

# วัฒนธรรมธุรกิจไทยในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา\*

## The Thai Business Culture in the Cambodian Social Cultural Context

บุญเกื้อ ตั้งศรีตระกูล\*\*  
เอกวิทย์ มณีธร\*\*\*, ร.ด.

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชาในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจต่อสถานภาพนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา และ 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมกับการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา พบว่า วัฒนธรรมธุรกิจไทยต่อไปนี้อยู่ในระดับต่ำ คือ มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI) มิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (IDV) มิติลักษณะความเป็นเพศชาย (MAS) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) และมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว (LTO) ด้านปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมฯ คือ ระมัดระวังการทักทายสตรีชาวกัมพูชา ด้วยการยกมือไหว้เสมอ อนุญาตการบริหารงานในกัมพูชาและไทยแตกต่างกัน การทำงานในกัมพูชาจำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุม จำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ต้องใช้การควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด เห็นความสำคัญและอนุญาตให้แรงงานไปช่วยงานแต่งงานฯ ได้เสมอ มีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และมีความเข้าใจในความเป็นชาตินิยมของชาวกัมพูชา

\* ส่วนหนึ่งของคณาจารย์นิพนธ์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาไทยศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\* นิสิตบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาไทยศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ที่แสดงออกต่อกรณีปราสาทพระวิหาร ส่วนรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในกัมพูชา คือ รูปแบบ “อัฐวิถี”

**คำหลัก:** มิติวัฒนธรรม, วัฒนธรรมธุรกิจ, การจัดการข้ามวัฒนธรรม, นักธุรกิจไทย, กัมพูชา

## Abstract

The purpose of this research was: to investigate the business culture of Thai businessmen in the Kingdom of Cambodia (KC) in terms of the Cambodian social cultural context; to examine the dynamics factors of cross cultural management with the status of Thai businessmen in the KC; and to present the appropriate model for cross cultural management of Thai businessmen in KC. The following cultural dimensions of Thai business culture in the KC were at low level: power distance (PDI), individualism (IDV), masculinity (MAS), uncertainty avoidance (UAI), and long-term orientation (LTO). As a result of dynamic factors of cross cultural management with the status of Thai businessmen in the KC, eight crucial issues were found: 1) always being careful to greet Cambodian women by raising the hands to respect, 2) the different management organization philosophy in Cambodia and Thailand, 3) in Cambodia, works needing careful planning every time, 4) in Cambodia, innovative techniques were being required to work with colleagues/subordinates, 5) always using close control for the operation of subordinates, 6) being willing to give importance and allowing local employees to take leave for their relatives wedding, 7) in Cambodian culture and society, Thais having the ability to be fully functional with no limitations, and 8) the factors of understanding the Cambodian nationalism are expressed in the case of Preah Vihear Temple. In addition, the appropriate model for cross cultural management of Thai businessmen in the KC: the Eight-Approach or “Athavithee”.

**Keywords:** Culture dimensions, Business culture, Cross cultural, Thai business, Cambodia

## บทนำ

ราชอาณาจักรกัมพูชา มีประวัติศาสตร์ความรุ่งเรืองอารยธรรมอันยาวนาน ประเทศหนึ่งในเอเชีย มีอาณาเขตติดต่อกับไทยและมีประวัติศาสตร์ความสัมพันธ์กันมายาวนาน เป็นความสัมพันธ์กันอย่างลุ่ม ๆ ดอน ๆ บางสมัยก็มีความสัมพันธ์กันแนบแน่น บางยุคก็ขาดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จวบจนไทยมีบทบาทสำคัญในอาเซียน และจัดการประชุมเพื่อความร่วมมือแห่งชาติของเขมร 4 ฝ่าย จนสามารถยุติปัญหาความขัดแย้งในกัมพูชาได้โดยสันติวิธี และจัดการเลือกตั้งได้เป็นครั้งแรกของกัมพูชา (เบญจภาภา ไกรฤกษ์, 2547) แต่ต่อมาก็เกิดการช่วงชิงอำนาจเกิดความขัดแย้งทางการเมืองภายในกัมพูชา ส่งผลให้อาเซียนจำเป็นต้องประกาศเลื่อนการรับกัมพูชาเข้าเป็นภาคีสมาชิกออกไปอีก (สมศักดิ์ ดำรงสุนทรชัย, 2541)

หลังเลือกตั้งในปี พ.ศ. 2541 รัฐบาลกัมพูชาเร่งรัดพัฒนาประเทศ ปฏิรูประบบต่าง ๆ บูรณาการความสัมพันธ์กับประชาคมโลกและอาเซียน (สงบ บุญคล้าย, 2546) บทบาทและกิจกรรมความสัมพันธ์ไทย-กัมพูชาดีขึ้น นักลงทุนไทยและสินค้าไทยมุ่งเข้าสู่กัมพูชาอย่างมากมาย โครงสร้างทางเศรษฐกิจของกัมพูชายังไม่เข้มแข็ง ไทยจึงได้เปรียบดุลการค้า เกิดจากความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและความขัดแย้งเชิงประวัติศาสตร์ ทำให้ชาวกัมพูชามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อชาวไทย (พงษ์รัตน์ดา บุตรโต, 2548) จนเกิดเหตุการณ์เผาสถานทูตไทยและสถานประกอบการไทยในกรุงพนมเปญ ยังความเสียหายอย่างมากมาย และความสัมพันธ์ต้องสะดุดลงช่วงหนึ่ง (อัญชลี พัตรเกิด, 2546)

นักวิชาการต่างให้ความสำคัญและศึกษากันมากขึ้น จากเหตุนักธุรกิจไทยถูกมองในเชิงลบว่าเขาเปรียบเกินไปหรือไม่ ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จึงต้องมองลึกให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นว่า เพื่อนบ้านมีทัศนคติต่อเราอย่างไร และการพยายามเข้าใจเพื่อนบ้าน เพราะข้อมูลเดิมที่เราใช้อย่างไม่สมมาตร จึงต้องศึกษากัมพูชาให้มากยิ่งขึ้น นักธุรกิจไทยจะต้องศึกษาและเข้าใจถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม ตลอดจนพื้นฐานและอุปนิสัยใจคอของคนกัมพูชา ทั้งพัฒนาความสัมพันธ์ให้สนิทสนมกันจนเกิดความร่วมมือกัน เพื่อลดปัญหาข้อขัดแย้งและความหวาดระแวงกับไทย (พิชิตพล แจ่มจำรัส, 2545)

ในยุคโลกาภิวัตน์กับระบบทุนนิยม การเคลื่อนไหวของระบบทุน โลกไร้พรมแดน ระบบข่าวสารและวัฒนธรรมไม่อาจปิดกั้น ก่อเกิดการเคลื่อนไหวของวัฒนธรรม ต้องทำความเข้าใจในเรื่องของ “วัฒนธรรม” ในความที่หมายถึงทุกสิ่งที่ยืนยันมาจากการคมนาคมสื่อสารระหว่างกัน รวมทั้งภาษา ขนบธรรมเนียม ประเพณี และสถาบันต่าง ๆ

วัฒนธรรมธุรกิจ (Business Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการทำธุรกิจของคนในแต่ละประเทศ จะเป็นวิถีทางสำหรับการทำธุรกิจอย่างถูกต้องเหมาะสม (ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2550)

วิทยา สุจริตธนารักษ์ (2542) ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมธุรกิจว่าวัฒนธรรมเป็นที่ตระหนักเด่นชัดมากเมื่อนักธุรกิจไปประกอบกิจการในประเทศเพื่อนบ้าน เหตุด้วยคนไทยส่วนใหญ่ยังรู้จักเพื่อนบ้านน้อย ความตระหนักมักมีในรูปแบบของความรู้สึกแปลก แตกต่างจากไทย และแสดงการเยาะหยัน นักธุรกิจและนักลงทุนไทยไม่ให้ความสำคัญในประเด็นวัฒนธรรมนี้ เมื่อเริ่มเข้าไปประกอบการและมักจะตระหนักก็ต่อเมื่อประสบปัญหาแล้ว

ฉะนั้น การศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมธุรกิจไทยในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา” จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุน เสริมสร้าง ทัศนคติ เจตคติของชาวไทยและชาวกัมพูชา สามารถส่งเสริมหรือต่อต้านกิจกรรมอื่นใดของสินค้าไทยหรือผู้ประกอบการไทย วัฒนธรรมของนักธุรกิจไทยที่เข้าไปประกอบการและพำนักอาศัยในราชอาณาจักรกัมพูชา จะมีมิติต่าง ๆ อยู่ในระดับใด วัฒนธรรมธุรกิจไทยมีปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมใดที่มีผลต่อสถานภาพนักธุรกิจไทย และรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยเป็นอย่างไร การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงมุ่งเน้นศึกษามิติวัฒนธรรมในลักษณะต่าง ๆ ตามทฤษฎีวัฒนธรรมของกีร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) และการดำรงวัฒนธรรมธุรกิจภายใต้บริบททางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมของกัมพูชา

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชาในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา

2. เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจ ต่อสถานภาพนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมกับการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

## แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กรอบการศึกษาวัฒนธรรมของเกิร์ต ฮอฟสเต็ด (Geert Hofstede)

การศึกษาวัฒนธรรมภายใต้กรอบการศึกษาของเกิร์ต ฮอฟสเต็ด (Geert Hofstede) จัดลักษณะของวัฒนธรรมออกเป็นมิติต่าง ๆ ตามนิยามของวัฒนธรรมที่หมายถึงรูปแบบวิธีการคิด ความรู้สึก และตอบสนองของกลุ่มบุคคล ที่สามารถแสดงถึงลักษณะวัฒนธรรมพื้นฐานที่สำคัญ ในแต่ละมิติทั้ง 5 มิติ คือ

### 1. มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance)

หมายถึง ขอบเขตที่สมาชิกในองค์กรซึ่งมีอำนาจน้อยกว่า คาดหวังและยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน (Hofstede, 1997) ในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว การทำงานมีการควบคุม สั่งการใกล้ชิด และเข้มงวด แต่องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย สมาชิกในองค์กรจะมีสิทธิใกล้เคียงกัน แต่ละคนจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง การตัดสินใจมักจะทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

### 2. มิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism)

สังคมแบบปัจเจกนิยม หมายถึง สังคมที่มีความผูกพันของบุคคลอย่างหลวม ๆ ทุกคนจะให้ความสำคัญกับตนเองในทางความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม ผลประโยชน์ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่ม ส่วนสังคมแบบกลุ่มนิยมนั้น คนในสังคมจะมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อกัน ให้การดูแลคุ้มครองซึ่งกันและกัน มีลักษณะคล้ายครอบครัว (Hofstede & Hofstede, 2005)

### 3. มิติลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (Masculinity and Femininity)

หมายถึง ลักษณะที่ยอมรับว่าลักษณะของเพศชาย คือ ความก้าวร้าว ชอบการแข่งขัน มีความแข็งแกร่ง ให้ความสำคัญกับเงินทองสิ่งของ และความสำเร็จ ในหน้าที่การงาน เป็นสังคมที่แบ่งแยกบทบาทของชายและหญิงอย่างชัดเจน จะมีหน้าที่ที่สงวนไว้สำหรับชายโดยเฉพาะ ส่วนลักษณะเพศหญิงจะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความสุภาพอ่อนโยน ความเห็นอกเห็นใจ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น สุภาพอ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต (Hofstede & Hofstede, 2005)

การใช้คำว่า ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นเพศหญิง (Femininity) เป็นเพียงความสอดคล้องของรูปศัพท์ แต่ไม่ได้มีความหมายตรงตัว เป็นการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมตามบทบาททางเพศ นั่นคือผู้ชายสามารถมีพฤติกรรมของเพศหญิงได้ และผู้หญิงก็สามารถมีพฤติกรรมของเพศชายได้ ซึ่งสังคมจะคาดหวังบทบาทระหว่างเพศหญิงและเพศชายแตกต่างกัน

### 4. มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

หมายถึง ระดับที่สมาชิกของวัฒนธรรมหนึ่งถูกคุกคามจากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ทำให้เกิดพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และสะท้อนออกในรูปแบบการตัดสินใจ องค์การที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้น จะสร้างกฎระเบียบข้อบังคับมากให้สมาชิกปฏิบัติตาม ทำให้มีความเครียดสูง และการตัดสินใจต่าง ๆ จะใช้มติกลุ่มเป็นหลักหรือตามขั้นตอน ส่วนลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้น จะมีโครงสร้างองค์การที่ไม่สลับซับซ้อน ตัดสินใจแบบที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง มีความเครียดในการทำงานน้อย ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์สูง ไม่ชอบกฎระเบียบที่เป็นทางการ มีความวิตกกังวลต่ำ ชอบการผ่อนคลาย ฯลฯ (Hofstede, 1997)

### 5. มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation)

หมายถึง ระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ยิ่งสูงแสดงถึงความเพียรพยายามและการยืนหยัดยึดมั่นในเป้าหมาย การเชื่อฟังผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าจะทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญยิ่งขึ้น ความประหยัด มัธยัสถ์ ทำให้มีการลงทุนเพิ่มขึ้น และเรื่องพันธะสัญญาที่ให้แก่กันเป็นเรื่องใหญ่ ส่วนระดับการมุ่งเน้น

เป้าหมายระยะสั้น จะทำให้คนไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยง และไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง การรักษาหน้าและการเคารพประเพณีมากเกินไปก็อาจขัดขวางแนวคิดใหม่ ๆ หรือการไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ การตอบแทนกันในสังคมด้วย คำทักทาย ความรักและของขวัญแสดงออกด้วยการเน้นเรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ (Hofstede & Hofstede, 2005)

## ระเบียบวิธีวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ นักธุรกิจ/ผู้ประกอบการชาวไทยที่พำนักอาศัยในราชอาณาจักร กัมพูชา นักธุรกิจอาวุโส ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 14 คน ได้จากการเลือกสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 191 คนที่ตอบแบบสอบถามเป็นตัวแทนประชากรจากจำนวนทั้งหมด 383 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, อ้างถึงใน สุทธิบุญ ศรีไสย, 2556) ใช้การเลือกสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือสำหรับการวิจัย จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) อย่างมีโครงสร้าง โดยสอบถามจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)
2. เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ เป็นลักษณะของแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นภาษาไทย จำนวน 191 ฉบับ แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน คือ 1) ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบฯ เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) 2) ข้อมูลมิติวัฒนธรรมธุรกิจ และ 3) ข้อมูลทัศนคติการจัดกรข้ามวัฒนธรรมฯ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก (5-Rating Scales)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากนักธุรกิจอาวุโส 14 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) และเก็บข้อมูลแบบสอบถาม (Questionnaire) ด้วยตนเองจากแต่ละหน่วยตัวอย่าง 66 หน่วยงาน ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างครบ 191 คน/ฉบับ ในช่วง 1 มิถุนายน ถึง 30 พฤศจิกายน 2556

## การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้รับคืนมาทั้งหมดทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ถูกลงไปวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ใช้ค่าสถิติ จำนวน (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการทดสอบความมีนัยสำคัญระหว่างค่าเฉลี่ยเลขคณิตหรือการทดสอบค่าที่แบบ One-sample t-test โดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คือ ร้อยละ 70 หรือ 3.5 ใน 5 ของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5 Rating Scales) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และมีเกณฑ์ในการพิจารณาระดับการดำเนินการ คือ

2.1 ถ้าค่าเฉลี่ยเลขคณิตที่ได้จากการวิจัยนั้น สูงกว่าเกณฑ์ 3.5 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะถือว่าอยู่ในระดับสูง หากเท่ากับหรือใกล้เคียงกับเกณฑ์ 3.5 ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ก็จะถือว่าอยู่ในระดับสูง

2.2 ถ้าค่าเฉลี่ยเลขคณิตที่ได้จากการวิจัยนั้น ต่ำกว่าเกณฑ์ 3.5 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ก็จะถือว่าอยู่ในระดับต่ำ

3. ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 สถิติที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) และหมุนแกนออร์โธโกนอลแบบวาริแมกซ์ (Varimax Orthogonal Rotation) เพื่อสกัดตัวแปรที่ไม่สำคัญออก ก่อนวิเคราะห์องค์ประกอบจะมีการทดสอบความเพียงพอของข้อมูลโดยวิธีวัดแบบ ไทเซอร์ เมเยอร์-โอล์กิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) ค่าสัมประสิทธิ์ KMO ต้องมีค่ามากกว่า 0.70 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกตัวแปรที่สำคัญจากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการหมุนแกน คือ ตัวแปรสำคัญของแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์คะแนนมาตรฐาน (Factor Standardized Coefficients) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป จึงถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญจริง ๆ



4. ศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) (เชิงคุณภาพ) และผลที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม (เชิงปริมาณ) ถูกนำไปพัฒนาจัดการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือของการจัดการที่นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้ โดยการทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ที่แสดงความสัมพันธ์ในความสมดุลเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้อัน 4 มุมมอง และจากนั้นจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) นำผลที่ได้เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน วิทยาภาควิชาให้ข้อเสนอแนะ ปรับแก้ตามคำแนะนำ และเขียนรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อไป

## ผลการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ได้ในการศึกษาคั้งนี้ 191 คน มีข้อมูลสถานภาพพื้นฐานซึ่งประกอบด้วย เพศชาย จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 มีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาตรี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 มีสถานภาพโสด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 52.4 ประกอบธุรกิจประเภทการผลิต-อุตสาหกรรม จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 90.1 โดยมีอายุของหน่วยงาน 15 ปีขึ้นไป จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 44.5 ส่วนมากมีอายุงานในกัมพูชา 3-5 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 มีระดับตำแหน่งหน้าที่ของงาน ระดับหัวหน้างาน จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 และยังไม่มีการกำหนดเวลาการทำงานในกัมพูชา คือ จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 “ศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา ในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา”

2.1 ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหาแยกเป็นประเด็นสำคัญแล้วได้ 20 ประเด็น คือ

- 1) ต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม/กลุ่ม
- 2) ต้องศึกษาและให้การยอมรับในค่านิยม/วัฒนธรรมของชาวกัมพูชา
- 3) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาชาวกัมพูชา
- 4) การดำเนินธุรกิจร่วมกันหรือการทำงาน

ร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นสิ่งดีและมีมากขึ้น 5) มีการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว 6) การสื่อสารกันด้วยภาษาชาวแมร์มีความจำเป็นและมีความสำคัญ 7) ต้องศึกษาเรียนรู้ภาษาชาวแมร์เป็นพื้นฐานก่อน 8) มีรูปแบบโครงสร้างการกระจายอำนาจและสามารถตรวจสอบได้ 9) การปฏิบัติงานที่เน้นความร่วมมือเป็นสำคัญ 10) ความเสี่ยงของการลงทุนในกัมพูชา คือ เรื่องของกฎหมายต่าง ๆ 11) ต้องเข้าถึงภาษา-วัฒนธรรม ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมวัฒนธรรม ประเพณีของกัมพูชาเสมอ 12) การร่วมทุนไทยกับกัมพูชามีแนวโน้มดีขึ้นและมีมากขึ้น 13) ต้องมีเจตนาที่ดีในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาถ่ายทอดความรู้อย่างมีทักษะและมีความอดทน 14) จัดกิจกรรม/รางวัล เพื่อเสริมแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม 15) ต้องมีทัศนคติเชิงบวก ให้ความเคารพ (อย่าดูถูกดูแคลน) และเปิดใจยอมรับในค่านิยม-วัฒนธรรมกัมพูชา 16) สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานชาวกัมพูชา 17) AEC ทำให้มีโอกาสในการร่วมทุนสามารถต่อรองได้ดีและมีมากขึ้น 18) การมีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรม ประเพณี สังคมของกัมพูชา 19) มีการฝึกอบรม/พัฒนาพนักงาน เพื่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม และ 20) การเมืองกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และชาตินิยมกับความรู้อุปการะประวัติศาสตร์มีผลต่อการทำธุรกิจในกัมพูชา

2.2 ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม ด้วยสถิติการทดสอบค่าที่แบบ One-sample t-test ในภาพรวมระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา อยู่ในระดับต่ำ คือ มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI) มิติความเป็นปัจเจกนิยม (IDV) มิติลักษณะความเป็นชายหญิง (MAS) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) และมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO) โดยมีค่าเฉลี่ย 2.34, 2.12, 3.42, 2.76 และ 2.73 (ตามลำดับ) ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงถือว่าอยู่ในระดับต่ำ (ดังตารางที่ 1)

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ค่าสถิติการทดสอบค่าทีแบบ One-sample t-test ในภาพรวมระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของ นักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

รายการ	Test Value = 3.5 (or 70%) N=191				
	$\bar{X}$	S.D	t-value	Sig.	แปล ความหมาย
1. มิติตามเหลือมล้ำทางอำนาจ (PDI)	2.34	0.577	27.55*	.000	ต่ำ
2. มิติตามเป็นปัจเจกนิยม (IDV)	2.12	0.565	33.68*	.000	ต่ำ
3. มิติลักษณะความเป็นชายหญิง (MAS)	3.42	0.489	2.20*	.029	ต่ำ
4. มิตีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI)	2.76	0.624	16.38*	.000	ต่ำ
5. มิตีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO)	2.73	0.569	18.64*	.000	ต่ำ
รวม	2.76	0.248	40.72*	.000	ต่ำ

\* P < .05

3. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 “ศึกษาปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจ ต่อสถานภาพนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา”

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ KMO เท่ากับ 0.793 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ดังตารางที่ 2) และข้อมูลทั้งหมดสามารถสกัดองค์ประกอบได้เป็น 4 องค์ประกอบหลัก อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 55.884 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสำคัญของแต่ละองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Standardized Coefficients) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป เป็นตัวแปรสำคัญ (ดังตารางที่ 3)

**ตารางที่ 2** แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของการวัดความเพียงพอของข้อมูลการสุ่มตัวอย่าง ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และตรวจสอบเมตริกสหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.793
	Approx. Chi-square	874.456
Bartlett's Test of Sphericity	df	120
	Sig.	.000

**ตารางที่ 3** ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Coefficient) โดยการหมุนแกนอโรทอนอลแบบวาริแมกซ์ (Varimax Orthogonal Rotation) ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทย ในราชอาณาจักรกัมพูชา

Var.	Component 1	Component 2	Component 3	Component 4
A1	.040	.116	-.038	-.017
A2	.189	-.018	-.066	.072
A3	.143	.138	-.095	.083
A4	.116	.029	-.189	.591
B1	.338	-.250	.096	-.145
B2	.366	-.179	-.008	.012
B3	.223	-.009	-.004	.010
B4	.218	.027	-.016	-.015
C1	-.038	.346	-.102	-.034
C2	.035	.256	-.133	-.091
C3	-.234	.419	.021	.070
C4	-.119	.259	.139	.018
D1	-.097	-.057	.154	.551
D2	-.025	-.101	.442	.012
D3	.040	-.140	.403	-.068
D4	-.112	.159	.234	-.013

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ที่คะแนนองค์ประกอบ (Factor Standardized Coefficient) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป ที่ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาให้เป็นตัวแปรสำคัญเพื่อนำไปสร้างและพัฒนาแนวทางที่เหมาะสม พบว่ามี 8 ประเด็นสำคัญ สรุปได้ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ตัวแปรสำคัญที่ถูกเลือกเพื่อใช้ในการสร้างและพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

รายการ	ประเด็นสำคัญ	น้ำหนักองค์ประกอบ
factor load $\geq$ 0.50	• ระมัดระวังการทักทายสตรีชาวกัมพูชา ด้วยการยกมือไหว้เสมอ (A4)	.591
	• ปรัชญาการบริหารงานในหน่วยงานในกัมพูชาและในไทยแตกต่างกัน (D1)	.551
0.40 $\leq$ factor load < 0.50	• การทำงานในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุก ๆ ครั้ง (D2)	.442
	• ในกัมพูชาจำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชา (C3)	.419
	• ต้องใช้การควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเสมอ ๆ (D3)	.403
0.30 $\leq$ factor load < 0.40	• เห็นความสำคัญและอนุญาตให้พนักงาน (ท้องถิ่น) ลางานไปช่วยงานแต่งงานของญาติพี่น้องได้เสมอ (B2)	.366
	• ในสภาพสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา มีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีข้อจำกัด (C1)	.346
	• มีความเข้าใจในความเป็นชาตินิยมของชาวกัมพูชา ที่แสดงออกต่อกรณีปราสาทพระวิหาร (B1)	.338

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญดังกล่าว ได้ 8 ประเด็นสำคัญ คือ  
1) ระมัดระวังการทักทายสตรีชาวกัมพูชาด้วยการยกมือไหว้เสมอ 2) ปรัชญาการบริหารงานในหน่วยงานในกัมพูชาและในไทยแตกต่างกัน 3) การทำงานในกัมพูชาจำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุก ๆ ครั้ง 4) ในกัมพูชาจำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุก ๆ ครั้ง

ต้องใช้เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา  
5) ต้องใช้การควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเสมอ ๆ  
6) เห็นความสำคัญและอนุญาตให้พนักงาน (ท้องถิ่น) ลางานไปช่วยงานแต่งงาน  
ของญาติพี่น้องได้เสมอ 7) ในสภาพสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา มีโอกาสได้ใช้  
ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีข้อจำกัดและ 8) ความเข้าใจใน  
ความเป็นชาตินิยมของชาวกัมพูชาที่แสดงออกต่อกรณีปราสาทพระวิหาร

4. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 “นำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมต่อการ  
การจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา”

การนำประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์  
เชิงลึกจำนวน 20 ประเด็น และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)  
จากแบบสอบถาม มีประเด็นสำคัญจำนวน 8 ประเด็น รวมประเด็นสำคัญทั้งหมด  
28 ประเด็น มาจัดกลุ่ม 4 มุมมอง (4 Perspectives) ตามแนวคิดเชิงทฤษฎีการ  
บริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และผ่านการสนทนากลุ่ม (Focus  
Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ได้แนวทางฯ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 5

## ตารางที่ 5 แนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทย ในราชอาณาจักรกัมพูชา

มุมมอง Perspectives	ประเด็นสำคัญ Crucial Issues	ประเด็นกลยุทธ์ Strategic Issues	แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม Appropriate Approaches
ด้านลูกค้า/คู่ค้า/ บุคลากร Customer Perspective	<ul style="list-style-type: none"> <li>การทำงานด้วยกาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดกิจกรรม/รางวัล เพื่อเสริมแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม*</li> <li>สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานชาวกัมพูชา*</li> <li>ต้องใช้การควบคุมการทำงานของผู้ตั้งบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเสมอ ๆ**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เสริมสร้างความสามัคคีด้วยการทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ของกัมพูชา ร่วมกันเสมอ และเน้นการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ CSR (Cooperated Social Responsibility)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>การทำงานด้วยใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องมีทัศนคติเชิงบวก ให้ความเคารพ (อย่าดูถูกดูแคลน) และเปิดใจยอมรับในค่านิยม-วัฒนธรรมกัมพูชา*</li> <li>เห็นความสำคัญและอนุญาตให้พนักงาน (ท้องถิ่น) ลงานไปช่วยงานแต่งงานของญาติพี่น้องได้เสมอ**</li> <li>มีความเข้าใจในความเป็นชาตินิยมของชาวกัมพูชาที่แสดงออกต่อกรณีปราสาทพระวิหาร**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารมวลชนไทยต้องเผยแพร่ข่าวสาร ละครรายการบันเทิงของกัมพูชาในทัศนะเชิงบวกอย่างกว้างขวาง (เช่น ภาคบันเทิงจากเกาหลี)</li> </ul>
กระบวนการภายใน Internal Process Perspective	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรัชญาการบริหารงานในหน่วยงานในกัมพูชาและในไทยแตกต่างกัน**</li> <li>มีการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว*</li> <li>มีรูปแบบโครงสร้างการกระจายอำนาจ และสามารถตรวจสอบได้*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเป้าหมายธุรกิจในระยะยาวด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)</li> </ul>

มุมมอง Perspectives	ประเด็นสำคัญ Crucial Issues	ประเด็นกลยุทธ์ Strategic Issues	แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม Appropriate Approaches
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดการทั่วไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การทำงานในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุก ๆ ครั้ง**</li> <li>• ในสภาพสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา มีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีข้อจำกัด**</li> <li>• มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชาชาวกัมพูชา*</li> <li>• การดำเนินธุรกิจร่วมกันหรือการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นสิ่งดีและมีมากขึ้น*</li> <li>• การปฏิบัติงานที่เน้นความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญ*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำธุรกิจแบบมีหลักการจัดการเชิงคุณธรรม โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างกันและกัน</li> </ul>
การเรียนรู้และพัฒนา Learning Growth Perspective	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสื่อสารวัฒนธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องศึกษาและให้การยอมรับในค่านิยม/วัฒนธรรมของชาวกัมพูชา*</li> <li>• การสื่อสารกันด้วยภาษาเขมร มีความจำเป็นและมีความสำคัญ*</li> <li>• ต้องศึกษาเรียนรู้ภาษาเขมรเป็นพื้นฐานก่อน*</li> <li>• ต้องเข้าถึงภาษา-วัฒนธรรมด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมวัฒนธรรม ประเพณีของกัมพูชาเสมอ*</li> <li>• การมีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรม ประเพณี สังคมของกัมพูชา*</li> <li>• ระมัดระวังการหักทลายสตรีชาวกัมพูชา ด้วยการยกมือไหว้เสมอ**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดอบรมเชิงปฏิบัติการหรือจัดทำโครงการศึกษาต่อเนื่องร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะแก่พนักงานในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน</li> </ul>



มุมมอง Perspectives	ประเด็นสำคัญ Crucial Issues	ประเด็นกลยุทธ์ Strategic Issues	แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม Appropriate Approaches
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เทคนิค/นวัตกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชา**</li> <li>• ต้องมีเจตนาที่ดีในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาถ่ายทอดความรู้อย่างมีทักษะและมีความอดทน*</li> <li>• มีการฝึกอบรม/พัฒนาพนักงานเพื่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม *</li> </ul>	
ด้านการเงิน Financial Perspective	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กฎหมายกับการลงทุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความเสี่ยงของการลงทุนในกัมพูชาคือ เรื่องของกฎหมายต่าง ๆ *</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดตั้งศูนย์นักกฎหมาย (สำหรับธุรกิจไทย) เป็นที่ปรึกษา และเป็นตัวแทนการทำธุรกรรมต่าง ๆ ในกัมพูชา</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสัมพันธ์ของอาเซียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การร่วมทุนไทยกับกัมพูชามีแนวโน้มดีขึ้นและมีมากขึ้น*</li> <li>• AEC. ทำให้มีโอกาสในการร่วมทุนสามารถต่อรองได้ดีและมีมากขึ้น*</li> <li>• การเมืองกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และชาตินิยมกับความรู้ทางประวัติศาสตร์ มีผลต่อการทำธุรกิจในกัมพูชา*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ภาคธุรกิจต้องจัดตั้งกลุ่ม/สมาคมการค้าอาเซียน เป็นศูนย์ความร่วมมือทางการขาย การค้า และเผยแพร่ข่าวสารสู่เยาวชนไทยและนักธุรกิจไทยในทุกช่องทาง</li> </ul>

หมายเหตุ \* ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก \*\* ข้อมูลจากแบบสอบถาม

จากตารางที่ 5 แนวทางที่เหมาะสม (Appropriate Approaches) มีแนวทางที่เหมาะสมเป็น 8 ประเด็น และ 8 แนวทางสำคัญ ที่นำไปสู่การเน้นการปฏิบัติเพื่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา และเรียกแบบแนวทางที่เหมาะสมนี้ว่า “อัฐวิถีสู่” (The Eight - Approach Model) (อัฐวิถีสู่ คือ แปด และ วิถี หมายถึง หนทาง แนวทาง วิถีทาง) ดังภาพที่ 1 และมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 “อัฐวิถี” (The Eight - Approach Model)

วิถีที่ 1 (Approach 1) สร้างสามัคคี ดีส่วนรวม : เสริมสร้างความสามัคคี ด้วยการทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ของกัมพูชา ร่วมกันเสมอ และเน้น การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Cooperated Social Responsibility: CSR)

วิถีที่ 2 (Approach 2) ร่วมมือ เสียทัศนคติ: สื่อสารมวลชนไทยต้องเผยแพร่ ข่าวสาร ละคร รាយการบันเทิงของกัมพูชาในเชิงบวกอย่างกว้างขวาง (เช่น ภาคบันเทิงของเกาหลี)

วิถีที่ 3 (Approach 3) บริหาร ธรรมภิบาล: สร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเน้น เป้าหมายธุรกิจในระยะยาวด้วยหลักธรรมาภิบาล(Good Governance)

วิถีที่ 4 (Approach 4) ผสานทุน คุณธรรม: ทำธุรกิจแบบมีหลักการ จัดการ เจริญคุณธรรม โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างกันและกัน

วิธีที่ 5 (Approach 5) จำต้องภาษา นำห้องวัฒนธรรม: ภาครัฐต้องสร้าง ศูนย์กลางกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และทำหลักสูตรภาษาฯแม่ มี การเรียนการสอนสำหรับนักธุรกิจไทย ที่พร้อมต้อนรับผู้ใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

วิธีที่ 6 (Approach 6) นวัตกรรมล้ำสมัย: จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือจัดทำ โครงการศึกษาต่อเนื่องร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะแก่พนักงานในกลุ่ม ธุรกิจเดียวกัน

วิธีที่ 7 (Approach 7) ใส่ใจนัยกฎหมาย: จัดตั้งศูนย์นักกฎหมาย (สำหรับ ธุรกิจไทย) เป็นที่ปรึกษา และเป็นตัวแทนการทำธุรกรรมต่างๆ ในกัมพูชา

วิธีที่ 8 (Approach 8) กลุ่มชาย-ค้า อาเซียน: ภาคธุรกิจต้องจัดตั้งกลุ่ม/ สมาคมการค้าอาเซียน เป็นศูนย์กลางร่วมมือทางการขาย การค้า และเผยแพร่ ข่าวสารสู่เยาวชนไทยและนักธุรกิจไทยในทุกช่องทาง

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษามิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในกัมพูชา ซึ่งพบว่า มีมิติ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ แสดงว่า สังคมกัมพูชาเป็นสังคมที่มีลักษณะความ เหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนใหญ่เห็นด้วย และให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานชาวกัมพูชา แต่ก็มีผู้เห็นต่างว่า ยังไม่ถึงเวลาที่จะมอบอำนาจการตัดสินใจให้ เพราะยังขาด บุคลากรที่มีความชำนาญในการบริหารงานอีกมาก (ทวิศักดิ์ ดวงแก้ว, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2556)

มิติความเป็นปัจเจกนิยมต่ำ แสดงว่า บริบทสังคมวัฒนธรรมของกัมพูชานั้น เป็นลักษณะของกลุ่มนิยม ซึ่งความเห็นส่วนใหญ่ของนักธุรกิจไทยเห็นว่า การทำงาน เป็นกลุ่มนั้นเป็นเรื่องสำคัญและจะได้รับการชื่นชมมากกว่า และควรให้การสนับสนุน จัดส่งเสริมให้มีกิจกรรมกลุ่มด้วย

ในภาพรวมพบว่า มิติลักษณะความเป็นเพศชายต่ำ แสดงว่า สังคมให้ ความสำคัญกับความเท่าเทียมทางเพศ (Gender) หรือการยกย่องเพศหญิง แต่เมื่อ พิจารณาตามรายข้อพบว่า มิติลักษณะความเป็นชายหญิงของวัฒนธรรมธุรกิจ ในกัมพูชานั้น ยังมีความคลุมเครืออยู่บ้าง บ่งบอกถึงลักษณะวัฒนธรรมที่ยังมี

ความเหลื่อมล้ำทางเพศค่อนข้างสูง เพศชายยังครองส่วนสำคัญของโครงสร้างสังคม หรือให้บทบาทของเพศชายที่สูงกว่า (บุษกร วัชรศรีโรจน์, และคณะ, 2550)

วัฒนธรรมธุรกิจในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า ในกัมพูชานั้น องค์การทางธุรกิจมีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน ซึ่งตรงกับความเห็นของนักธุรกิจไทยในกัมพูชา ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า การลงทุนประกอบธุรกิจในกัมพูชาไม่มีความเสี่ยงสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านอื่น ๆ (อรรถพล มานะจิตต์, สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2556)

มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว อยู่ในระดับต่ำ จึงเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่า สังคมวัฒนธรรมกัมพูชานั้น ยังไม่มีแนวคิดเรื่องประโยชน์ของสังคมในระยะยาวมากนัก ในวัฒนธรรมนี้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้อย่างค่อนข้างมาก และค่อนข้างรวดเร็ว ในระยะยาวภาวะผูกพันอาจกลายเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงได้ (บุษกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ, 2550)

ในการศึกษาเรื่องการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจ ต่อสถานภาพนักธุรกิจไทยในกัมพูชานี้ สอดคล้องกับงานวิชาการของ เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2553) ที่สรุปไว้ว่า การเรียนรู้ การปรับตัวจากการสังเกต การฝึกฝน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อการทำงานในวัฒนธรรมการจัดการข้ามชาตินั้น นับเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทุกคนในโลกใบนี้ โดยเฉพาะบุคคลที่ต้องทำงานหรืออยู่ในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมแน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เราปฏิเสธไม่ได้ แต่ถ้าหากเรามีการสังเกตการณ์ปรับตัวและทำการเปลี่ยนแปลงตนเองแล้ว ย่อมทำให้เราสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

รูปแบบ “อัฐวิถี” (The Eight - Approach Model) คือ 8 แนวทางสำคัญ เพื่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชานั้น มีงานของนักวิชาการหลายท่านที่สอดคล้องกับแต่ละแนวทางทั้ง 8 นี้ อาทิ งานของ อำพา แก้วกำกั (2556) ที่พบว่า ชาวกัมพูชาในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญและมีค่านิยมการมีการศึกษาสูง ๆ ทั้งยอมรับระบบการศึกษาของไทยด้วยนั้น สอดคล้องกับอัฐวิถี ในแนวทางนวัตกรรม ล้ำสมัย และในงานเขียนของ พวงทอง ภวัครพันธุ์ (2552) “สงคราม การค้า และชาตินิยม ในความสัมพันธ์ไทย-กัมพูชา” ที่เสนอว่า

ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างไทย-กัมพูชา ในปัจจุบันไม่ใช่เป็นแค่เรื่องของการซื้อขายไปตามพื้นที่ชายแดนเท่านั้น แต่เป็นส่วนหนึ่งของการบูรณาการทางเศรษฐกิจภายในภูมิภาคที่มีประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง เชื่อมโยงตลาดและแหล่งทรัพยากรของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเข้าหากันนั้น ก็สอดคล้องกับอำริทธิในแนวทางกลุ่มชาย-ค้า อาเซียน

## ข้อเสนอแนะ

### เชิงนโยบาย

1. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรจัดการอบรม เพื่อให้ความรู้และเสริมสร้างทักษะด้านความสามารถในการพูดภาษาขแมร์ (กัมพูชา) ของนักธุรกิจไทย เพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสาร และมีความเข้าใจในมิติวัฒนธรรมเป็นอันดีต่อกัน
2. หลักสูตรการศึกษาในทุกระดับการศึกษาของไทย ต้องมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการปรับเปลี่ยน หรือสร้างเสริมทัศนคติต่อเพื่อนบ้านในเชิงบวกได้ บุคลากรทางการศึกษาในทุกระดับ ต้องมีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่มุ่งเน้นเชิงปฏิบัติการ ที่มีวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากเพื่อนบ้านมาร่วมกันจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ
3. นักธุรกิจไทยต้องมีนโยบายงบประมาณการร่วมกิจกรรมการกุศล เพื่อช่วยเหลือสังคมกัมพูชา เพื่อเป็นการเชื่อมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างไทยกับกัมพูชา และมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์
4. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการทำงานวิจัยอันเกี่ยวข้องกับชาวไทยและธุรกิจไทยในต่างประเทศ พร้อมทั้งเผยแพร่และนำไปสู่ประโยชน์เชิงนโยบายภาครัฐ

### เชิงปฏิบัติการ

1. นักลงทุนไทยจะต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ คนไทยส่วนใหญ่จะมีจุดอ่อนในเรื่องการหลงเชื่อ หรือรับข้อมูลโดยไม่ใช้วิจารณญาณ ขาดการวิเคราะห์หรืออย่างเป็นเหตุเป็นผล
2. ควรจัดตั้งฝึกอบรมให้กับบุคลากรของหน่วยงานนั้น ๆ ในเรื่องความแตกต่างของวัฒนธรรมการจัดการ มิฉะนั้นการทำงานร่วมกับชาวต่างประเทศ

อาจประสพกับปัญหาความล่าช้า หรืออาจสื่อสารตีความหมายที่แตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน

3. สถานเอกอัครราชทูตไทยฯ หรือสมาคมธุรกิจไทยในกัมพูชา ควรจัดทำคู่มือสำหรับนักธุรกิจไทย ที่อ่านเข้าใจง่าย ซึ่งรวบรวมเนื้อหาข้อมูลทุกด้านของสังคมวัฒนธรรม และสามารถยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

4. นักธุรกิจไทยในกัมพูชาควรสนับสนุนและยึดถือแนวทางอันจรรยาบรรณที่ดีต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในกัมพูชา

## การวิจัยครั้งต่อไป

1. ใช้เป็นแนวทางศึกษาเพิ่มเติมและเปรียบเทียบ วัฒนธรรมธุรกิจไทยที่เข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะมิตรประเทศในกลุ่มอาเซียน

2. สามารถศึกษารายละเอียดเฉพาะด้าน แยกตามประเภทของธุรกิจ และวิเคราะห์เปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมธุรกิจต่าง ๆ ของนักธุรกิจไทย

3. อาจศึกษาโดยเลือกใช้กรอบแนวคิดวัฒนธรรมในรูปแบบอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรม 7 มิติ “7d Cultural Model” (Seven Dimension Cultural Model) ของ ฟอนส์ ทรอมพีนาร์ส และชาร์ลส์ ฮัมป์เดน-เทอร์เนอร์ (Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner) เป็นต้น

4. ศึกษาวัฒนธรรมธุรกิจของชาติอื่น ๆ ที่ประกอบกิจการในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา เพื่อเปรียบกับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อสร้างแนวทางป้องกันและมีแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กับธุรกิจไทย

ในการศึกษาวัฒนธรรมธุรกิจไทยในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชาครั้งนี้ จะยังประโยชน์แก่นักธุรกิจไทยที่เข้าไปประกอบกิจการในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักลงทุนหรือนักธุรกิจไทยรายใหม่ที่กำลังจะเข้าไปลงทุนในราชอาณาจักรกัมพูชาจักได้ศึกษา ทำความเข้าใจ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไปอีกด้วย

## บรรณานุกรม

- ทวีศักดิ์ ดวงแก้ว. (2556, 31 ตุลาคม). *สัมภาษณ์*.  
บุษกร วัชรศรีโรจน์, โกวิททย์ กังสนันท์, และบุรพา ชตเชย. (2550). *การวิเคราะห์  
ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและนัยยะที่มีต่อการบริหารองค์การ,  
รายงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒน-  
บริหารศาสตร์.
- เบญจมา ไกรฤกษ์, ม.ร.ว. (2547). *เนาชมแอร์*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- พงษ์รัตน์ดา บุตรโต. (2548). *ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างไทยกับกัมพูชา  
ในช่วง พ.ศ. 2544 ถึง พ.ศ.2547*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาพัฒนาสังคม, โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์.
- พวงทอง ภาวีรัตน์. (2552). *สงครามการค้าและชาตินิยม ในความสัมพันธ์ไทย-  
กัมพูชา*. สมุทรปราการ: มูลนิธิโตโยต้าประเทศไทย.
- พิชิตพล แจ่มจำรัส, พันโท. (2545). *มิติความสัมพันธ์ระหว่างไทย-กัมพูชา  
ที่ส่งผลกระทบต่อไทยในห้วง พ.ศ. 2536-2545*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษา, ส่วนบัณฑิตศึกษา, โรงเรียนเสนาธิการ  
ทหารบก, สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง.
- เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2553). *การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม*.  
กรุงเทพฯ: ดวงกลมพับลิชชิ่ง.
- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2550). *การจัดการมิติต่างๆ ทางวัฒนธรรม*. เชียงใหม่: ภาควิชา  
การจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.
- วิทยา สุจริตรนารักษ์. (2542). *วัฒนธรรมธุรกิจ: ภาคพื้นเอเชีย (มาเลเซีย/ สิงคโปร์/  
อินโดนีเซีย)*. *วารสารเอเชียปริทัศน์*, 20(2), กรุงเทพฯ: สถาบันเอเชียศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงบ บุญคล้าย. (2546). *การศึกษาค้นคว้าเพื่อจัดทำหนังสือคู่มือราชอาณาจักร  
กัมพูชา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

- สมศักดิ์ ดำรงสุนทรชัย. (2541). การเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมแห่งสหประชาชาติ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) ของกัมพูชา: ปัญหาและอุปสรรค. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการระหว่างประเทศและการทูต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุทนต์ ศรีไสย์. (2556). สถิติประยุกต์สำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรถพล มานะจิตต์. (2556, 4 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์.
- อัญชลี พัฒรเกิด, (2546). ไทยกับสถานการณ์การจราจรในกัมพูชา 29 มกราคม 2546. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อำพา แก้วกำก. (2556). ทศนคติด้านการศึกษาของชาวกัมพูชาในประเทศไทยที่มีต่อความสัมพันธ์ไทย-กัมพูชา: ข้อสังเกตและข้อเสนอจากการศึกษา. ใน มณีมัย ทองอยู่, และ ดารารัตน์ เมตตาริกานนท์ (บรรณาธิการ). *วารสารสังคมลุ่มน้ำโขง*, 9(2), 117-138.
- Hofstede, G. (1987). *Culture's consequences: international differences in work-related values* (Abridged ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- \_\_\_\_\_. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Hofstede, G.J., (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2nd ed.). USA: McGraw-Hill.