึงยังมีการสื่อสารแบบสองทางที่ยังไม่สมดุลในระดับผู้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา ส่วนปัญหาการสื่อสารที่เกิดจากองค์กร ได้แก่ การสื่อสารขาดช่วงระหว่างสำนักงานใหญ่ทั้งสองสาขา ขาดการสื่อสารและเผยแพร่เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติในแต่ละฝ่ายให้ฝ่ายอื่นทราบ ในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานนั้นทางธนาคารควรจัดให้มีการฝึกอบรมในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับองค์กรให้พนักงานทั้งที่เป็นมุสลิมและมีไม่มุสลิมทราบ และต้องเป็นการอบรมอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนโยบาย ผลิตภัณฑ์ หลักทางศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เพื่อจะได้เกิดความเข้าใจตรงกัน ส่วนผู้บริหารเองก็ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถมองทิศทางการเติบโตของธนาคารได้อย่างชัดเจน

คุณสมบัติของผู้ที่เหมาะสมจะเข้ามาทำงานในองค์กร คือ ต้องเป็นคนที่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ สามารถเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ ไม่ยึดติด มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญตามท้องที่องค์กรต้องการ และต้องเป็นคนที่มีความจรรยาบรรณ คุณธรรม รับผิดชอบ เสียสละ รวมถึงต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี

สิ่งที่ธนาคารควรแก้ไข คือ รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานต่างศาสนิกอย่างมีเหตุผล เปิดใจให้กว้าง ไม่เลือกปฏิบัติ รับพนักงานต่างศาสนิกเพิ่มขึ้นในอัตราที่เหมาะสม เพราะบุคคลภายนอกคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม และควรจัดให้มีการสอบเกี่ยวกับศาสนาอิสลามเบื้องต้นสำหรับพนักงานที่มีไม่มุสลิมในช่วงปฐมนิเทศ รวมถึงชี้แจงถึงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อจะได้มีความเข้าใจได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 54 สรุปปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

พนักงานมุสลิม	พนักงานที่ไม่ใช่มุสลิม
<p><u>ด้านองค์กร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการฝึกอบรมในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องให้กับพนักงานทั้งหมด - ผู้บริหารต้องมีความเป็นธรรม และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล - จัดให้มีการประชุมพิเศษให้พนักงาน และชี้แจงวัฒนธรรมองค์กรอย่างละเอียด 	<ul style="list-style-type: none"> - เปิดใจให้กว้าง ยุติธรรม และคนต่างศาสนิกก็มีสิทธิ์ก้าวหน้าในองค์กร - มีการสอนเกี่ยวกับศาสนาอิสลามเบื้องต้นให้พนักงานต่างศาสนิก - รับฟังข้อเสนอแนะจากคนอย่างมีเหตุผล
<p><u>ด้านบุคลากร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีปัญหาในเรื่องความแตกต่างทางด้านศาสนา - ผู้ที่เข้ามาทำงานต้องเปิดใจรับสิ่งใหม่ ไม่ยึดติด และมีความยืดหยุ่น - บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์กร - มีความรู้ทางด้านธุรกิจการเงินแบบอิสลามอย่างจริงจัง 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีปัญหาในเรื่องความแตกต่างทางด้านศาสนา - มีการเตรียมความพร้อมเรื่องศาสนา และหลักการเงินแบบอิสลาม - ผู้ที่เข้ามาทำงานต้องมีการศึกษา วัฒนธรรมอิสลามมาบ้าง และเปิดใจให้กว้างเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ - มีการเตรียมความพร้อมเรื่องศาสนา และหลักการเงินแบบอิสลาม

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย” สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

• วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยทั้งที่เป็นมุสลิมและมีใช้มุสลิมส่วนใหญ่ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรโดยทั่วถึงกัน แต่ส่วนใหญ่ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรจากการเข้ามาอยู่ในองค์กร ได้เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน จากการปฏิบัติงานจริง (Learning by Doing) โดยมีบางส่วนทราบมาก่อนเข้าทำงาน แต่ก็ทราบเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และเข้าใจดีขึ้นเมื่อได้เข้าสู่การทำงาน

ทั้งนี้พนักงานฯ ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรเน้นการดำเนินงานทางการเงินที่วางอยู่บนหลักศาสนาอิสลาม ซึ่งอ้างอิงจากคัมภีร์อัลกุรอาน และทำให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยดำเนินงานตามหลักศาสนาอิสลามอย่างถูกต้องและเคร่งครัด โดยมีคณะที่ปรึกษาด้านศาสนา (ชารีอะฮ์) ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจการดำเนินงานของธนาคารอิสลามฯ ดำเนินเงินถูกต้องตามหลักศาสนาหรือไม่ อะไรที่สามารถทำได้ และอะไรที่ไม่สามารถทำได้ โดยคณะกรรมการฯ มีความอิสระในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ในขณะที่ธนาคารอิสลามส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นในประเทศมุสลิมที่มีกฎหมายอิสลามบังคับใช้ กรอบกฎหมายจึงเป็นเรื่องหลักที่จะทำให้ธนาคารไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ ถึงแม้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยจะมีพระราชบัญญัติธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 เป็นกฎหมายที่ใช้ในการดำเนินงาน ก็ยังคงพบปัญหาในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องภาษี และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Munawar Iqbar, Ausaf Ahmad และ Tarquillah Khan ที่พบว่ากฎหมาย และภาษีมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนให้การดำเนินงานของธนาคารอิสลามเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนั้นประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจก็คือ การปรับตัวของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ซึ่งมีนโยบายและวัฒนธรรมตามหลักศาสนาอิสลามภายใต้บริบทและกฎหมายไทย ซึ่งต่างจากประเทศมุสลิมอื่นๆ

นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยมุ่งเน้นส่งเสริมค่านิยมในการทำงานซึ่งเน้นความเป็นพี่น้อง ความสนิทสนมกันของคนในองค์กรแบบครอบครัวเดียวกัน ถือเป็นวัฒนธรรมตามหลักศาสนาอิสลาม ซึ่งมุสลิมทุกคนถือปฏิบัติกันมาโดยตลอดนั่นคือ “มุสลิมทุกคนเป็นพี่น้องกัน” ถึงแม้ว่าองค์กรจะเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับด้านธุรกิจการเงิน แต่จากความเป็นพี่

เป็นนอกรันภายในองค์กรนี้เองที่ทำให้พนักงานฯ ไม่ว่าศาสนาใดส่วนใหญ่มักจะให้ความช่วยเหลือกัน เป็นอย่างดีและเท่าเทียมกัน ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นความประทับใจที่พนักงานต่างศาสนิกมีต่อ องค์กรและเพื่อนร่วมงาน โดยประทับใจในความมีน้ำใจของเพื่อนร่วมงาน และความเป็นกันเอง แบบพี่แบบน้องที่ปฏิบัติต่อกันภายในองค์กร

การที่ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยมีวัฒนธรรมองค์กรชัดเจน (Corporate culture) ก่อให้เกิดความรู้สึกยึดองค์กรเป็นศูนย์กลางในการทำงาน ซึ่งส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีกัน ภายในองค์กร และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กร ขณะเดียวกันความ เคร่งครัดนี้ โดยเฉพาะวลีที่ว่า “มุสลิมทุกคนเป็นพี่น้องกัน” อาจก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นคน ภายนอก (Out group) ดังผลการวิจัยที่พบพนักงานต่างศาสนาที่มีการปรับตัวแบบไม่รู้ทิศทาง (Marginalization) และรู้สึกว่าตนเองไม่ได้เป็นสมาชิกของวัฒนธรรมใดเลย ซึ่งแม้ว่าผลวิจัย ดังกล่าวจะพบเพียงส่วนน้อย แต่ธนาคารฯ ก็ควรตระหนักถึงอิทธิพลของการเน้น “ศาสนา” ภายใน องค์กรต่อการรับรู้ของพนักงานที่มีไม่มุสลิม

นอกจากวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นวัฒนธรรมหลักที่ยึดหลักศาสนาอิสลามในการดำเนินงาน ด้านการเงินการธนาคารแล้ว ธนาคารอิสลามฯ ยังมีวัฒนธรรมย่อย (Sub-culture) ที่ผสมผสาน การดำเนินงานแบบรัฐและแบบเอกชน ตามประสบการณ์การทำงานของพนักงานต่างๆ ที่มาจาก ต่างธนาคาร ซึ่งธนาคารควรมีการจัดการกับวัฒนธรรมย่อยให้ชัดเจนว่าควรดำเนินงานแบบใด ระหว่างรูปแบบการทำงานแบบรัฐและแบบเอกชนในการดำเนินงานของธนาคารอิสลามฯ และ ส่งเสริมแนวทางในการปรับตัวร่วมกันอย่างไร ดังปรากฏในงานวิจัยว่า พนักงานฯ บางส่วนที่มี รูปแบบและแนวคิดการทำงานไม่ลงรอยกันอันเนื่องมาจากประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน และอาจทำให้เกิดปัญหาการสื่อสารต่างๆ ภายในองค์กรได้

เมื่อเปรียบเทียบค่านิยมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร เช่น เรื่องการ วางแผน การประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร อิสลามทั้งที่เป็นมุสลิมและมีได้เป็นมุสลิมพบว่าไม่มีความแตกต่างกันมากนัก โดยพนักงานมุสลิม มองว่าองค์กรเน้นการวางแผน การประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงควรกระทำภายใต้ค่านิยม จริยธรรมทางสังคมและต้องมีเกณฑ์ที่สามารถวัดได้ ในขณะที่พนักงานที่มีไม่มุสลิมมองว่าองค์กรให้ ความสำคัญกับเกณฑ์ที่สามารถวัดได้ และเห็นผลมากกว่า

ด้านการกลั่นกรองบุคคลเข้าทำงาน พนักงานมุสลิมมองว่าองค์กรควรเน้นความสามารถ และการเข้ากับบุคลากรเดิมในองค์กรได้ ซึ่งการคัดกรองบุคคลที่เน้นการผสมผสานระหว่าง

ความสามารถกับความสัมพันธ์ภายในบุคลากรนั้นสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นพี่น้อง แต่ก็มีได้ละเลยเรื่องความสามารถ ซึ่งจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า แต่พนักงานศาสตร์อื่นเน้นที่ความสามารถ และความสำเร็จเป็นหลัก

นอกจากนี้พนักงานมุสลิมคิดว่าในการทำงานบุคลากรไม่สามารถแยกงานออกจากสังคม โดยมองว่าการแยกงานออกจากสังคมเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ トラบได้ที่ธนาคารยังคงให้บริการการเงินกับพี่น้องมุสลิมก็ย่อมต้องมีความสัมพันธ์ทางสังคมกันอยู่ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ธนาคารมีธุรกิจเพิ่มขึ้น เพราะลูกค้าของธนาคารอิสลามฯ ที่เป็นมุสลิมส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีความสนิทสนม คู่แข่งกับพนักงานในองค์กรมาก่อนใช้บริการของธนาคาร แต่พนักงานที่มีใช้มุสลิมคิดว่าเป็นแบบกึ่งกลาง คือ การไม่แยกงานออกจากความสัมพันธ์ทางสังคมอาจแก้ปัญหาได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่สามารถตัดขาดจากความสัมพันธ์ทางสังคมได้อย่างสิ้นเชิง

ส่วนการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และการแก้ไขข้อขัดแย้งที่พนักงานมุสลิมมองว่าองค์กรควรเน้นการกระทำแบบโน้มน้าวใจ คือการตัดสินใจขององค์กรต้องดูความเหมาะสมว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร และใครมีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อนทำการตัดสินใจ ในขณะที่พนักงานศาสตร์อื่นมองว่าควรเน้นการกระทำแบบสั่งการในการตัดสินใจเรื่องนโยบายขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยชิ้นนี้ไม่ได้ศึกษาในรายละเอียดว่าความแตกต่างของค่านิยมในการทำงานเหล่านี้ส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน และต่อองค์กรโดยรวมหรือไม่ อย่างไร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

● ลักษณะและความสามารถในการปรับตัว

ในประเด็นนี้สามารถแยกย่อยออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของพนักงานที่มีเชื้อมุสลิมของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยได้ดังต่อไปนี้

- ระดับการปรับตัว ลักษณะและทิศทางการปรับตัว

โดยรวมพนักงานธนาคารอิสลามฯ ที่มีเชื้อมุสลิมมีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง สิ่งที่ทำให้พนักงานธนาคารอิสลามฯ มีการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลางมีอยู่หลายปัจจัยด้วยกัน คือ ความใกล้ชิดของวัฒนธรรม ถึงแม้จะมีความแตกต่างในการนับถือศาสนา แต่พนักงานส่วนใหญ่ก็รู้จักมุสลิม วัฒนธรรมแบบอิสลามมาบ้างแล้ว โดยมีคะแนนทุกด้านในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มที่จะต้องปรับตัวน้อยลงเมื่อมีคะแนนทุกด้านเพิ่มมากขึ้น ประการสำคัญก็คือพนักงานฯ ทั้งหมดเป็นคนไทยเหมือนกัน อาศัยอยู่ในประเทศเดียวกัน พูดภาษาเดียวกัน อยู่ภายใต้ “สังคมไทย” เหมือนกัน รวมไปถึงลักษณะเด่นของโครงสร้างของสังคมไทยที่มีความยืดหยุ่นสูง มีการเปิดรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม จึงเป็นเหตุให้พนักงานต่างศาสนิกไม่ต้องปรับตัวมากนัก หากพิจารณาตามแนวคิดของ Kim (1986, 1988 อ้างถึงใน ธาณิชฎี กองแก้ว, 2544) ที่ว่าปัจจัยที่ส่งผลให้การปรับตัวประสบความสำเร็จ คือ ความเหมือนของวัฒนธรรม เป็นการหาจุดร่วมระหว่างสองวัฒนธรรม

ลักษณะและทิศทางการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามฯ ที่มีเชื้อมุสลิมส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมเดิมและวัฒนธรรมใหม่ คือ ยังคงรักษาวัฒนธรรมเดิมเอาไว้ แต่ในขณะเดียวกันก็ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่เข้ามาด้วย (Integration) ตามแนวคิดด้านการปรับตัวของ Berry และคณะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ J. Ben Cox (2004) ที่ว่า บุคคลที่สามารถผสมผสานวัฒนธรรมเดิมและวัฒนธรรมใหม่จะสามารถปรับตัวได้ดีทั้งในวัฒนธรรมเดิมและวัฒนธรรมใหม่ นอกจากนี้การปรับตัวของพนักงานที่มีเชื้อมุสลิมบางส่วนเป็นการปรับตัวแบบ Assimilation ในทิศทางของ One-way adjustment ตามแนวคิดของ Tseng 1977 (อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนาบุญกุล, 2545) ซึ่งเป็นลักษณะการปรับตัวตามวัฒนธรรมหลักที่เข้มงวดกว่า นั่นคือการปรับตัวตามวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารอิสลามฯ ที่ยึดตามหลักศาสนา ซึ่งถือว่าเป็นศาสนาที่มีความเข้มงวดและมีวัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็ง

นอกเหนือจากวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักศาสนาอิสลามซึ่งมีความเข้มงวดกว่า ผลการวิจัยยังปรากฏว่า พนักงานฯ ที่มีเชื้อมุสลิมที่มีประสบการณ์การทำงานกับชาวมุสลิมมาก่อน

และพนักงานต่างศาสนิกที่มีเพื่อนสนิทเป็นมุสลิมก่อนเข้าทำงานมีแนวโน้มการปรับตัวแบบ Assimilation เช่นกัน โดยมีลักษณะการปรับตัวแบบ One-way adjustment มากขึ้น สิ่งเหล่านี้สะท้อนอิทธิพลและความเข้มแข็งของศาสนาอิสลามโดยรวมต่อทิศทางการปรับตัวของบุคลากรโดยรวม

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยใช้หลักศาสนาอิสลามในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่ยึดหลักศาสนาอย่างเข้มแข็ง แต่ผลการศึกษาพบว่าพนักงานต่างศาสนิกของธนาคารมีการปรับตัวแบบกลืนกลาย (Assimilation) ลดลงเมื่อมีคะแนนความรู้ ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าพนักงานต่างศาสนิกมีความไม่แน่ใจในการปฏิบัติงานภายในองค์กรมุสลิมว่าควรจะปฏิบัติตนเช่นไร ความรู้สึกของคนในองค์กรต่อบุคคลต่างศาสนาเป็นอย่างไร จึงทำให้มีลักษณะการปรับตัวแบบกลืนกลาย (Assimilation) สูง แต่พอมีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น จึงสามารถจัดการกับความไม่แน่ใจต่างๆ ได้ จึงทำให้มีลักษณะการปรับตัวแบบ Integration เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gudykunst and Hammer (1988) ที่มองว่าการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมนั้น ต้องลดความไม่แน่ใจ (Uncertainty) ความเครียด (Anxiety) คือ ต้องลดความไม่แน่ใจในพฤติกรรมของคนในวัฒนธรรมนั้นลง และต้องลดความวิตกกังวลในเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในวัฒนธรรมนั้นๆ ด้วย ถึงแม้ธนาคารอิสลามฯ จะยึดหลักการดำเนินงานตามหลักศาสนาอิสลาม แต่ธนาคารอิสลามฯ ก็ได้บังคับให้พนักงานต่างศาสนิกต้องเปลี่ยนแนวคิดด้านศาสนามาเป็นศาสนาอิสลาม รวมไปถึงไม่เคยออกกฎระเบียบที่ลิดรอนเสรีภาพในเรื่องความประพฤติกี่เกี่ยวข้องกับศาสนา เช่น เรื่องอบายมุข การนำอาหารที่มีส่วนประกอบของสุกรเข้ามารับประทานภายในองค์กร ซึ่งเหล่านี้ได้ออกมาเป็นกฎอย่างชัดเจน เพียงแต่เป็นการของความร่วมมือจากพนักงานต่างศาสนิก รวมทั้งบอกถึงเหตุผลในการปฏิบัติด้วย

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง พนักงานที่มีไม่มุสลิมไม่มีการปรับตัวแบบ Separation เลย คือพนักงานฯ ไม่มีการยึดติดกับวัฒนธรรมของตนเอง และไม่ปฏิเสธที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ดีที่พนักงานทั้งที่เป็นมุสลิมและไม่มุสลิมมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน อาจเป็นเพราะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานภายในองค์กรเป็นแบบพี่น้องกัน มีความสนิทสนมกันเป็นอย่างดี รวมทั้งพนักงานฯ ส่วนใหญ่มีคะแนนด้านความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และพฤติกรรม ในเชิงบวกในระดับปานกลางขึ้นไป ซึ่งเป็นปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง จึงไม่ทำให้มีลักษณะการปรับตัวแบบ Separation

อย่างไรก็ตามเนื่องจากพบว่ามึพนักงานที่มีใช้มุสลิมบางส่วนแม้จะมีส่วนน้อยมากมีลักษณะการปรับตัวแบบ Marginalization คือ การปรับตัวอย่างไม่รู้ทิศทางจนรู้สึกว่ตนเองไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มใดเลยทั้งวัฒนธรรมเดิมและวัฒนธรรมใหม่ องค์กรจึงควรเอาใจใส่กับพนักงานต่างศาสนาที่มีลักษณะการปรับตัวแบบ Marginalization ด้วย โดยอาจมีการสำรวจความรู้สึก ความคิดเห็นของพนักงานต่างศาสนาถึงสาเหตุที่ทำให้เป็นเช่นนั้น เพื่อจะได้ลดการมีลักษณะการปรับตัวแบบ Marginalization และเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันในองค์กร

- ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานต่างศาสนา

จากแนวคิดของ Ting-Toomey (1999) ที่ว่าปัจจัยทั้ง 3 ระดับ คือ ปัจจัยระดับระบบ ปัจจัยระดับบุคคล และปัจจัยระดับระหว่างบุคคล มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ จากการศึกษา ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานที่มีใช้มุสลิมมีการปรับตัว ซึ่งแบ่งเป็นระดับต่างๆ พบว่า ปัจจัยระดับระบบ (System-level factors) คือ การต้องปฏิบัติตามหรือทำตัวให้กลมกลืนวัฒนธรรมหลัก (Cultural assimilation) โดยต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และคนในองค์กรให้ได้ ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับคนหมู่มาก เมื่อต้องเข้าไปอยู่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรซึ่งอิงหลักศาสนาที่เข้มแข็ง

ปัจจัยระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal-level factors) ได้แก่ เครือข่ายที่ติดต่อด้วย (Contact network) ซึ่งถือเป็นปัจจัยระหว่างบุคคลที่มีส่วนช่วยให้พนักงานธนาคารอิสลามฯ มีการปรับตัว พนักงานมุสลิมมองว่า องค์กร และเพื่อนร่วมงานมุสลิมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานธนาคารอิสลามฯ ปรับตัว โดยการให้ข้อมูลที่จำเป็นกับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการทางศาสนา และถามความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ รวมถึงให้คำแนะนำต่างๆ รวมไปถึงพนักงานต่างศาสนาที่ต้องติดต่อกับลูกค้า (Instrument support) ไม่ว่าจะเป็นอธิบายศัพท์เฉพาะในสิ่งที่เขาสนใจ วัฒนธรรมอิสลาม และธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นการช่วยเหลือทางด้านข้อมูล (Information support) และคอยให้กำลังใจเมื่อต้องประสบกับปัญหา (Affective support) โดยพนักงานที่มีใช้มุสลิมที่ค่อนข้างสนิทกับเพื่อนร่วมงานมุสลิมสามารถพูดคุย ปรีกษาในเรื่องต่างๆ แม้แต่เรื่องที่เขา มีความรู้สึกว่ถูกแบ่งแยกในองค์กร โดยอาจจะเกิดจากปัญหาในการทำงานเขาจะถูกดึงอยู่ฝ่ายเดียว และเมื่อเกิดบ่อยๆ เขาก็ทำให้เขารู้สึกแบ่งแยก ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้เป็นเพียงส่วนน้อยที่เกิดขึ้น (1 คน) และเป็นปัญหาที่เกิดจากคนบางคนเท่านั้น

สำหรับการแสวงหาข้อมูลของพนักงานต่างศาสนิกจะเป็นข้อมูลที่ต้องพบในชีวิตการทำงาน การหาข้อมูลต่างๆ ในการทำงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้พนักงานต่างศาสนิกสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมุสลิมได้อย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยระดับบุคคล (Individual-level factors) ได้แก่ ความคาดหวังของพนักงานแต่ละคน (Individual expectation) พนักงานธนาคารอิสลามส่วนใหญ่มีความต้องการเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร ในขณะที่ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality attributes) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานธนาคารอิสลามฯ ปรับตัวได้ และมีความสุขเมื่ออยู่ในองค์กร คือ มีการเรียนรู้และยอมรับวัฒนธรรมใหม่อย่างมีเหตุผล มีความยืดหยุ่นสูง ดังปรากฏในผลวิจัยว่า ถึงแม้พนักงานธนาคารอิสลามฯ จะไม่ได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวของพนักงานเองเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับตัว แต่พนักงานฯ ส่วนใหญ่ทราบก่อนสมัครเข้าทำงานในขั้นต้นแล้วว่าตนเองจะต้องเป็นคนปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และเพื่อนร่วมงานชาวมุสลิม

นอกจากนี้การที่พนักงานต่างศาสนิกสมัครเข้ามาทำงานในองค์กรนี้ถือว่า พนักงานมีความเต็มใจในการเลือกองค์กรที่จะทำงาน ดังนั้นความสมัครใจนี้จึงสะท้อนทัศนคติของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการเต็มใจในการปรับตัวภายในองค์กรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเมตตา วิวัฒน์านุกุล (2536) ที่ว่า บุคลากรที่สมัครใจเข้ามาทำงานมีปัญหาในการสื่อสารน้อยกว่าบุคลากรที่ถูกแต่งตั้งหรือได้รับมอบหมายให้มาทำงานด้วยความไม่สมัครใจ

● ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับตัว

Kelly (1979) และ Gudykunst (1981) เชื่อว่าความสามารถในการปรับตัวของบุคคลในวัฒนธรรมใหม่ขึ้นกับความสามารถใน 3 ด้าน คือ ความสามารถด้านความรู้และความเข้าใจ ความสามารถด้านทัศนคติ ความรู้สึก และความสามารถทางด้านพฤติกรรม จากการศึกษาพบแนวโน้มความสัมพันธ์ที่สำคัญว่า ความสามารถทางด้านความรู้และความเข้าใจ ความสามารถทางด้านทัศนคติ ความรู้สึกมีผลต่อระดับการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย โดยผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจมากจะมีการปรับตัวในระดับปานกลาง และผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจปานกลางจะมีระดับการต้องปรับตัวสูงกว่าผู้มีความรู้ ความเข้าใจมาก เช่นเดียวกับผู้ที่ทัศนคติที่ไม่ดีจะมีระดับการต้องปรับตัวสูงกว่าผู้ที่มีทัศนคติที่ดี ในขณะที่ความสามารถทางด้านความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติ ความรู้สึก ไม่มีผลต่อลักษณะและทิศทางการปรับตัว แต่ความสามารถ

ทางด้านพฤติกรรมมีแนวโน้มที่จะไม่มีผลต่อระดับ และลักษณะการปรับตัว ผลการวิจัยดังกล่าวจึงดูเหมือนขัดแย้งกับแนวคิดเรื่อง Dependency theory ของ Kelly (1979) ซึ่งเชื่อว่า ความสามารถในการปรับตัวต้องมีความสามารถทั้ง 3 ส่วนเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่ผู้วิจัยแยกคะแนนของแต่ละส่วนออกจากกัน คือ ไม่คิดคะแนนความสามารถทั้ง 3 ด้าน รวมเป็นหนึ่งเดียวก็เป็นได้

นอกจากนี้ถ้าพิจารณาจากแนวคิดของ Kim (1986, 1988) ที่ว่าลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานภาพ และประสบการณ์มีผลต่อการปรับตัว แต่จากการศึกษาพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม จำนวนเพื่อนสนิทมุสลิมในองค์กร การมีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงาน "ไม่มีผลต่อ"ระดับการปรับตัว" แต่พบแนวโน้มว่าหญิงต้องปรับตัวมากกว่าชาย และพนักงานฯ ที่สมรสแล้วต้องปรับตัวมากกว่าพนักงานฯ โสด แนวโน้มนี้อาจมาจากการรับรู้บทบาททางเพศระหว่างชายและหญิงในสังคมมุสลิมก็เป็นได้ นอกจากนี้พบว่าการมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิม การมีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงาน มีผลต่อ"ลักษณะการปรับตัว" แต่ไม่มีผลต่อ"ระดับการปรับตัว"ของพนักงานที่มีใช้มุสลิม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าธนาคารเพิ่งเปิดให้บริการเพียง 2 ปี จึงทำให้เห็นภาพการปรับตัวในระยะสั้นๆ เท่านั้น รวมถึงการแบ่งช่วงระยะเวลาความห่าง และความถี่ของงานวิจัยนี้อยู่ในวงจำกัด

จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีใช้มุสลิมที่มีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงานมากมีแนวโน้มการปรับตัวแบบ Assimilation มากขึ้น นั่นคือ พนักงานที่มีใช้มุสลิม และเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงาน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี รวมไปถึงทำกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวันร่วมกัน โดยพนักงานต่างศาสนิกต้องปรับตัวตามเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมก่อนเข้าทำงานในลักษณะ One-way adjustment จึงทำให้มีการปรับตัวแบบ Assimilation เมื่อเข้าทำงานในองค์กร ในขณะที่พนักงานฯ ที่ไม่มีเพื่อนสนิทมุสลิมมาก่อนมีการปรับตัวแบบ Marginalization มากกว่าพนักงานฯ ที่มีเพื่อนสนิทมุสลิมก่อนเข้าทำงาน อาจเป็นเพราะพนักงานฯ ไม่มีเพื่อนคอยช่วยเหลือในด้านข้อมูลต่างๆ เมื่อเข้ามาทำงานจึงอาจทำให้เกิดความตระหนกทางวัฒนธรรม (Culture shock) ทำให้พนักงานฯ รู้สึกว่าตนเองมิได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สำหรับการเปิดรับสื่อมวลชนและสื่อบุคคลของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย พบว่า การเปิดรับสื่อมวลชน โดยการเปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์ และการเปิดรับข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มีแนวโน้มที่จะมีผลต่อลักษณะและทิศทางการปรับตัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธิดารัตน์ กนิษฐนาคะ (2541) ที่ว่า สื่อมวลชนมีส่วนช่วยในการปรับตัวของนักเรียนแลกเปลี่ยนเอ เอฟ เอส แต่การเปิดรับสื่อมวลชน และการเปิดรับข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ไม่มีผลต่อระดับการปรับตัว ในขณะที่การ

เปิดรับสื่อบุคคลไม่มีผลต่อระดับการปรับตัว แต่มีผลกับลักษณะและทิศทางการปรับตัว ผลเป็นเช่นนี้อาจเกิดจากการที่พนักงานต่างศาสนิกไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าตนเองเปิดรับสื่อเพื่อหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม ระบบการเงินแบบอิสลามจากแหล่งใด

สื่อมวลชนที่พนักงานที่มีโซเชียมัลเลือกที่ใช้เพื่อแสวงหาความรู้ และข้อมูลต่างๆ มากที่สุดคือ สื่อสิ่งพิมพ์ ในขณะที่สื่อบุคคลเป็นสื่อที่พนักงานต่างศาสนิก เปิดรับเป็นอันดับรองลงมา ซึ่งสาเหตุที่ทำให้สื่อทั้งสองเป็นที่นิยมของพนักงานธนาคารอิสลาม เพราะเป็นสื่อที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ไม่จำกัดช่วงเวลา และสื่อบุคคลที่ให้ข้อมูลได้มากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม การเปิดรับสื่อมวลชนก็ไม่มีผลต่อระดับการปรับตัว โดยสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และการฝึกอบรมขององค์กร ไม่ได้มีผลต่อระดับการปรับตัว และลักษณะการปรับตัวแต่ประการใด ในขณะที่วิทยุเป็นสื่อที่พนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเปิดรับน้อยที่สุด อาจจะเป็นเพราะช่วงเวลากการออกอากาศที่มีการจำกัดเป็นช่วงๆ สถานีวิทยุที่เกี่ยวข้องกับศาสนาอิสลามส่วนใหญ่อยู่ในคลื่นระบบ AM จึงทำให้เป็นอุปสรรคในการเปิดรับสื่อชนิดนี้

ถึงแม้ว่าการผ่านการฝึกอบรมหรือไม่ไม่มีผลต่อระดับการปรับตัว คือ พนักงานต่างศาสนิกที่ได้รับและไม่ได้รับการฝึกอบรมต่างมีการปรับตัวในระดับปานกลาง แต่พบแนวโน้มคือ พนักงานฯ ที่ได้รับการฝึกอบรมมีระดับการปรับตัวมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับ อาจเป็นเพราะว่าพนักงานฯ ร้อยละ 64 ไม่ได้รับการฝึกอบรม และเรื่องที่ได้รับการฝึกอบรมอาจไม่เกี่ยวกับการปรับตัว หรือไม่มีส่วนช่วยให้เกิดการปรับตัว หรือมีการปรับตัวแล้วจึงจัดให้มีการฝึกอบรม ดังนั้นองค์กรจึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมอิสลาม หลักการเงินอิสลาม รวมไปถึงการปฐมนิเทศพนักงานอย่างครบถ้วนมากกว่าปัจจุบันที่เป็นอยู่ซึ่งอธิบายลักษณะงานอย่างคร่าวๆ เท่านั้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

● ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมประสิทธิภาพ

จากการวิจัยพบว่าโดยรวมไม่มีผู้ระบุถึงปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างในเรื่องของศาสนา ภายในองค์กร ยกเว้นความรู้สึกของคนเพียงส่วนน้อยซึ่งรู้สึกว่ามีการแบ่งแยก และเลือกปฏิบัติ ทั้งในส่วนของพนักงานที่เป็นมุสลิมและมีโซมุสลิมแต่พบเพียงปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารไม่ตรงกัน มีการตีความไปคนละอย่าง ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด และเสียเวลาในการสื่อสารกันใหม่ ซึ่งเป็นปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กรไม่เฉพาะธนาคารอิสลามฯ เท่านั้น หรืออาจเกิดจากความแตกต่างของประสบการณ์จากธนาคารและองค์กรที่มีรูปแบบและสไตล์การทำงานต่างกัน ดังนั้นจึงต้องอาศัยความรอบคอบในการสื่อสารให้มากขึ้นกว่าเดิม

สำหรับแนวทางในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานนั้น พนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยทั้งที่เป็นมุสลิมและมีโซมุสลิมส่วนใหญ่ต้องการให้ธนาคารจัดการฝึกอบรมและให้ความรู้เพิ่มเติมในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนโยบาย ผลลัพธ์ของธนาคาร หลักการด้านศาสนา รวมไปถึงมีการแจ้งถึงวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทราบตั้งแต่เริ่มปฐมุนิเทศ เพื่อจะได้มีเป้าหมายในการดำเนินงานไปในทางเดียวกัน พนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเห็นว่าการเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากองค์กรมีความแตกต่างจากสถาบันการเงินอื่นๆ ในระบบดอกเบี้ย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน โดยผ่านสื่อต่างๆ ภายในองค์กร นอกเหนือจากการฝึกอบรม เช่น การทำประกาศ วารสาร ฯลฯ รวมถึงควรมีการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับระบบการเงินแบบอิสลามในระบบการศึกษา เพื่อเป็นการปูพื้นฐานเกี่ยวกับระบบการเงินการธนาคารของธนาคารอิสลามต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Munawar Iqbar, Ausaf Ahmad และ Tarquillah Khan ที่ว่าธนาคารอิสลามทั่วโลกยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ทั้งทางนิติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และการเงินอิสลาม ธนาคารจึงต้องสนับสนุนให้มีการเรียนการสอน และการฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของธนาคาร ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องเปิดในกว้างรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างเสมอภาคกัน โดยไม่แบ่งแยกว่าเป็นศาสนาใด เพื่อจะได้ป้องกันการเกิดความรู้สึกความเป็นพวกเขาพวกเรา (In group – out group) ได้

นอกจากนี้แนวทางอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นคือ การคัดสรรบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งพนักงานทั้งสองศาสนิกได้แสดงความคิดเห็นว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยควรมีคุณสมบัติ

ดังนี้ ต้องเป็นที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญตามที่องค์กรต้องการ รวมถึงต้องเปิดในรับ
สิ่งใหม่ๆ ไม่ยึดติด มีความยืดหยุ่น และมีมนุษยสัมพันธ์ทั้งกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า

นอกจากนี้ธนาคารอิสลามฯ ควรมีการประชาสัมพันธ์องค์กรกับสาธารณชนมากขึ้น มิใช่
เพียงกับกลุ่มมุสลิมเท่านั้น แต่ควรมีการประชาสัมพันธ์องค์กรกับบุคคลต่างศาสนิกมากขึ้น และรับ
พนักงานต่างศาสนิกในอัตราส่วนที่เหมาะสม เพื่อลดการถูกมองจากศาสนิกอื่นว่าถูกกีดกันมิให้
ทำงานในองค์กร และไม่สามารถเป็นลูกค้าของธนาคารอิสลามได้เพราะมิได้เป็นมุสลิม



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาและข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยนี้เน้นการปรับตัวทางวัฒนธรรมภายในองค์กรของพนักงานธนาคารอิสลามที่มีใช้มุสลิมในการทำงานร่วมกับพนักงานภายในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

1. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด (All) ที่เป็นพนักงานที่มีได้นับถือศาสนาอิสลามของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำนวน 25 คน ซึ่งถือว่ามีจำนวนน้อย การใช้ตัวเลขต่างๆ ทางสถิติ เช่น ค่าเฉลี่ย และร้อยละ ในการอธิบายความหมาย จึงอาจเน้นผลที่ได้บางส่วนให้ดูมีค่ามากหรือน้อยกว่าที่เป็นจริง มากกว่าการมีกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก ดังนั้นผลการศึกษาที่ได้จึงตั้งอยู่บนฐานของกลุ่มประชากรทั้ง 25 คนนี้เท่านั้น

2. จากข้อจำกัดในข้อ 1 ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับตัวจึงไม่สามารถใช้สถิติแบบอ้างอิงได้ (Inferential statistics) เพราะกลุ่มประชากรในครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยที่มีได้นับถือศาสนาอิสลาม จำนวน 25 คน ดังนั้นการสรุปผลต่างๆ จึงเป็นการสรุปจากจำนวนตัวเลขที่น้อยอยู่ และยากต่อการหาค่าเฉลี่ย ร้อยละที่สะท้อนภาพอย่างเที่ยงตรง

3. ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรใหม่จึงมีข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาการวิจัย เพราะองค์กรเพิ่งเปิดให้บริการแก่ประชาชนเพียง 2 ปีเท่านั้น จึงอาจจะยังไม่พบพนักงานต่างศาสนิกของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยที่มีลักษณะการปรับตัวต่างออกไปเมื่อมีระยะเวลาดำเนินงานนานขึ้น แต่จะเห็นการปรับตัวเพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

4. ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยพยายามแยกศึกษาตัวแปร หรือองค์ประกอบแต่ละตัว ซึ่งสัมพันธ์กับการปรับตัว เช่น แยกคะแนนความรู้ ความเข้าใจ คะแนนทัศนคติ และคะแนนพฤติกรรมออกจากกัน หรือมีการแยกการเปิดรับสื่อแต่ละประเภทออกจากกัน เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ ซึ่งในความเป็นจริงผลบางอย่างอาจไม่ได้เกิดขึ้นเพราะตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งเพียงตัวแปรเดียวแต่มาจากผลรวม การวิจัยในอนาคตจึงอาจคำนึงถึงปัญหาในข้อนี้และศึกษาในลักษณะที่เป็นผลรวมมากขึ้น เช่น ใช้ผลรวมของคะแนนทั้ง 3 ด้าน คือ ความรู้ ความเข้าใจ, ทัศนคติ และพฤติกรรมเป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้

1.1 ข้อเสนอแนะต่อรัฐบาลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง

1.1.1 เนื่องจากธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยต้องใช้กฎหมายไทยซึ่งอาจต่างจากธนาคารอิสลามในประเทศมุสลิมอื่นๆ จึงทำให้เกิดปัญหาด้านการดำเนินงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร เนื่องจากติดขัดเรื่องกฎหมาย และภาษีที่ไม่สอดคล้องกับการทำธุรกรรมของธนาคาร ภาครัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องจึงควรเข้าใจถึงความแตกต่างทางแนวคิดเหล่านี้และหาทางแก้ไขปัญหาด้านกฎหมาย และภาษีที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของธนาคารอิสลามฯ เพื่อให้ธนาคารอิสลามฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวขึ้นภายใต้บริบทของสังคมที่มีแนวคิดและค่านิยมต่างออกไป

1.1.2 จากแนวโน้มในการขยายตัวของธนาคารอิสลามฯ ในอนาคต ประกอบกับการขาดแคลนบุคลากรซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคารอิสลามฯ ภาครัฐควรจัดให้มีหลักสูตรการเรียน การสอนด้านการเงิน และการธนาคารแบบอิสลาม เพื่อจะได้ผลิตบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในระบบการเงินแบบอิสลามอย่างแท้จริง และสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 ข้อเสนอแนะต่อธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

1.2.1 เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า แม้พนักงานธนาคารฯ ส่วนใหญ่จะรู้ และเข้าใจหลักการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารอิสลามฯ แต่มักเป็นการรู้หลังเข้าทำงานและมาจากการบอกเล่าของเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า พนักงานต่างศาสนาที่เปิดรับ การเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ ต้องปรับตัวมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้เปิดรับ จึงเป็นไปได้ว่าแหล่งข้อมูลอื่นๆ ที่พนักงานฯ เปิดรับไม่ได้นำเสนอในส่วนที่พนักงานฯ ต้องนำมาใช้ในการปรับตัว แม้ผลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามพบว่า พนักงานส่วนใหญ่รับรู้นโยบายและการดำเนินงานของธนาคารฯ และวัฒนธรรมองค์กร แต่ก็มีบางส่วนตอบว่ายังต้องการให้มี

การปฐมนิเทศ ประกาศกฎระเบียบ และแนวทางต่างๆ ให้พนักงานได้รับรู้อย่างชัดเจน เพื่อช่วยลดปัญหาการสื่อสาร และการเข้าใจผิดได้

เพราะฉะนั้นธนาคารควรสื่อสารโดยตรงกับพนักงานในองค์กรให้มากขึ้น แทนการให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน หรือจากการทำงาน เพราะอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องมีการเจริญเติบโตมากกว่านี้ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร

1.2.2 ธนาคารฯ ต้องมีการเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลข่าวสาร ขององค์กรให้กับพนักงานอย่างทั่วถึงทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านสื่อ และช่องทางต่างๆ ขององค์กร ตั้งแต่ก่อนเข้าองค์กร เช่น เผยแพร่ทางแผ่นพับ เว็บไซต์ ฯลฯ รวมไปถึงการจัดการปฐมนิเทศให้ความรู้พนักงานทั้งสองศาสนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานองค์กร เช่น โครงสร้างขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงาน เพื่อจะได้ติดต่อประสานงานระหว่างฝ่ายได้อย่างดี รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมอิสลาม ระบบการเงินการธนาคารแบบอิสลาม หลักศาสนาอิสลามเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอบายมุขต่างๆ การพูดจา การแต่งกาย การรับประทานอาหาร บทบาททางเพศของชายและหญิงในสังคมมุสลิม และการปฏิบัติศาสนกิจ รวมไปถึงให้มีการฝึกอบรม และมีคู่มือการปฏิบัติงานภายในองค์กรแจกให้พนักงานทั้งสองศาสนาทราบ เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีการปรับตัวเข้ากับองค์กร เพื่อนร่วมงานได้รวดเร็วขึ้น เช่น กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อหลอมละลายพฤติกรรมต่างๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานฯ กับองค์กร สร้างความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันระหว่างพนักงานทั้งสองศาสนาโดยไม่เกิดความรู้สึกแบ่งแยกทางศาสนา เพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องเหมาะสม และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ

1.2.3 สำหรับลักษณะและทิศทางการปรับตัว จากผลการวิจัยพบว่าคนที่ตระหนักและมีความรู้ดี มักไม่ต้องปรับตัว และมักปรับตัวในลักษณะ Integration ในขณะที่การปรับตัวแบบ Assimilation มักเกิดขึ้นกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ในขณะที่การปรับตัวแบบ Marginalization มักเกิดกับกลุ่มที่รู้สึกว่าคุณค่าตนมิได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ดังนั้นธนาคารอิสลามฯ จึงควรให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีลักษณะการปรับแบบ Marginalization ถึงแม้จะมีจำนวนน้อยก็ตามในปัจจุบัน แต่ในอนาคตที่มีจำนวนพนักงานเพิ่มมากขึ้นก็มีความเป็นไปได้ที่จะมีพนักงานที่รู้สึกว่าคุณเองมีได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเลยเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ความสนิทสนมของคนในองค์กรอาจน้อยลง จึงควรหาทางระงับสาเหตุที่ทำให้พนักงานเหล่านี้มีการปรับตัวแบบ Marginalization ที่พบน้อยมาก และสรุปจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่น้อย แต่ความรู้สึกของการเป็นคนชายขอบ (Marginal man) คือ ไม่รู้จะปรับตัวไปในทิศทางใดก็มีปรากฏอยู่ โดยพนักงานบางคนระบุว่า เป็นผลมาจากมีการเน้นหลักศาสนามาก และการมีพนักงานส่วนใหญ่ (Majority) เป็นมุสลิม ทำให้พนักงานต่างศาสนารู้สึกว่าเป็นคนกลุ่มน้อย (Minority) ในองค์กร รวมถึงคำสอนที่มุ่งเน้นความรักใคร่กันของหมู่มุสลิม ดังนั้นองค์กรควรตระหนักถึงผลกระทบเหล่านี้ และหาแนวทาง วิธีการในการลดทัศนคติ และความรู้สึกของการเป็นชนกลุ่มน้อยให้น้อยลง

นอกจากนี้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยควรรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับผู้ได้บังคับบัญชาไปยังระดับผู้บังคับบัญชา (Bottom-up) โดยเฉพาะพนักงานที่มีโซมุสลิม เพื่อจะได้ลดความรู้สึกแบ่งแยก และการเลือกปฏิบัติ และรู้สึกเป็นพวกเรา-พวกเขา (In group - Out group) และทำให้ การสื่อสารภายในองค์กรเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุลกันระหว่างทั้งสองฝ่าย

1.2.3 สำหรับค่านิยมในการทำงานนั้นแต่ละฝ่ายไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารหรือระดับพนักงานทั้งที่เป็นมุสลิม และพนักงานที่มีโซมุสลิมควรมีการทำความเข้าใจในความแตกต่างในด้านค่านิยมในการทำงาน เช่น การมองเป็นนามธรรมหรือรูปธรรม การไม่แยกงานออกจากสังคม การทำงานแบบร่วมมือกันหรือสั่งการ ซึ่งส่งผลกับการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การจัดโครงสร้าง การรับสมัครและการคัดเลือกบุคลากร การแก้ปัญหา ฯลฯ เพื่อจะได้ทำงานร่วมกันได้อย่างดี โดยยึดวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักเพื่อให้การบริหารและจัดการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1.3 ข้อเสนอแนะต่อบุคลากรภายในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

1.3.1 สำหรับพนักงานที่มีเชื้อมุสลิม

พนักงานที่มีเชื้อมุสลิม ควรมีการเรียนรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบการเงินแบบอิสลาม หลักการดำเนินชีวิตของศาสนาอิสลามเบื้องต้น และวิถีปฏิบัติของมุสลิมมาบ้าง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองมาก่อน เพื่อจะได้ช่วยให้การปรับตัวได้รวดเร็วขึ้น และต้องพร้อมที่จะยอมรับและเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมเดิมกับวัฒนธรรมขององค์กร และวิถีปฏิบัติของมุสลิมด้วย

1.3.2 สำหรับพนักงานมุสลิม

พนักงานที่เป็นมุสลิม ต้องเข้าใจว่าพนักงานที่มีเชื้อมุสลิมอาจมีปัญหาในเรื่องการปรับตัวบ้าง จึงควรให้ความช่วยเหลือทั้งด้านข้อมูลข่าวสารที่จะเป็นประโยชน์ในการปรับตัวของพนักงานต่างศาสนา และคอยให้กำลังใจ เอาใจใส่เพื่อนร่วมงานต่างศาสนาให้เขาไม่รู้สึกว่าเขาแปลกแยกจากพนักงานมุสลิมคนอื่นๆ ในองค์กร

ทั้งนี้ทั้งสองฝ่ายควรมีการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยพนักงานมุสลิมต้องไม่ยึดวัฒนธรรมตนเองมากเกินไป (Ethnocentric) ในขณะที่พนักงานที่ไม่ใช่มุสลิมก็ต้องไม่มองคนมุสลิมแบบเหมารวม (Stereotype) เพื่อจะได้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับทางวิชาการ

1) การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่เพิ่งเปิดให้บริการประชาชนได้ไม่นานนัก รวมไปถึงเป็นธนาคารที่มีหลักการดำเนินงานที่วางอยู่บนหลักศาสนาอิสลามที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องดอกเบี้ย แนวคิดเหล่านี้ถือว่าเป็นแนวคิดใหม่ของสถาบันการเงินในประเทศไทย ซึ่งคนส่วนใหญ่ยังไม่มีความเข้าใจในระบบการเงินแบบอิสลามมากนัก ดังนั้นการวิจัยชิ้นนี้จึงเสมือนเป็นการให้ข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้สนใจเข้าทำงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อจะได้มีการเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้เข้ากับองค์กรและเพื่อนร่วมงานได้ เพราะธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยมีแผนที่จะเปิดให้บริการทั่วประเทศเร็วๆ นี้ จึงสามารถใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาต่อยอดในอนาคต

2) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับตัวของพนักงานคนอื่นในธนาคารอิสลามฯ ในฐานะคนกลุ่มน้อยในองค์กรมุสลิม แต่ในอนาคตการที่ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยมีแผนที่จะควบรวมกิจการกับธนาคารกรุงไทยชาริอะฮ์ ซึ่งเป็นธนาคารที่เปิดให้บริการทางการเงินในรูปแบบอิสลาม (Islamic Window) โดยจะมีการรวมบุคลากรของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยและธนาคารกรุงไทยชาริอะฮ์ ซึ่งสามารถทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมเพิ่มเติมได้ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน และลักษณะการทำงานที่ต่างกัน โดยอาจเป็นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างการทำงานภายใต้ 1 ธนาคาร 2 ระบบของธนาคารกรุงไทยชาริอะฮ์กับธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยว่ามี หรือควรปรับตัวอย่างไร โดยเฉพาะการปรับตัวของธนาคารกรุงไทยซึ่งเป็นองค์กรของรัฐ และดำเนินงานด้านธนาคารแบบมีดอกเบี้ยมาช้านาน รวมทั้งอาจมีการศึกษาการปรับตัวของพนักงานมุสลิมในฐานะคนกลุ่มน้อยในองค์กร ซึ่งต่างจากงานวิจัยนี้

3) ควรมีการศึกษาซ้ำในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และค่านิยมในการทำงานอีกครั้งเมื่อระยะเวลาผ่านสักช่วงระยะเวลาหนึ่ง เนื่องจากที่ผ่านมามีช่วงระยะเวลาที่ธนาคารฯ เปิดบริการเพียง 2 ปี เพื่อจะได้เห็นวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมในการทำงานที่ชัดเจนของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ หรือเป็นการศึกษาต่อเนื่องเมื่อระยะเวลาผ่านไปนานขึ้นในด้าน

ระดับการปรับตัว ลักษณะและทิศทางในการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อจะให้เห็นระดับการปรับตัว และลักษณะการปรับตัวว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

4) ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการปรับตัวเป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาเพิ่มเติมในอนาคต โดยเป็นการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ก่อให้เกิดการปรับตัวก่อน และหลังเข้าทำงานในองค์กรแล้ว และปัจจัยใดที่ส่งผลให้เกิดการปรับตัวมากน้อยต่างกันอย่างไร

5) จากผลการวิจัยพบว่า เพศ สถานภาพ ไม่มีผลต่อระดับการปรับตัว แต่มีแนวโน้มว่าหญิงต้องปรับตัวมากกว่าชาย พนักงานฯ ที่สมรสแล้วต้องปรับตัวมากกว่าพนักงานฯ โสด แต่งานวิจัยนี้ไม่ได้ศึกษาปัญหาการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับบทบาททางเพศ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงในศาสนาอิสลาม ดังนั้นการศึกษาในอนาคตจึงควรมีการศึกษาปัญหาด้านนี้ในองค์กร และควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับหลักศาสนาด้วย

6) การศึกษาคั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานต่างศาสนิกที่อยู่ในที่ 3 จังหวัดภาคใต้เพียง 1 คนที่สุด ในอนาคตเมื่อมีพนักงานเพิ่มมากขึ้น จึงอาจศึกษาการรับรู้ และทัศนคติของพนักงานต่างศาสนิกต่อพนักงานมุสลิมในพื้นที่ 3 จังหวัดภาคใต้ ซึ่งอาจมีมิติทางศาสนา ทัศนคติ อคติที่ซับซ้อนมากขึ้น เช่น การรับรู้จากอิทธิพลของสื่อมวลชน เป็นต้น

7) การวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ศึกษาถึงความแตกต่างทางค่านิยมในแต่ละด้านในการทำงานว่าส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน และต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นนี้ โดยเฉพาะศึกษาในเชิงผลของพฤติกรรมต่อกันและกัน (Reciprocal effect) ซึ่งไม่ได้ศึกษาในงานวิจัยนี้

8) เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรใหม่ เปิดให้บริการไม่ถึง 2 ปี จำนวนพนักงานต่างศาสนิกในองค์กรมีน้อย ผลการวิจัยบางส่วนที่พบดูเหมือนขัดแย้งกับสมมติฐาน และความเชื่อโดยทั่วไป เช่น เหตุใดพนักงานต่างศาสนิกที่ได้รับการฝึกอบรมต้องปรับตัวมากกว่าพนักงานฯ ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม จึงควรมีการศึกษาต่อเนื่องในประเด็นนี้ หรือเหตุใดพนักงานที่มีใช้มุสลิมส่วนใหญ่ (ร้อยละ 32) จึงไม่มีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กร ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องมาจากระยะเวลาที่รู้จัก และสร้าง

ความใกล้ชิดคุ้นเคยค่อนข้างสั้น จึงทำให้ยังไม่มีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมในองค์กรก็เป็นได้ หรืออาจมาจากปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมหรือต่างศาสนา

9) การวิจัยการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในองค์กรไทยในอนาคตสามารถ การศึกษากลุ่มอื่นๆ เกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมระหว่างบุคลากรที่มาจาก วัฒนธรรมย่อยกับวัฒนธรรมหลักในสังคมไทย เช่น ค่านิยมในการทำงานร่วมกันซึ่ง สัมพันธ์กับบทบาททางเพศระหว่างบุคลากรมุสลิมและมิใช่มุสลิม รวมถึงการปรับตัวของ ชนเผ่าชาวกู หรือชนหลากหลายชาติพันธุ์อื่นๆ ที่มีอยู่ในสังคม เพื่อจะได้ภาพการสื่อสารต่าง วัฒนธรรมในเชิงที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

จิรัฐดา ใจอ่อนนุ่ม. (2547). การเปิดรับข่าวสารของลูกค้า เพื่อการวางแผนประชาสัมพันธ์ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธนาคารกรุงไทยชาร์ริอะฮ์. (2547). ประวัติธนาคาร. แหล่งที่มา: <http://www.ktb-shariahbank.com> [26 พฤศจิกายน]

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย. (2546). ลำดับเหตุการณ์การจัดตั้งธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย. พิธีเปิดธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย 18 สิงหาคม 2546: 13-38.

ธานีษฎ์ กองแก้ว. (2544). การสื่อสารและการปรับตัวของอาจารย์ต่างชาติในมหาวิทยาลัยไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธิดารัตน์ กนิษฐนาคะ. (2541). บทบาทสื่อมวลชนและสื่อบุคคลกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมของนักเรียนแลกเปลี่ยนชาวต่างชาติ โครงการเอ เอฟ เอส. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการสื่อสารมวลชน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรจง บินกาซัน. (2546). ธนาคารอิสลามหลักการและการปฏิบัติ. พิธีเปิดธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย 18 สิงหาคม 2546: 28.

มุนาวาร อักบาส, ยูซุฟ อะห์หมัด และ ทารีกุลเลาะห์ คาน. (2546). ธนาคารอิสลาม: การเผชิญหน้าที่ท้าทาย. แปลโดย อาญูติ หน้้าปริง. กรุงเทพมหานคร: ออฟเซ็ท เพรส.

เมตตา วิวัฒน์นุกุล. (2536). ลักษณะและปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในบรรษัทนานาชาติในประเทศไทย: รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เมตตา วิวัฒน์านุกูล. (2545). การสื่อสารต่างวัฒนธรรม. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวาทยวิทยา
และสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา)

ภาษาอังกฤษ

Cox, J. B. (2004). The role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment. International journal of intercultural relations 28: 201-219.

Jandt, F. E. (1998). Intercultural communication: An Introduction. 2nd ed. Thousand Oaks, Sage Publications.

Kim, Y. Y. (1994). Adapting to new culture. In Samovar, L. A. & Porter, R. E. (ed.), Intercultural communication: A reader, pp. 392-403. California: Wadsworth.

Ruben, B. D. & Steward, L. P. (1998). Communication and human behavior. Boston: Allyn and Bacon.

Saviki, V., Downing-Burnette, R., Heller, L., Binder, F., and Suntinger, W. (2004). Contrasts, changes, and correlates in actual and potential intercultural adjustment. International journal of intercultural relations 28: 311-329.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

ภาควิชาวาทยวิทยาและสื่อสารการแสดง
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

7 มกราคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์
เรียน

ด้วยนางสาวเยาวนุช ซอหะซัน นิสิตปริญญาโทสาขาวาทยวิทยา ภาควิชาวาทยวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย” โดยมีร.ศ.เมตตา วิวัฒนานุกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการปรับตัวในเชิงการสื่อสารต่างวัฒนธรรมของพนักงานที่มีได้นับถือศาสนาอิสลามที่ปฏิบัติงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

เนื่องจากหน่วยงานของท่านเป็นหน่วยงานที่สามารถให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลแก่นางสาวเยาวนุช ซอหะซัน โดยข้อมูลที่ต้องการในครั้งนี้ คือ รายชื่อพนักงานที่มีได้นับถือศาสนาอิสลามของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยแห่งประเทศไทยทั้งหมด ตำแหน่งและฝ่ายของพนักงานแต่ละท่านที่สังกัดอยู่

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากองค์กรของท่าน โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร. อรวรรณ ปิณฑน์ไธวา)

ประธานคณะกรรมการหลักสูตรปริญญาโท สาขาวาทยวิทยา

โทรศัพท์ 0-2218-2191, 0-2218-2182 (ภาควิชาฯ)

โทรศัพท์ 0-1867-9882 (เยาวนุช ซอหะซัน)

ภาคผนวก ข

ภาควิชาวาทยวิทยาและสื่อสารการแสดง
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

25 มกราคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวเยาวนุช ซอหะซัน นิสิตปริญญาโทสาขาวาทยวิทยา ภาควิชาวาทยวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย” โดยมีดิฉันรองศาสตราจารย์เมตตา วิวัฒนานุกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการปรับตัวในเชิงการสื่อสารต่างวัฒนธรรมของพนักงานที่มีนับถือศาสนาอิสลามที่ปฏิบัติงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

เนื่องจากท่านเป็นบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นางสาว เยาวนุช ซอหะซัน ตามเอกสารที่แนบมา

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้ในประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เมตตา วิวัฒนานุกูล)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

โทรศัพท์ 0-2218-2191, 0-2218-2182 (ภาควิชาฯ)

โทรศัพท์ 0-1867-9882, 0-2731-8212 (เยาวนุช ซอหะซัน)

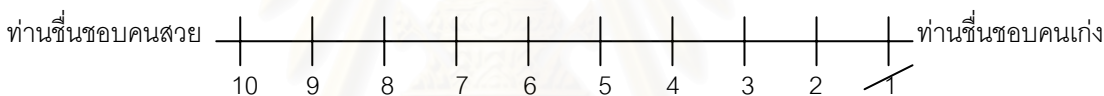
แบบสอบถาม : ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก (/) และ หรือ กรอกรายละเอียดลงในรายชื่อต่อไปนี้

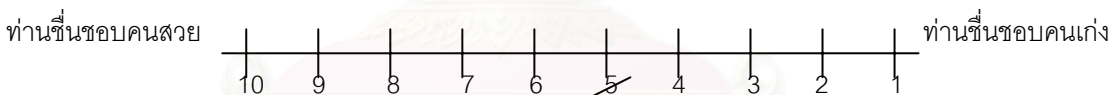
1. เพศ () ชาย () หญิง
 2. อายุปี
 3. ศาสนา () พุทธ () คริสต์ () อื่นๆ
 4. สถานภาพ () โสด () สมรส () แยกกันอยู่ () หย่า
 5. ตำแหน่ง.....ฝ่าย
- หน้าที่
- ประสบการณ์การทำงานร่วมกับมุสลิมปี
- มีเพื่อนสนิทเป็นมุสลิมในองค์กร () มี คน () ไม่มี

ส่วนที่ 2 โปรดใส่เครื่องหมายถูก (/) หน้าคะแนนที่ท่านเห็นว่าเป็นค่านิยมในการทำงานและวัฒนธรรมของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

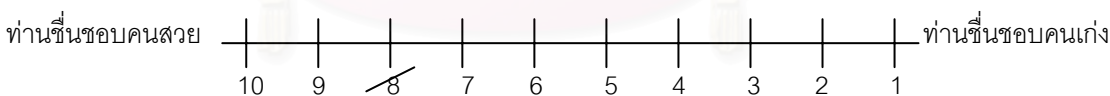
ตัวอย่าง ถ้าท่านชื่นชอบคนเก่งมากๆ ก็ทำเครื่องหมายดังนี้



ถ้าท่านชื่นชอบคนสวยและเก่งพอๆ กัน ก็ทำเครื่องหมายดังนี้



ถ้าท่านชื่นชอบคนสวยที่เก่งพอสมควร ก็ทำเครื่องหมายดังนี้



การวางแผน การประเมินผล

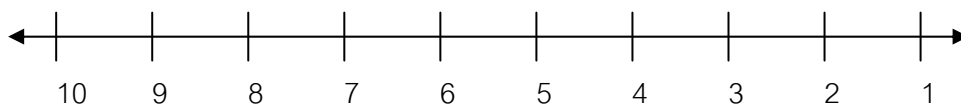
และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ต้องคำนึงถึงอนาคต

การวางแผน การประเมินผล

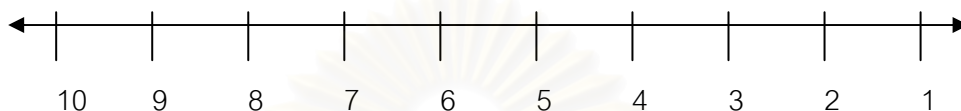
และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ต้องคำนึงถึงอดีต



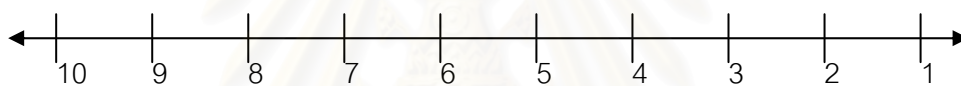
การประเมินผลในองค์กรใช้ค่านิยม
และจริยธรรมทางสังคม
ในการประเมินบุคคล

การประเมินผลในองค์กรวัดจาก
ประสิทธิภาพของผลงาน
ในการประเมินบุคคล



การจัดโครงสร้างและการดำเนินงาน
ขององค์กรเน้นความต้องการ
ของคนในองค์กรโดยรวม

การจัดโครงสร้างและการดำเนินงาน
ขององค์กรเน้นความต้องการ
ของปัจเจกบุคคล



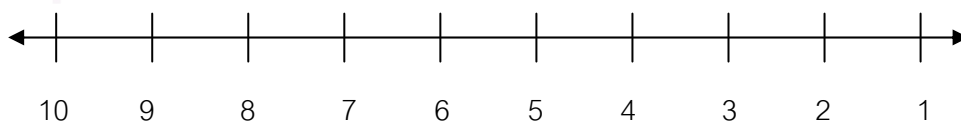
บุคลากรต้องยึดถือและปฏิบัติตาม
กฎเกณฑ์ และโครงสร้างขององค์กร
อย่างเคร่งครัด

บุคลากรไม่จำเป็นต้องยึดถือ และ
ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และโครงสร้าง
ขององค์กรอย่างเคร่งครัด



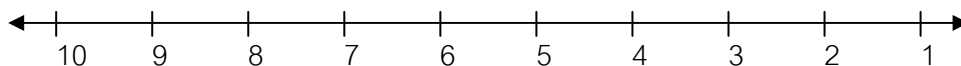
การเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กร
เน้นการเลือกบุคคลที่สามารถเข้ากับ
บุคลากรเดิมที่มีอยู่เดิมขององค์กร

การเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กร
เน้นการเลือกบุคคลที่มีความสามารถ
หรือความชำนาญสูง



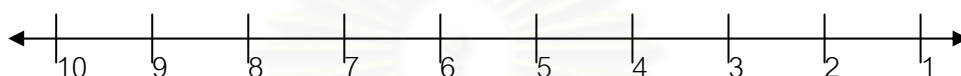
การเลือกสรรบุคลากรพิจารณาจาก
ความสำเร็จ และมีความสามารถ
ตามที่องค์กรต้องการ

การเลือกสรรบุคลากรพิจารณาจาก
ภูมิหลังทางสังคม และครอบครัว



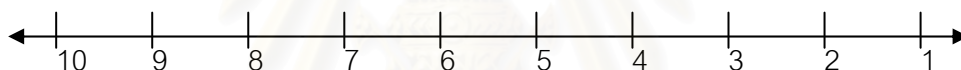
การสื่อสารในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร
ข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแนะนำ
หรือเสนอทางเลือกต่างๆ ให้แก่องค์กรได้

การสื่อสารในองค์กร ข่าวด่วนและ
ข้อมูลต่างๆ ควรเป็นไปตามลำดับชั้น
อำนาจจากผู้บังคับผู้ใต้บังคับบัญชา
เท่านั้น



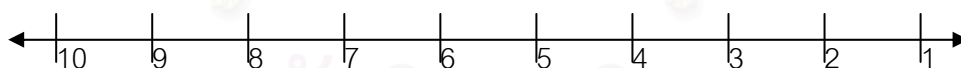
ในการทำงานไม่มีการแยกหน้าที่การงาน
และกิจกรรมทางสังคมกับบุคลากร
ในองค์กรออกจากกัน

ในการทำงานควรแยกงาน และความ
สัมพันธ์ทางสังคมอย่างเคร่งครัด



การตัดสินใจเรื่องใหญ่ๆ ขององค์กร
บุคลากรทุกคนสามารถมีส่วนร่วม
ในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็น

การตัดสินใจเรื่องใหญ่ๆ ขององค์กร
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจเพียง
ผู้เดียว



เมื่อเกิดปัญหาภายในองค์กรพยายาม
เผชิญหน้ากับปัญหา ระบุหาความขัดแย้ง
วิเคราะห์สาเหตุ และวางแผนหาทางแก้ไข

เมื่อเกิดปัญหาในองค์กรพยายามคิด
ว่าไม่ควรขัดแย้ง และความขัดแย้งนั้น
ไม่สามารถแก้ไข หรือขจัดให้หมดไปได้

ส่วนที่ 3 โปรดทำเครื่องหมายถูก (/) ในช่องที่ตรงกับความเข้าใจของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ไม่จริง เลย (1)	ส่วน ใหญ่ จะไม่ จริง (2)	ไม่แน่ใจ เหมือนกัน (3)	ส่วน ใหญ่ จะเป็น จริง (4)	จริง ที่สุด (5)
1. ศาสนาอิสลาม ผู้หญิง และผู้ชายมีความเท่าเทียมกัน					
2. ผู้ชายและผู้หญิงมีการแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน โดยผู้ชายมีหน้าที่หาเลี้ยงครอบครัว ผู้หญิงมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานในครอบครัว					
3. ศาสนาอิสลามให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส					
4. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องเคารพบนอบต่อผู้บังคับบัญชา					
5. ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยมีกฎระเบียบไม่ต่างจากธนาคารทั่วไป					
6. พนักงานมุสลิมสามารถปฏิบัติศาสนกิจในเวลางานได้					
7. ท่านสามารถซื้อของฝากให้เพื่อนร่วมงาน โดยของที่ซื้อมาฝากมิใช่ของต้องห้ามทางศาสนา					
8. ท่านสามารถชวนเพื่อนร่วมงานเข้าร่วมกิจกรรมของศาสนาอื่นๆ ได้ โดยไม่ขัดกับหลักศาสนาของเพื่อนร่วมงาน					
9. ท่านสามารถกล่าวคำทักทาย “สลาม” ตามแบบฉบับของอิสลามได้					
10. จากส่วนหนึ่งของสี่และความหมายของสัญลักษณ์ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย รูปมือดี้นำเงิน หมายถึง การขอพร และการโอบอุ้มช่วยเหลือกัน					

โปรดทำเครื่องหมายถูก (/) ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ไม่จริง เลย (1)	ส่วน ใหญ่ จะไม่ จริง (2)	ไม่แน่ใจ เหมือนกัน (3)	ส่วน ใหญ่ จะเป็น จริง (4)	จริง ที่สุด (5)
1. ท่านรู้สึกว่ามีมุสลิมมีความเป็นมิตร					
2. ท่านคิดว่ามุสลิมเป็นคนรักสะอาด					
3. ท่านชื่นชมมุสลิมที่เคร่งครัดในหลักธรรม คำสั่งสอนของศาสนา					
4. ท่านชื่นชมมุสลิมที่สามารถรักษา เอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนได้อย่าง เหนียวแน่น					
5. ท่านเชื่อว่ามุสลิมเป็นคนซื่อสัตย์ และน่า ไว้วางใจ					
6. ท่านรู้สึกว่ามีมุสลิมมีความสามัคคีกลม เกลียวกันในหมู่คณะ					
7. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานธนาคารอิสลาม แห่งประเทศไทย					
8. ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานที่ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย					
9. ขั้นตอนการทำงานของธนาคารสนับสนุน ให้ท่านสามารถตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าและธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
10. เพื่อนของท่านให้ความร่วมมือในการ ทำงานอย่างดี					

โปรดทำเครื่องหมายถูก (/) ในช่องที่ตรงกับสิ่งที่ท่านทำมากที่สุด

สิ่งที่ทำ	ไม่เคย (1)	นานๆ ครั้ง (2)	ปาน กลาง (3)	ค่อนข้าง บ่อย (4)	บ่อย ที่สุด (5)
1. พูดคุยเรื่องส่วนตัวของกันและได้อย่าง เปิดเผย					
2. เยี่ยมเยียนเพื่อนร่วมงานมุสลิมที่บ้าน					
3. รับประทานอาหารมุสลิมกับเพื่อนร่วมงาน					
4. เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับศาสนา อิสลาม เช่น งานแต่งงาน งานการกุศล งาน ออกร้าน งานเมาลิดกลาง ฯลฯ					
5. ซื้อของฝากมาให้เพื่อนร่วมงานมุสลิม					
6. ทักทายเพื่อนร่วมงานมุสลิมตามแบบฉบับ ของศาสนาอิสลาม					
7. แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานอย่าง สม่ำเสมอ					
8. รับฟังความคิดเห็น ข้อโต้แย้ง และ ข้อเสนอแนะในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน มุสลิม					
9. ให้คำแนะนำเมื่อเพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษา ได้					
10. ทะเลาะกับเพื่อนร่วมงาน โดยมีสาเหตุมา จากความแตกต่างในเรื่องของความคิด และ ความเชื่อ					

ส่วนที่ 4 โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริง

1. ท่านต้องปรับตัวมากน้อยเพียงใดในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

- () น้อยที่สุด () น้อย () ปานกลาง () มาก () มากที่สุด

2. ท่านปรับตัวไปในทิศทางใดในการทำงานภายในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

- () รู้สึกว่าตนเองมีได้เป็นสมาชิกขององค์กรเลย
 () ยึดติดกับแนวคิด วัฒนธรรมเดิมของตน ปฏิเสธที่จะเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด

วัฒนธรรมขององค์กรใหม่

() ยังคงรักษาแนวคิด วัฒนธรรมเดิม และรับแนวคิด วัฒนธรรมขององค์กรใหม่ด้วยในขณะเดียวกัน

() ไม่ยึดติดกับแนวคิด วัฒนธรรมเดิมของตน และรับแนวคิด วัฒนธรรมขององค์กรใหม่อย่างเต็มที่

3. เหตุใดท่านจึงต้องปรับตัว

.....

 ...

4. การปรับตัวของท่านปรับได้ยาก/ง่าย เพราะเหตุใด

.....

ส่วนที่ 5 โปรดทำเครื่องหมายถูก (/) และ หรือ กรอกรายละเอียดลงตามรายชื่อต่อไปนี้

1. ท่านเคยมีเพื่อนที่เป็นมุสลิมก่อนเข้าทำงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

- () เคย (ไปข้อ 1.1) () ไม่เคย (ไปข้อ 2)

1.1 จำนวนคน 1.2 คบหากันเป็นระยะเวลาปี

2. ท่านมีเพื่อนสนิทที่เป็นมุสลิมระหว่างทำงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

- () ใช่ (ไปข้อ 2.1) () ไม่ใช่ (ไปข้อ 3)

2.1 โปรดระบุชื่อ ฝ่าย

สาขา.....

3. ท่านเรียน/ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม การเงินการธนาคารแบบอิสลาม ฯลฯ ก่อนหรือระหว่างทำงานหรือไม่ โดยวิธีใด

- () สิ่งพิมพ์ () วิทยู () โทรทัศน์ () สื่อบุคคล
- () การฝึกอบรม () อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 6

1. ท่านเคยมีปัญหากับเพื่อนร่วมงานมุสลิมบ้างหรือไม่ ถ้ามี มีด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

...

2. สิ่งที่ท่านประทับใจเกี่ยวกับการทำงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

.....

.....

.....

...

3. สิ่งที่ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยควรปรับปรุง เพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคคลที่มาจากศาสนาที่ต่างกัน

.....

.....

.....

...

4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับผู้ที่จะมาทำงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

.....

.....

.....

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ



ภาคผนวก ค

ประเด็นคำถามชุดที่ 1

สำหรับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและที่ปรึกษาทางด้านศาสนา

1. วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการทำงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
 - วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร
 - ค่านิยมในการทำงานเป็นอย่างไร
 - พนักงานทราบถึงค่านิยมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรเหล่านั้นหรือไม่ อย่างไร
 - (ถ้าทราบ) มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
 - มีส่วนช่วยให้การปรับตัวเป็นไปง่ายขึ้นหรือไม่ อย่างไร
 - (ถ้าไม่ทราบ) จะเกิดผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และการปรับตัวอย่างไร
2. นโยบายการบริหารงานองค์กรที่มีความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ และวัฒนธรรมเป็นอย่างไร
 - เหมือนหรือต่างจากต่างธนาคารทั่วไป
 - อะไรคือจุดอ่อนและจุดแข็งของธนาคาร
 - นโยบายที่ผ่านมามีผลต่อการทำงานหรือไม่ อย่างไร (และปัญหาเรื่องอื่นๆที่พบ)
 - โดยที่พนักงานปรับตัวได้ดีหรือไม่
3. ปัญหาการสื่อสารในองค์กรที่พบมีหรือไม่ อย่างไร
 - แนวทางการลดปัญหา และปรับปรุงการสื่อสารเป็นอย่างไร
4. ลักษณะการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
 - ปรับตัวเข้ากับองค์กร เพื่อนร่วมงานได้อย่างไร และปรับตัวในทิศทางใด
 - อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานปรับตัวได้

- เนื่องจากเป็นองค์กรต่างวัฒนธรรมพนักงานที่มีโซมุสลิมมีปัญหาการปรับตัวเข้ากับเพื่อนมุสลิมด้านใดมากที่สุด
- ปัญหาด้านการปรับตัวของพนักงานส่งผลกระทบต่อการทำงานบ้างหรือไม่ และธนาคารมีทางแก้ไขปัญหาด้านนี้อย่างไรบ้าง

5. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว และอะไรเป็นอุปสรรคในการปรับตัว (ประสบการณ์, ลักษณะส่วนตัว, ความรู้, ความเข้าใจ, ทักษะ, พฤติกรรม, ภูมิหลัง ฯลฯ)

6. เนื่องจากเป็นองค์กรที่ดำเนินงานด้านการเงินการธนาคารตามหลักศาสนาอิสลามทางธนาคารมีการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานอย่างไรบ้าง

7. ผู้ที่เหมาะสมที่จะเข้าทำงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยควรมีลักษณะอย่างไร

- การคัดเลือกคนเข้าทำงานในองค์กรมีแนวทางอย่างไร

8. ท่านคิดว่าอะไรบ้างที่มีส่วนช่วยให้การทำงานในองค์กรที่มีความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ และวัฒนธรรมประสบผลสำเร็จ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นคำถามชุดที่ 2
สำหรับการสัมภาษณ์ฝ่ายบุคคล

1. วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการทำงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
 - วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
 - ค่านิยมในการทำงานขององค์กรเป็นอย่างไร
 - ท่านทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมในการทำงานของธนาคารอิสลามได้อย่างไร
 - ท่านคิดว่าการเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความเข้าใจอันดีกับองค์กร และส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
 - ท่านคิดว่าการสื่อสารภายในองค์กรมีปัญหาหรือไม่ (ถ้ามีเป็นปัญหาในด้านใด)
 - แนวทางในการลดปัญหาการสื่อสาร หรือปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นอย่างไร

2. ลักษณะและความสามารถในการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
 - พนักงานปรับตัวเข้ากับองค์กร เพื่อนร่วมงานได้หรือไม่ อย่างไร และปรับตัวไปในทิศทางใด
 - ท่านคิดว่าอะไรบ้างเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีการปรับตัว
 - ท่านคิดว่าพนักงานที่มีโซมุสลิมมีปัญหาการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานมุสลิมในด้านใดมากที่สุด

3. คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าทำงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยควรมีลักษณะอย่างไรบ้างตามความเห็นของท่าน

4. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กร มีขั้นตอนและวิธีการอย่างไรบ้าง
 - การทดสอบบุคคลเข้าทำงานเน้นวัดความรู้ในด้านใดบ้าง

- การสัมภาษณ์เน้นหนักไปในเรื่องใด

5. เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานด้านการเงินตามหลักศาสนา การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานช่วยให้เกิดการปรับตัวได้รวดเร็วขึ้นหรือไม่ อย่างไร

- ธนาคารมีการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานอย่างไร โดยเฉพาะพนักงานที่มีใช้มุสลิม
- การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานเน้นการสร้างความรู้ ความเข้าใจในด้านใดบ้างให้กับพนักงาน

6. ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งเสริมให้เกิดการปรับตัว และอะไรเป็นอุปสรรคในการปรับตัว (ประสบการณ์, ลักษณะส่วนตัว, ความรู้ ความเข้าใจ, ทักษะ, พฤติกรรม, ภูมิหลัง ฯลฯ)

7. ท่านคิดว่าอะไรบ้างที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรที่มีความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ และวัฒนธรรม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นคำถามชุดที่ 3
สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อนร่วมงาน

1. วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการทำงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
 - วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
 - ค่านิยมในการทำงานขององค์กรเป็นอย่างไร
 - ท่านทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมในการทำงานของธนาคารอิสลามได้อย่างไร
 - ท่านคิดว่าการเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมในการทำงาน ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานที่มีโซมุสลิมมีความเข้าใจอันดีกับองค์กร และส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
 - ท่านคิดว่าการสื่อสารภายในองค์กรมีปัญหาหรือไม่ (ถ้ามีเป็นปัญหาในด้านใด)
 - แนวทางในการลดปัญหาการสื่อสาร หรือปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นอย่างไร

2. ลักษณะและความสามารถในการปรับตัวของเพื่อนร่วมงานที่มีโซมุสลิมในองค์กรเป็นอย่างไร
 - ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานที่มีโซมุสลิมของเพื่อนร่วมงานมุสลิมของท่านต้องปรับตัวในด้านใดบ้าง และปรับตัวไปในทิศทางใด เมื่อเข้ามาทำในงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
 - ท่านคิดว่าอะไรบ้างเป็นสาเหตุให้เพื่อนร่วมงานที่มีโซมุสลิมมีการปรับตัว
 - ปัจจัยอะไรบ้างที่ช่วยสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานที่มีโซมุสลิมเกิดการปรับตัว และอะไรเป็นอุปสรรคในการปรับตัว (ประสบการณ์, ลักษณะส่วนตัว, ความรู้ ความเข้าใจ, ทักษะ, พฤติกรรม, ภูมิหลัง ฯลฯ)

3. เพื่อนร่วมงานที่มีโซมุสลิมของท่านมักนำเรื่องใดมาปรึกษากับท่าน

4. ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีโซมุสลิมในด้านใดบ้าง (เกี่ยวกับการสื่อสาร)

5. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานที่มีใช้มุสลิมของท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม ดีหรือไม่ และความเข้าใจเหล่านั้นส่งผลต่อการวางตัว และการมีปฏิสัมพันธ์ของท่านกับเพื่อนร่วมงานหรือไม่ อย่างไร

6. กิจกรรมที่ท่านกับเพื่อนร่วมงานที่มีใช้มุสลิมทำร่วมกันบ่อยๆ นอกเหนือจากการทำงานคืออะไร

- ถ้าไม่มี เพราะอะไรจึงเป็นเช่นนั้น

7. คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาทำงานในธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยควรมีลักษณะอย่างไรตามความเห็นของท่าน

8. ท่านคิดว่าอะไรบ้างที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรที่มีความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ และวัฒนธรรม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวเยาวนุช ซอหะซัน เกิดเมื่อวันที่ 13 เมษายน 2523 ที่กรุงเทพมหานคร จบการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร สาขาวิชาภาษาไทย พ.ศ.2544 หลังจากนั้นเข้าทำงานที่มหาวิทยาลัยชินวัตร และเข้าศึกษาในหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยานิพนธ์ในปีการศึกษา 2546



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย