

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมธุรกิจไทยในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา” มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา ในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา 2 เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจต่อสถานภาพนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา และ 3. เพื่อนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา ข้อมูลที่นำมาศึกษาได้มาจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviewing) นักธุรกิจอาวุโส จำนวน 14 คน โดยใช้การเลือกสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) และการสอบถามนักธุรกิจไทยที่ประกอบอาชีพอยู่ในราชอาณาจักรกัมพูชา จำนวน 191 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามได้มีการตรวจสอบความตรง (Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องรวมทั้งฉบับเป็น 0.915 และมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟ่า (Alpha-reliability coefficient) เมื่อนำเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามไปลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจริง 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟ่าทั้งฉบับเป็น 0.937 และหลังจากเก็บรวบรวมมาได้ทั้งหมดได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟ่าเป็น 0.911 ส่วนการกำหนดจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามได้กำหนดตามตารางสุ่มของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1973, pp. 607-610 อ้างถึงใน สุทธิชัย ศรีไธย์, 2551, หน้า 132-133) และใช้การเลือกสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) สำหรับแบบสอบถามได้รับกลับคืน 191 ฉบับ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก สังเคราะห์เนื้อหาและจัดประเด็นสำคัญไว้เป็นหมวดหมู่ ส่วนแบบสอบถามได้นำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมการคำนวณค่าสถิติสำเร็จรูปด้วยคอมพิวเตอร์ แบ่งการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ภาคคือ

ภาคที่ 1 วิจัยเชิงคุณภาพ: การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 “ศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา ในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา”

ภาคที่ 2 วิจัยเชิงปริมาณ: ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 “ศึกษาปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจ ต่อสถานภาพนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา” โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วนย่อย คือ ส่วนที่ 2.1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบ

แบบสอบถาม ส่วนที่ 2.2 วิเคราะห์เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา และ ส่วนที่ 2.3 วิเคราะห์ปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจ เพื่อนำผลการศึกษาไปจัดนำเสนอรูปแบบหรือแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชาในภาคที่ 3 ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 คือ “นำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา” สำหรับการดำเนินการในภาคที่ 2 แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ จำนวน (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 “ศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา ในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา” ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และ นำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5 ใน 5 ของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ หรือ 5 Rating scales) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้คือการทดสอบความมีนัยสำคัญระหว่างค่าเฉลี่ยเลขคณิตหรือการทดสอบค่าทีแบบ One-sample t-Test โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาระดับการดำเนินการดังนี้

1. ถ้าค่าเฉลี่ยเลขคณิตที่ได้จากการวิจัย (Observed value) กับเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5 ใน 5 ของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ หรือ 5 Rating scales) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ค่าเฉลี่ยนั้นสูงกว่าเกณฑ์ดังกล่าว จะถือว่า ระดับมิติวัฒนธรรมธุรกิจลักษณะนั้น อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้
2. ถ้าค่าเฉลี่ยเลขคณิตที่ได้จากการวิจัย (Observed value) กับเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5 ใน 5 ของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ หรือ 5 Rating scales) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ค่าเฉลี่ยนั้นเท่ากับหรือใกล้เคียงกับเกณฑ์ดังกล่าว จะถือว่า ระดับมิติวัฒนธรรมธุรกิจลักษณะนั้น อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้
3. ถ้าค่าเฉลี่ยเลขคณิตที่ได้จากการวิจัย (Observed value) กับเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5 ใน 5 ของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ หรือ 5 Rating scales) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ค่าเฉลี่ยนั้นต่ำกว่าเกณฑ์ดังกล่าว ถือว่า ระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจลักษณะนั้น อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ส่วนที่ 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 “วิเคราะห์ปัจจัย

การจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจต่อสถานภาพนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา" ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis) และหมุนแกนอโรโธโกนอลแบบวาริแมกซ์ (Varimax orthogonal rotation) เพื่อสกัดตัวแปรที่ไม่สำคัญออกไป ก่อนวิเคราะห์องค์ประกอบจะมีการทดสอบความเพียงพอของข้อมูลโดยวิธี Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy or KMO ค่าสัมประสิทธิ์ KMO ต้องมีค่ามากกว่า 0.70 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกตัวแปรที่สำคัญจากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการหมุนแกนคือ ตัวแปรสำคัญของแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์คะแนนมาตรฐาน (Factor standardized coefficients) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป จึงจะถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญจริง ๆ

ภาคที่ 3 การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อหารูปแบบหรือแนวทางที่เหมาะสมฯ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 "นำเสนอรูปแบบหรือแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา" ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 (คุณภาพ) และวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 (ปริมาณ) ถูกนำไปพัฒนาเป็นแนวทางที่เหมาะสมโดยในเบื้องต้น ผลการวิเคราะห์ถูกจำแนกออกเป็นไปตามแนวคิด 4 มุมมองใน Balanced Scorecard (BSC) หรือการบริหารดุลยภาพ (นิรมิต เทียมทัน, 2555) ได้แก่ มุมมองเกี่ยวกับลูกค้า/ ผู้รับบริการ/ บุคคลากร (Customer perspective) มุมมองเกี่ยวกับกระบวนการภายใน (Internal process perspective) มุมมองเกี่ยวกับการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning growth or learning and development perspective) และมุมมองเกี่ยวกับการเงิน (Financial perspective) เพื่อจำแนกและรวมกลุ่มประเด็นสำคัญสำหรับจัดทำหรือกำหนดร่างแนวทางที่เหมาะสมฯ ส่วนในขั้นต่อไปได้นำร่างแนวทางฯ ดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ช่วยกันวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และในขั้นสุดท้ายปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและนำไปเขียนเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อไป สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามภาคและส่วนต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

ภาคที่ 1 วิจัยเชิงคุณภาพ: ผลการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 “ศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจ
ไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา ในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา”

ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในภาคที่ 1 นี้ ข้อมูลที่ได้รับมาจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviewing) จำนวน 14 คน ถูกนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหาแยกเป็นประเด็นสำคัญ และพิจารณาประเด็นซ้ำกันโดยเรียงประเด็นที่ซ้ำกันมากที่สุดลงไปจนถึงต่ำสุด และประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลตอบซ้ำกันตั้งแต่ 8 คนขึ้นไป จะถูกนำไปพิจารณาจัดทำแนวทางที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการพัฒนาการจัดการข้ามวัฒนธรรมฯ ต่อไป สำหรับผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในภาคนี้ สรุปได้ตามตารางที่ 4-1 ดังนี้

ตารางที่ 4-1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกนักธุรกิจไทยในกัมพูชา

รายการ	จำนวน	นำไปใช้
มิติวัฒนธรรม		
1. มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ		
1.1 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชา ชาวกัมพูชา	13	✓
1.2 มีรูปแบบโครงสร้างการกระจายอำนาจ และสามารถตรวจสอบได้	11	✓
2. มิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม		
2.1 ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม/กลุ่ม	14	✓
2.2 จัดกิจกรรม/ รางวัล เพื่อเสริมแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม	9	✓
2.3 มีการฝึกอบรม/ พัฒนาพนักงาน เพื่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	8	✓
2.4 สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน	1	
3 มิติลักษณะความเป็นชายหญิง		
3.1 การปฏิบัติงานที่เน้นความร่วมมือเป็นสำคัญ	11	✓
3.2 เน้นความร่วมมือในส่วนหนึ่ง แต่ก็เน้นการแข่งขันในอีกส่วนหนึ่งด้วย	5	
3.3 การปฏิบัติงานเน้นการแข่งขันเป็นสำคัญ	2	

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	นำไปใช้
4. มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน		
4.1 ความเสี่ยงของการลงทุนในกัมพูชา คือเรื่องของกฎหมายต่าง ๆ	11	✓
4.2 ปัญหาการเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างสองประเทศ เป็นความเสี่ยงต่อการลงทุน	5	
4.3 เรื่องของภาษี เป็นความเสี่ยงสูงต่อการลงทุนในกัมพูชา	4	
4.4 ความซื่อสัตย์ของผู้ร่วมลงทุนเป็นความเสี่ยงต่อธุรกิจ	3	
4.5 ปัญหาการคอร์รัปชันในวงราชการเป็นความเสี่ยงของต้นทุนธุรกิจ	3	
4.6 พฤติกรรมผู้บริโภคเป็นความไม่แน่นอนต่อธุรกิจ	2	
4.7 การจัดการองค์กรภายใน เป็นความเสี่ยงต่อการลงทุนทางธุรกิจ	2	
4.8 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ชาวกัมพูชา	2	
4.9 อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราหรือค่าเงินบาท เป็นความเสี่ยง ด้านต้นทุน	1	
5. มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว		
5.1 มีการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว	12	✓
5.2 มีทั้งการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายในระยะยาว การจัดการข้ามวัฒนธรรม	2	
6. ปัจจัยความตื่นตัวและความระแวงระไว		
6.1 ต้องศึกษาและให้การยอมรับในค่านิยม/ วัฒนธรรมของ ชาวกัมพูชา	14	✓
6.2 ต้องศึกษาเรียนรู้ภาษาเขมรเป็นพื้นฐานก่อน	12	✓
6.3 คนไทยมีทัศนคติในเชิงลบ และมักดูถูกชาวกัมพูชา	3	
6.4 ก่อนการลงทุนควรต้องเข้าไปท่องเที่ยวเพื่อศึกษาวัฒนธรรมก่อน	2	
6.5 เพราะค่านิยมที่แตกต่างกัน จึงต้องศึกษาในเรื่องนี้ก่อน	1	

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	นำไปใช้
7. ปัจจัยความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน		
7.1 ต้องเข้าถึงภาษา-วัฒนธรรม ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมวัฒนธรรม ประเพณีของกัมพูชาเสมอ	11	✓
7.2 ต้องมีทัศนคติเชิงบวก ให้ความเคารพ (อย่าดูถูกดูแคลน) และเปิดใจยอมรับในค่านิยม-วัฒนธรรมกัมพูชา	9	✓
7.3 สร้างความสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานชาวกัมพูชา	9	✓
7.4 เรียนรู้ธุรกิจในกัมพูชาผ่านผู้มีประสบการณ์การลงทุนในกัมพูชา	5	
7.5 ศึกษาข้อมูล และใช้ชีวิตแบบท้องถิ่นในกัมพูชาก่อนการทำธุรกิจ	4	
7.6 ต้องศึกษากฎระเบียบสังคมของกัมพูชาด้วย	2	
8. ปัจจัยความสามารถในการทำงานในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน		
8.1 การสื่อสารกันด้วยภาษาขแมร์มีความจำเป็นและมีความสำคัญ	12	✓
8.2 ต้องมีเจตนาที่ดีในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาถ่ายทอดความรู้ อย่างมีทักษะและมีความอดทน	10	✓
8.3 การบริหารจัดการองค์กรตามเป้าหมาย และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	3	
8.4 สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะปฏิบัติงานได้	3	
8.5 ต้องมีความรู้อย่างถ่องแท้ในงานที่ปฏิบัติ	3	
8.6 เรื่องอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ต้องมีทักษะ	1	
8.7 ควรให้มีผู้ที่มีทักษะด้านกฎหมายเป็นตัวแทนในการทำธุรกรรมต่าง ๆ	1	
8.8 อย่างนำทัศนคติของคนไทยแบบแนวคิดตะวันตกมาตัดสินคนกัมพูชา	1	
9. ปัจจัยความสอดคล้องระหว่างกันและกัน		
9.1 การดำเนินธุรกิจร่วมกันหรือการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นสิ่งดีและมีมากขึ้น	13	✓

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	นำไปใช้
9.2 การร่วมทุนไทยกับกัมพูชามีแนวโน้มดีขึ้นและมีมากขึ้น	11	✓
9.3 AEC ทำให้มีโอกาสในการร่วมทุนสามารถต่อรองได้ดีและมีมากขึ้น	9	✓
9.4 กฎหมายกัมพูชาเปิดโอกาสให้ชาวต่างชาติเป็นเจ้าของและดำเนินธุรกิจได้ 100 %	3	
9.5 การลงทุนร่วมกันของชาวต่างชาติในกัมพูชามีแนวโน้มมากขึ้น	2	
9.6 คนไทยยังไม่รวมตัวกันเชิงธุรกิจ มุมมองความร่วมมือกันจึงต่างกัน	1	
สถานการณ์ของนักธุรกิจไทยในกัมพูชา		
10 ปัจจัยที่มีผลกระทบ		
10.1 การมีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรม ประเพณี สังคมของกัมพูชา	9	✓
10.2 การเมืองกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และชาตินิยมกับความรู้ทางประวัติศาสตร์มีผลต่อการทำธุรกิจในกัมพูชา	8	✓
10.3 ความสามารถในการบริหารกับการจัดการทรัพยากรในองค์กรและความเชี่ยวชาญในธุรกิจ	5	
10.4 ความรู้กับการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบสังคมต่าง ๆ	4	
10.5ทัศนคติของคนทั้งสองชาติ ยังมีความหวาดระแวงกัน	4	
10.6 อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราหรือค่าเงินบาท ส่งผลกระทบต่อราคาสินค้าและธุรกิจ	1	

จากตารางที่ 4-1 เป็นผลการสัมภาษณ์เชิงลึกนักธุรกิจไทยในกัมพูชา จำนวน 14 คน พบว่า ได้ประเด็นทั้งหมดจำนวน 51 ประเด็น มีประเด็นสำคัญที่ต้องใช้ในการจัดทำแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยฯ (ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ตั้งแต่ 8 คนขึ้นไป) จำนวน 20 ประเด็นสำคัญ คือ 1. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน/ ผู้ได้บังคับบัญชาชาวกัมพูชา มีความถี่เป็น 13 คน 2. มีรูปแบบโครงสร้างการกระจายอำนาจ

และสามารถตรวจสอบได้ มีความถี่เป็น 11 คน 3. ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม/กลุ่ม มีความถี่เป็น 14 คน 4. จัดกิจกรรม/รางวัล เพื่อเสริมแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม มีความถี่เป็น 9 คน 5. มีการฝึกอบรม/พัฒนาพนักงาน เพื่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม มีความถี่เป็น 8 คน 6. การปฏิบัติงานที่เน้นความร่วมมือเป็นสำคัญ มีความถี่เป็น 11 คน 7. ความเสี่ยงของการลงทุนในกัมพูชา คือเรื่องของกฎหมายต่าง ๆ มีความถี่เป็น 11 คน 8. มีการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว มีความถี่เป็น 12 คน 9. ต้องศึกษาและให้การยอมรับในค่านิยม/วัฒนธรรมของชาวกัมพูชา มีความถี่เป็น 14 คน 10. ต้องศึกษาเรียนรู้ภาษาเขมรเป็นพื้นฐานก่อน มีความถี่เป็น 12 คน 11. ต้องเข้าถึงภาษา-วัฒนธรรม ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมวัฒนธรรม ประเพณีของกัมพูชาเสมอ มีความถี่เป็น 11 คน 12. ต้องมีทัศนคติเชิงบวก ให้ความเคารพ (อย่าดูถูกดูแคลน) และเปิดใจยอมรับในค่านิยม-วัฒนธรรมกัมพูชา มีความถี่เป็น 9 คน 13. สร้างความสัมพันธ์และเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานชาวกัมพูชา มีความถี่เป็น 9 คน 14. การสื่อสารกันด้วยภาษาเขมรมีความจำเป็นและมีความสำคัญ มีความถี่เป็น 12 คน 15. ต้องมีเจตนาที่ดีในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาถ่ายทอดความรู้อย่างมีทักษะและมีความอดทน มีความถี่เป็น 10 คน 16. การดำเนินธุรกิจร่วมกันหรือการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นสิ่งที่ดีและมีมากขึ้น มีความถี่เป็น 13 คน 17. การร่วมทุนไทยกับกัมพูชามีแนวโน้มดีขึ้นและมีมากขึ้น มีความถี่เป็น 11 คน 18. AEC ทำให้มีโอกาสร่วมทุนสามารถต่อรองได้ดีและมีมากขึ้น มีความถี่เป็น 9 คน 19. การมีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรม ประเพณี สังคมของกัมพูชา มีความถี่เป็น 9 คน และ 20. การเมืองกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และชาตินิยมกับความรู้ทางประวัติศาสตร์มีผลต่อการทำธุรกิจในกัมพูชา มีความถี่เป็น 8 คน

ภาคที่ 2 วิจัยเชิงปริมาณ: ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 “ศึกษาปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจต่อสถานภาพนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา”

การวิเคราะห์ข้อมูลในภาคนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 2.1 เป็นการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ จำนวน (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage) ส่วนที่ 2.2 เป็นการวิเคราะห์ระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา สถิติที่ใช้คือ การทดสอบความมีนัยสำคัญระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5 ใน 5 ตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ) โดยการทดสอบค่าทีแบบ One-sample t-Test และส่วนที่ 2.3 เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจ สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) และหมุนแบบอโรโธโกนอลแบบวาริแมกซ์ (Varimax orthogonal rotation) เพื่อสกัดตัวแปรที่ไม่สำคัญออกไป และพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกตัวแปรที่สำคัญจากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการหมุนแกนคือ ตัวแปรสำคัญของแต่ละองค์ประกอบต้องมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลขององค์ประกอบมาตรฐาน (Factor standardized coefficients) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาคนี้ มีทั้งหมด 3 ส่วน สรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (N = 191)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	113	59.2
หญิง	78	40.8
2. อายุ		
ตั้งแต่ 21-30 ปี	19	9.9
31-40 ปี	78	40.8
41-50 ปี	75	39.3
51-60 ปี	13	6.8

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
	มากกว่า 60 ปี	6	3.1
3	วุฒิการศึกษาสูงสุด		
	ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	10	5.2
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือเทียบเท่า	24	12.6
	ปวท / ปวส /อนุปริญญา	12	6.3
	ปริญญาตรี	105	55.0
	สูงกว่าปริญญาตรี	40	20.9
4.	สถานภาพ		
	โสด	100	52.4
	สมรส	91	47.6
5	หน่วยงาน-ประเภทธุรกิจ		
	การเงิน-การธนาคาร	9	4.7
	การบริการ โรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร	28	14.7
	สินค้าอุปโภค-บริโภค	18	9.4
	การผลิต-อุตสาหกรรม	49	25.7
	สินค้า-เกษตรอุตสาหกรรม	22	11.5
	รับเหมา-ก่อสร้าง	3	1.6
	กิจการขนส่ง	13	6.8
	ธุรกิจสื่อสาร	24	12.6
	อื่นๆ	25	13.1
6.	ที่ตั้งสำนักงาน		
	กรุงเทพมหานคร	172	90.1
	เสียมราฐ	15	7.9
	กรุงพระสีหนุ	1	5
	อื่นๆ	3	1.6

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
7. อายุของหน่วยงานในกัมพูชา		
น้อยกว่า 1 ปี	11	5.8
1-2 ปี	17	8.9
3-5 ปี	20	10.5
6-10 ปี	31	16.2
11-15 ปี	27	14.1
15 ปีขึ้นไป	85	44.5
8. อายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามในกัมพูชา		
น้อยกว่า 1 ปี	31	16.2
1-2 ปี	24	12.6
3-5 ปี	51	26.7
6-10 ปี	32	16.8
11-15 ปี	26	13.6
15 ปีขึ้นไป	27	14.1
9. ระดับตำแหน่งหน้าที่ของงาน		
เจ้าของกิจการ/ ผู้ลงทุน	6	3.1
ที่ปรึกษา	2	1.0
ระดับบริหาร	67	35.1
ระดับหัวหน้างาน	87	45.5
ระดับปฏิบัติการ	27	14.1
อื่น ๆ	2	1.0
10. กำหนดการดำรงตำแหน่ง		
เมื่อหมดสัญญา	13	6.8
เมื่อมีคำสั่งโยกย้าย	70	36.6
เปลี่ยนอาชีพ/ ย้ายการลงทุน	12	6.3

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ยังไม่มีกำหนด	93	48.7
อีก...ปี .เดือน	2	1.0
อื่นๆ	1	.5

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดคือปริญญาตรี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 มีสถานภาพโสด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 52.4 ประกอบธุรกิจประเภท การผลิต-อุตสาหกรรม จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ที่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 90.1 โดยมีอายุของหน่วยงาน 15 ปีขึ้นไป จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 44.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุงานในกัมพูชา 3-5 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 มีระดับตำแหน่งหน้าที่ของงาน ระดับหัวหน้างาน จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 และมีกำหนดการดำรงตำแหน่งคือ ยังไม่มีกำหนด จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7

ส่วนที่ 2.2 ศึกษาระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ ร้อยละ 70 (หรือ 3.5 ใน 5 Rating scales) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เป็นหลัก สถิติที่ใช้ในการทดสอบในตอนนี้เป็น การทดสอบความมีนัยสำคัญระหว่างค่าเฉลี่ยเลขคณิตหรือการทดสอบค่าทีแบบ One-sample t-Test โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

1. ถ้าค่าเฉลี่ยเลขคณิตที่ได้จากการวิจัย (Observed value) กับเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5 ใน 5 ของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ หรือ 5 Rating scales) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ค่าเฉลี่ยนั้นสูงกว่าเกณฑ์ดังกล่าว จะถือว่า มิติวัฒนธรรมธุรกิจลักษณะนั้น อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

2. ถ้าค่าเฉลี่ยเลขคณิตที่ได้จากการวิจัย (Observed value) กับเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5 ใน 5 ของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ หรือ 5 Rating scales) ไม่แตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ค่าเฉลี่ยนั้นเท่ากับหรือใกล้เคียงกับเกณฑ์ดังกล่าว จะถือว่า มิติวัฒนธรรมธุรกิจลักษณะนั้น อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

3. ถ้าค่าเฉลี่ยเลขคณิตที่ได้จากการวิจัย (Observed value) กับเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5 ใน 5 ของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ หรือ 5 Rating scales) มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ค่าเฉลี่ยนั้นต่ำกว่าเกณฑ์ดังกล่าว ถือว่า มิติวัฒนธรรม ธุรกิจลักษณะนั้น อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

สำหรับการนำเสนอผลการวิจัยในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอโดยจำแนก ออกเป็น 2 ประเด็นคือ ประเด็นแรก เป็นการนำเสนอในภาพรวมระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจ ของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา และ ประเด็นที่สอง เป็นการนำเสนอในรายละเอียด ของแต่ละมิติ โดยมีการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ต่อไปนี้ในกราฟคือ

PDI (Power Distance Index) ดัชนีชี้วัดมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ

IDV (Individualism versus Collectivism) ดัชนีชี้วัดมิติความเป็นปัจเจกนิยม

MAS (Masculine versus Feminine) ดัชนีชี้วัดมิติลักษณะความเป็นชายหญิง

UAI (Uncertainty Avoidance Index) ดัชนีชี้วัดมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

LTO (Long Team Orientation) ดัชนีชี้วัดมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

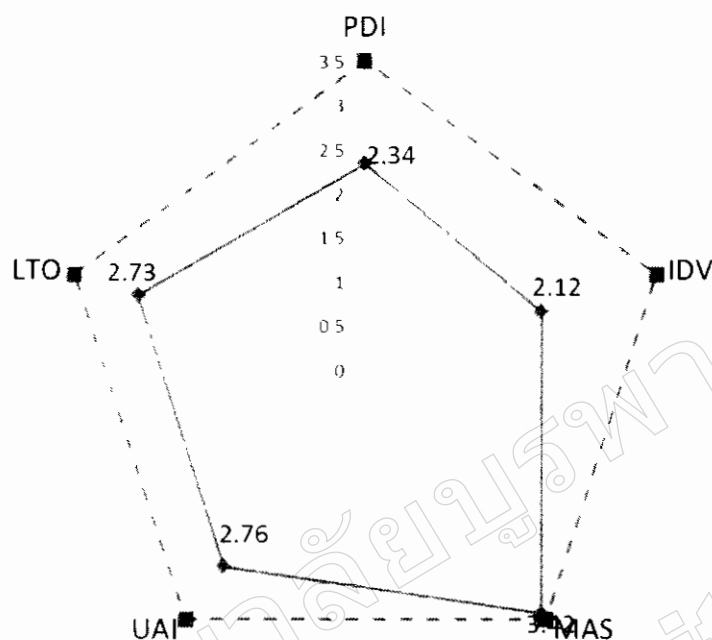
สำหรับผลการวิเคราะห์สรุปได้ตั้งแผนภาพและตารางต่อไปนี้

2.2.1 ภาพรวมระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักร กัมพูชา

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ค่าสถิติการทดสอบค่าทีแบบ One-sample t-Test ในภาพรวมระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

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

* P < .05



PDI – มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ

IDV = มิติความเป็นปัจเจกนิยม

MAS = มิติลักษณะความเป็นชายหญิง

UAI = มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

LTO – มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

ภาพที่ 4-1 ภาพรวมระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

จากตารางที่ 4-3 และภาพที่ 4-1 พบว่า 1. ดัชนีมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI) มีค่าเฉลี่ย 2.34 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ 2. ดัชนีมิติความเป็นปัจเจกนิยม (IDV) มีค่าเฉลี่ย 2.12 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ 3. ดัชนีมิติลักษณะความเป็นชายหญิง (MAS) มีค่าเฉลี่ย 3.42 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ 4. ดัชนีมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) มีค่าเฉลี่ย 2.76 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถือว่าอยู่ใน

ระดับต่ำ 5 ดัชนีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO) มีค่าเฉลี่ย 2.73 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ และมิติวัฒนธรรมในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 2.76 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (ร้อยละ 70 หรือ 3.5) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ

2.2.2 รายละเอียดและภาพรวมของปัจจัยในแต่ละมิติ

มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI)

ตารางที่ 4-4 ระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ

รายการ	Test Value = 3.5 (or 70%)				แปล ความหมาย
	$\bar{X}$	SD	t-value	Sig.	
1. การมีความสัมพันธ์ด้านการงานที่ดีกับ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (ทุกคน) ของท่าน	1.89	.725	30.58*	.000	ต่ำ
2. การได้ให้คำปรึกษา แนะนำ แก่ ผู้บังคับบัญชา (โดยตรง) ในการตัดสินใจ เรื่องสำคัญ ๆ เสมอ ๆ	2.16	.894	20.67*	.000	ต่ำ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะกล้าแสดงความ ไม่เห็นด้วยกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า โดยไม่ กลัวผลที่ตามมา	3.07	1.06	5.51*	.000	ต่ำ
4. การใช้อำนาจในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้ทันทีไม่เฉพาะกรณีฉุกเฉินเท่านั้น	2.52	.881	15.22*	.000	ต่ำ
5. ท่านยินยอมและพยายามที่จะให้คน ท้องถิ่นก้าวหน้าขึ้นไปสู่ตำแหน่งบริหาร หรือ ตำแหน่งสูงที่สำคัญ ๆ	2.08	.902	21.69*	.000	ต่ำ
รวม	2.34	.577	27.550*	.000	ต่ำ

* $P < .05$

จากตารางที่ 4-4 ระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ พบว่า ในภาพรวมของมิตินี้อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 2.34 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกรายข้อ (ทั้งหมด 5 ข้อ) อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน สำหรับรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดในมิตินี้คือ 1. การมีความสัมพันธ์ด้านการงานที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา (ทุกคน) ของท่าน 2 ท่านยินยอมและพยายามที่จะให้คนท้องถิ่นก้าวหน้าขึ้นไปสู่ตำแหน่งบริหาร หรือตำแหน่งสูงที่สำคัญ ๆ 3. การได้ให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้บังคับบัญชา(โดยตรง) ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ เสมอ ๆ 4. การใช้อำนาจในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้ทันที ไม่เฉพาะกรณีฉุกเฉินเท่านั้น และ 5. ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะกล้าแสดงความไม่เห็นด้วยกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่า โดยไม่กลัวผลที่ตามมา โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 1.89, 2.08, 2.16, 2.52, และ 3.07 ตามลำดับ

มิติความเป็นปัจเจกนิยม (IDV)

ตารางที่ 4-5 ระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา
มิติความเป็นปัจเจกนิยม

รายการ	Test Value = 3.5 (or 70%)				แปล ความหมาย
	$\bar{X}$	SD	t-value	Sig.	
1. ท่านให้ความสำคัญกับการไปร่วมงานบุญ งานเลี้ยงต่าง ๆ ของคนท้องถิ่นเสมอ ๆ	2.38	.987	15.56*	.000	ต่ำ
2. ท่านจะปรับเพิ่มรายได้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาให้	2.10	.816	23.52*	.000	ต่ำ
ความสำคัญแบบทีมงาน (กลุ่มงาน)					
3. ท่านประพฤติปฏิบัติอยู่ในกฎระเบียบ/	2.25	.895	19.18*	.000	ต่ำ
สิทธิต่าง ๆ ซึ่งกำหนดให้แตกต่างกันในแต่ละทีมงาน (กลุ่มงาน)					

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

รายการ	Test Value = 3.5 (or 70%)				แปล ความหมาย
	$\bar{X}$	SD	t-value	Sig.	
4 ในการพิจารณาเรื่องราคาสินค้า/ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ท่านรับฟังความคิดเห็นจาก เพื่อนร่วมงาน/ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ	2.10	.807	23.87*	.000	ต่ำ
5 ท่านให้ความสำคัญกับการรับรู้ข่าวสาร ความเดือดร้อน/ ความเป็นอยู่ของเพื่อน ร่วมงาน/ ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	1.74	.664	36.41*	.000	ต่ำ
รวม	2.12	.565	33.68*	.000	ต่ำ

* P < .05

จากตารางที่ 4-5 ระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักร
กัมพูชา มิติความเป็นปัจเจกนิยม พบว่า ในภาพรวมของมิตินี้อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับ
เกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 2.12 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาในรายข้อ
พบว่า ทุกรายข้อ (ทั้งหมด 5 ข้อ) อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน สำหรับ
รายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดในมิตินี้คือ 1. ท่านให้ความสำคัญกับการรับรู้ข่าวสาร
ความเดือดร้อน/ ความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงาน/ ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ 2. ท่านจะปรับเพิ่ม
รายได้ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา โดยพิจารณาให้ความสำคัญแบบทีมงาน (กลุ่มงาน) 3. ในการ
พิจารณาเรื่องราคาสินค้า/ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ท่านรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน/ ผู้ได้บังคับ
บัญชาเป็นสำคัญ 4. ท่านประพฤติปฏิบัติอยู่ในกฎระเบียบ/ สิทธิต่าง ๆ ซึ่งกำหนดให้แตกต่างกัน
ในแต่ละทีมงาน (กลุ่มงาน) และ 5. ท่านให้ความสำคัญกับการไปร่วมงานบุญ งานเลี้ยงต่าง ๆ
ของคนท้องถิ่นเสมอ ๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 1.74, 2.10, 2.10, 2.25, และ 2.38 ตามลำดับ

มิติลักษณะความเป็นชายหญิง (MAS)

ตารางที่ 4-6 ระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา
มิติลักษณะความเป็นชายหญิง

รายการ	Test Value = 3.5 (or 70%)				แปล ความหมาย
	$\bar{X}$	SD	t-value	Sig.	
1. การทำงานเพื่อธุรกิจของท่าน เน้นที่การแข่งขัน คือหนทางสู่ความสำเร็จ	3.89	.940	5.81*	.000	สูง
2. การทำงาน (ในธุรกิจ) ของท่าน ต้องมีระบบที่เคร่งครัด เข้มงวด และเด็ดขาด	3.86	.838	6.08*	.000	สูง
3. การพิจารณาการให้รางวัล เงิน/ สิ่งของ อย่างยุติธรรมตามการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล	3.89	.908	5.93*	.000	สูง
4. ท่านทำงานร่วมกับบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยไม่จำกัดเพศเป็นสำคัญ	1.51	.622	43.97*	.000	ต่ำ
5. ความสำเร็จของท่าน คือสามารถก้าวหน้าสู่ตำแหน่งงานในระดับสูง	3.93	.880	6.86*	.000	สูง
รวม	3.42	.489	2.20*	.029	ต่ำ

* P < .05

จากตารางที่ 4-6 ระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา มิติลักษณะความเป็นชายหญิง พบว่า ในภาพรวมของมิตินี้อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.42 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า มี 1 ใน 5 ข้อ อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเป็น 1.51 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คือ "ท่านทำงานร่วมกับบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยไม่จำกัดเพศเป็นสำคัญ" และมี 4 ใน 5 ข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่

1 ความสำเร็จของท่าน คือสามารถก้าวหน้าสู่ตำแหน่งงานในระดับสูง 2. การทำงานเพื่อธุรกิจของท่าน เน้นที่การแข่งขัน คือหนทางสู่ความสำเร็จ 3 การพิจารณาการให้รางวัล เงิน/สิ่งของ อย่างยุติธรรมตามการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล และ 4 การทำงาน (ในธุรกิจ) ของท่าน ต้องมีระบบที่เคร่งครัด ชัดเจน และเด็ดขาด โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.93, 3.89, 3.89, และ 3.86 ตามลำดับ

มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI)

ตารางที่ 4-7 ระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

รายการ	Test Value = 3.5 (or 70%)				แปล ความหมาย
	$\bar{X}$	SD	t-value	Sig.	
1. คนส่วนใหญ่ที่มีความสัมพันธ์ด้านธุรกิจกับท่านสามารถเชื่อถือได้	2.16	.749	24.58*	.000	ต่ำ
2. พนักงาน/ผู้ร่วมงานที่กระทำการใด ๆ เป็นผลดีต่อธุรกิจของหน่วยงาน แต่ทำผิดกฎระเบียบของหน่วยงานบ้าง	2.92	.891	8.88*	.000	ต่ำ
3. บุคคลหนึ่งยังคงเป็นผู้บริหารที่ดีได้ แม้จะไม่สามารถตอบคำถามในเรื่องงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้เสมอ ๆ	2.88	.971	8.74*	.000	ต่ำ
4. ท่านจะไม่เคร่งครัด หรือไม่รู้ลึกประสาทเสีย ในการทำงานที่ไม่ได้ตั้งใจ	2.96	.994	7.38*	.000	ต่ำ
5. ท่านไม่มีความวิตกกังวลใด ๆ ต่อสถานการณ์บ้านเมืองที่ท่านประกอบการปฏิบัติงานอยู่	2.85	1.17	7.61*	.000	ต่ำ
รวม	2.76	.624	16.38*	.000	ต่ำ

* P < .05

จากตารางที่ 4-7 ระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พบว่า ในภาพรวมของมิตินี้ อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 2.76 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ทุกรายข้อ (ทั้งหมด 5 ข้อ) อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน สำหรับรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดในมิตินี้คือ 1. คนส่วนใหญ่ที่มีความสัมพันธ์ด้านธุรกิจกับท่านสามารถเชื่อถือได้ 2. ท่านไม่มีความวิตกกังวลใด ๆ ต่อสถานการณ์บ้านเมืองที่ท่านประกอบการ ปฏิบัติงานอยู่ 3. บุคคลหนึ่งยังคงเป็นผู้บริหารที่ดีได้ แม้จะไม่สามารถตอบคำถามในเรื่องงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสมอ ๆ 4. พนักงาน ผู้ร่วมงานที่กระทำการใด ๆ เป็นผลดีต่อธุรกิจของหน่วยงาน แต่ทำผิดกฎระเบียบของหน่วยงานบ้าง และ 5. ท่านจะไม่เคร่งครัด หรือไม่รู้สึกรับผิดชอบเสีย ในการทำงานที่ไม่ได้ตั้งใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 2.16, 2.85, 2.88, 2.92 และ 2.96 ตามลำดับ

มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO)

ตารางที่ 4-8 ระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

รายการ	Test Value = 3.5 (or 70%)				แปล ความหมาย
	$\bar{X}$	SD	t-value	Sig.	
1. การให้เกียรติกับธรรมเนียมปฏิบัติที่มีมาแต่ก่อน	1.83	.725	31.67*	.000	ต่ำ
2. ท่านไม่มีความพยายามและอดทนพอที่จะเห็นผลงานอย่างช้า ๆ แต่คาดหวังว่าเห็นผลงานอย่างรวดเร็ว	2.64	.899	13.15*	.000	ต่ำ
3. ท่านเชื่อว่าการลงทุน (ไปกับสิ่งหนึ่งสิ่งใด) เพื่อการเก็บออม ดีกว่า การเก็บออม (ไว้) เพื่อการลงทุน (ต่อไป)	2.47	.961	14.79*	.000	ต่ำ

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

รายการ	Test Value = 3.5 (or 70%)				แปล ความหมาย
	$\bar{X}$	SD	t-value	Sig.	
4. การปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา เราไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงเรื่องการเคารพเชื้อพองอาวุธ	3.24	1.18	3.02*	.003	ต่ำ
5. เรื่องพันธะสัญญาใด ๆ ที่ให้แก่กันไว้ เป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้โดยไม่ต้องกังวลหรือละอายในเรื่องนี้	3.46	1.14	.476	.635	สูง
รวม	2.73	.569	18.64*	.000	ต่ำ

* P < .05

จากตารางที่ 4-8 ระดับมิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว พบว่า ในภาพรวมของมิตินี้ มีค่าเฉลี่ยเป็น 2.73 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงถือว่า มิติวัฒนธรรมธุรกิจลักษณะนี้ อยู่ในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า มี 1 ใน 5 ข้อ อยู่ในระดับสูง คือ เรื่องพันธะสัญญาใด ๆ ที่ให้แก่กันไว้ เป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้โดยไม่ต้องกังวลหรือละอายในเรื่องนี้ มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.46 มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับเกณฑ์ และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงถือว่าอยู่ในเกณฑ์สูง ส่วนอีก 4 ใน 5 ข้อ อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คือ 1. การให้เกียรติกับธรรมเนียมปฏิบัติที่มีมาแต่ก่อน 2. ท่านเชื่อว่าการลงทุน (ไปกับสิ่งหนึ่งสิ่งใด) เพื่อการเก็บออม ดีกว่า การเก็บออม (ไว้) เพื่อการลงทุน (ต่อไป) 3. ท่านไม่มีความพยายามและอดทนพอที่จะเห็นผลงานอย่างช้า ๆ แต่คาดหวังว่าเห็นผลงานอย่างรวดเร็ว และ 4. การปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา เราไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงเรื่องการเคารพเชื้อพองอาวุธ โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 1.83, 2.47, 2.64, และ 3.24 ตามลำดับ

ผลการศึกษา มิติวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎี มิติวัฒนธรรม 5 ลักษณะของกิร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) นั้น สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

1. มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ของวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีค่าดัชนีอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงให้เห็นว่า ความเหลื่อมล้ำทางสังคมด้านอำนาจน้อย องค์การจะมีโครงสร้างของตำแหน่งไม่มาก หรือมีโครงสร้างการจัดการที่มีแนวโน้มเป็นเชิงราบมากกว่า และความมั่งคั่งของพลเมือง ในสังคมเหล่านี้ให้สิทธิ และโอกาสสำหรับพลเมืองทุกคนถ้ามีความสามารถหรือมีเงิน

2. มิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยมของวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีค่าดัชนีอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าวัฒนธรรมมีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม สิทธิและความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคลเป็นตัวอย่างของสังคมแบบชนบท ซึ่งความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างบุคคล เสริมสร้างครอบครัวขยาย และทุกคนจะดูแลเพื่อสมาชิกในกลุ่มโดยการคำนึงถึงพวกพ้องเป็นสำคัญ

3 มิติลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง ของวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีค่าดัชนีอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า เป็นสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางเพศต่ำ มีมิติวัฒนธรรมในความเป็นเพศหญิงสูง คือ สังคมผู้หญิงจะถูกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันกับเพศชายในทุกด้านของสังคม มีความประนีประนอมเน้นความร่วมมือและความเสมอภาค

4. มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ของวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีค่าดัชนีอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า สังคมมีความกังวลเกี่ยวกับความคลุมเครือและความไม่แน่นอนต่ำ และมีความอดทนต่อความหลากหลายของความคิดเห็น สะท้อนให้เห็นถึงสังคมที่พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรไม่มีความสลับซับซ้อน ความวิตกกังวลต่ำ มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าเผชิญกับความเสี่ยง

5. มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว ของวัฒนธรรมทางธุรกิจของนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีค่าดัชนีอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า เป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะสั้น ประเทศนั้นไม่มีแนวคิดเรื่องประโยชน์ของสังคมในระยะยาว ในวัฒนธรรมนี้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้อย่างมากและรวดเร็ว ในระยะยาวภาระผูกพันไม่ได้กลายเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง การเคารพประเพณีมากเกินไปก็อาจขัดขวางแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ หรือการไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การตอบแทนกันในสังคมด้วย คำทักทาย การแสดงความรักและของขวัญแสดงออกด้วยการเน้นเรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ (Hofstede, 1997; เพ็ชรวิริยะ, 2553)

ส่วนที่ 2.3 ศึกษาปัจจัยการจัดการข้ามวัฒนธรรมอันเป็นพลวัตของวัฒนธรรมทางธุรกิจ การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในตอนี่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยคัดสรร (Selected Factors) ทั้งหมด 4 มิติ รวมทั้งหมด 16 ประเด็น ประกอบด้วย

- 1 ความตื่นตัวและความระแวดระวัง จำนวน 4 ข้อ
- 2 ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จำนวน 4 ข้อ
- 3 ความสามารถในการทำงานในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน จำนวน 4 ข้อ
- และ 4. ความสอดคล้องระหว่างกันและกัน จำนวน 4 ข้อ

นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis) และหมุนแกน ออโรทอนออลแบบวารีแมกซ์ (Varimax orthogonal rotation) เพื่อสกัดตัวแปรที่ไม่สำคัญออกไป ตัวแปรเหล่านั้น ได้แก่

1. ความตื่นตัวและความระแวดระวัง จำนวน 4 ข้อ

- A1 การใช้ภาษาแม่เป็นเครื่องมือสื่อสารที่สำคัญและจำเป็นสำหรับท่าน
- A2 หน่วยงานของท่านกำหนดวันหยุดงานประจำปี โดยยึดตามวันหยุดราชการเป็นสำคัญ
- A3 ท่านให้ความสำคัญเป็นพิเศษในการแต่งกายไปร่วมงานที่ได้รับการจัดเชิญมาทุกครั้ง
- A4 ท่านระมัดระวังการทักทายสตรีชาวกัมพูชา ด้วยการยกมือไหว้เสมอ

2. ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จำนวน 4 ข้อ

- B1 ท่านมีความเข้าใจในความเป็นชาตินิยมของชาวกัมพูชาที่แสดงออกต่อกรณีปราสาทพระวิหาร
- B2 ท่านเห็นความสำคัญและอนุญาตให้พนักงาน (ท้องถิ่น) ลางานไปช่วยงานแต่งงานของญาติพี่น้องได้เสมอ
- B3 ท่านมักจะบริจาคทรัพย์ร่วมทำบุญตามศาสนา-ประเพณีของคนท้องถิ่นเป็นประจำทุก ๆ เทศกาล
- B4 ท่านมีความเข้าใจในพฤติกรรม/ความต้องการของผู้บริโภคชาวกัมพูชาเป็นอย่างดี

3. ความสามารถในการทำงานในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน จำนวน 4 ข้อ

- C1 ในสภาพสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา ท่านมีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีข้อจำกัด
- C2 ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและสามารถร่วมงานกับคนท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี โดยไม่มีอุปสรรค
- C3 ในกัมพูชา ท่านจำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน/ ผู้ได้บังคับบัญชา

C4 ท่านยินดีและมักจะถ่ายทอดเทคนิค-วิธีการใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงาน (ชาวกัมพูชา) เสมอ ๆ

4. ความสอดคล้องระหว่างกันและกัน จำนวน 4 ข้อ

D1 ท่านคิดว่าปรัชญาการบริหารงานในหน่วยงานของท่านในกัมพูชาและในไทยแตกต่างกัน

D2 การทำงานในกัมพูชา ท่านจำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุก ๆ ครั้ง

D3 ท่านต้องใช้การควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเสมอ ๆ

D4 ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน พร้อมทั้งจะร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ เพื่อประสิทธิผลของธุรกิจร่วมกัน

ผลจากการหมุนแกนดังกล่าว ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การตัดสินใจเลือกตัวแปรที่สำคัญจากองค์ประกอบที่เกิดขึ้นจากการหมุนแกนเพื่อนำมาใช้ในการสร้างแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor coefficient) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป เป็นตัวแปรสำคัญ ผลจากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของการวัดความเพียงพอของข้อมูลการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีวัดแบบ ไกเซอร์ เมเยอร์-โอลกิน (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.793 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ดังตารางที่ 4-9) นอกจากนี้ยังพบว่า ข้อมูลทั้งหมดสามารถสกัดองค์ประกอบได้เป็น 4 องค์ประกอบหลัก ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 55.884 สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ ดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-9 ค่าสัมประสิทธิ์ของการวัดความเพียงพอของข้อมูลการสุ่มตัวอย่างด้วยค่า 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 4-10 ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized coefficient)

โดยการหมุนแกนอโรทอนอลแบบวาริแมกซ์ (Varimax orthogonal rotation)

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

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

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor standardized coefficient)

ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป ที่ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาให้เป็นตัวแปรสำคัญเพื่อนำไปสร้างและพัฒนาแนวทางที่เหมาะสม พบว่า มี 8 ประเด็นสำคัญ สรุปได้ดังตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-11 ตัวแปรสำคัญที่ถูกเลือกเพื่อใช้ในการสร้างและพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมต่อ
การจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

รายการ	ประเด็นสำคัญ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
factor load ≥ 0.50	ท่านระมัดระวังการทักทายสตรีชาวกัมพูชา ด้วยการยกมือไหว้เสมอ (A4)	.591
	ท่านคิดว่าปรัชญาการบริหารงานในหน่วยงาน ของท่านในกัมพูชาและในไทย แตกต่างกัน (D1)	.551
$0.40 \leq \text{factor load} < 0.50$	การทำงานในกัมพูชา ท่านจำเป็นต้องใช้ การวางแผนอย่างรัดกุมทุก ๆ ครั้ง (D2)	.442
	ในกัมพูชา ท่านจำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือ นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน/ ผู้ได้บังคับบัญชา (C3)	.419
	ท่านต้องใช้การควบคุมการทำงานของผู้ ผู้ได้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิดเสมอ ๆ (D3)	.403
$0.30 \leq \text{factor load} < 0.40$	ท่านเห็นความสำคัญและอนุญาตให้พนักงาน (ท้องถิ่น) ลางานไปช่วยแต่งงานของญาติพี่น้อง ได้เสมอ (B2)	.366
	ในสภาพสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา ท่านมีโอกาส ได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีข้อจำกัด (C1)	.346
	ท่านมีความเข้าใจในความเป็นชาตินิยมของชาว กัมพูชา ที่แสดงออกต่อกรณีปราสาทพระวิหาร (B1)	.338

จากตารางที่ 4-11 พบว่า มีคะแนนองค์ประกอบ (Factor standardized coefficient) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเป็นตัวแปรสำคัญเพื่อนำไปสร้างแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา มีทั้งหมด 8 ประเด็นสำคัญ จากทั้งหมด 16 ประเด็นดังนี้ (ตารางที่ 4-12)

ตารางที่ 4-12 ตัวแปรสำคัญที่ถูกเลือกเพื่อใช้เป็นประเด็นสำคัญในการจัดทำเป็นแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

ที่	ประเด็นสำคัญ	Factor loads
1. ความตื่นตัวและความระแวดระวัง		
A4	ระมัดระวังการทักทายสตรีชาวกัมพูชา ด้วยการยกมือไหว้เสมอ	.591
2. ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน		
B2	เห็นความสำคัญและอนุญาตให้พนักงาน (ท้องถิ่น) ลางานไปช่วยงาน แต่งงานของญาติพี่น้องได้เสมอ	.366
B1	ความเข้าใจในความเป็นชาตินิยมของชาวกัมพูชาที่แสดงออกต่อกรณี ปราสาทพระวิหาร	.338
3. ความสามารถในการทำงานในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน		
C3	ในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานกับ ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา	.419
C1	ในสภาพสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา มีโอกาสได้ใช้ความสามารถใน การทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีข้อจำกัด	.346
4. ความสอดคล้องระหว่างกันและกัน		
D1	ปรัชญาการบริหารงานในหน่วยงานในกัมพูชาและในไทย แตกต่างกัน	.551
D2	การทำงานในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุก ๆ ครั้ง	.442
D3	ต้องให้การควบคุมการทำงานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเสมอ ๆ	.403

ข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญดังกล่าว จำแนกออกเป็นด้านต่างๆ ได้ 8 ประเด็นสำคัญ จาก 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความตื่นตัวและความระแวดระวัง มีประเด็นสำคัญ 1 ประเด็น คือ ระมัดระวังการหักทลายสตรีชาวกัมพูชา ด้วยการยกมือไหว้เสมอ

2 ด้านความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีประเด็นสำคัญ 2 ประเด็นคือ 1. เห็นความสำคัญและอนุญาตให้พนักงาน (ท้องถิ่น) ลางานไปช่วยงานแต่งงานของญาติพี่น้องได้เสมอ และ 2 ความเข้าใจในความเป็นชาตินิยมของชาวกัมพูชาที่แสดงออกต่อกรณีปราสาทพระวิหาร

3. ด้านความสามารถในการทำงานในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน มีประเด็นสำคัญ 2 ประเด็นคือ 1. ในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2. ในสภาพสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา มีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีข้อจำกัด

4. ด้านความสอดคล้องระหว่างกันและกัน มีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นคือ 1. ปรัชญาการบริหารงานในหน่วยงานในกัมพูชาและในไทย แตกต่างกัน 2 การทำงานในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุก ๆ ครั้ง และ 3. ต้องใช้การควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเสมอ ๆ

ภาคที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 นำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา

จากประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพในภาคที่ 1 จำนวน 20 ประเด็น และ ผลการวิเคราะห์หิววิจัยเชิงปริมาณในภาคที่ 2 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) จากนักธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา จำนวน 191 คน โดยใช้แบบสอบถาม มีประเด็นสำคัญ จำนวน 8 ประเด็น รวมประเด็นสำคัญทั้งหมด 28 ประเด็น สรุปได้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก มี 20 ประเด็นสำคัญ

ประเด็นสำคัญ	จำนวน
1. ต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม/ กลุ่ม	14
2. ต้องศึกษาและให้การยอมรับในค่านิยม/ วัฒนธรรมของชาวกัมพูชา	14
3. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวกัมพูชา	13
4. การดำเนินธุรกิจร่วมกันหรือการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นสิ่งดีและมีมากขึ้น	13
5. มีการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว	12
6. การสื่อสารกันด้วยภาษาเขมรมีความจำเป็นและมีความสำคัญ	12
7. ต้องศึกษาเรียนรู้ภาษาเขมรเป็นพื้นฐานก่อน	12
8. มีรูปแบบโครงสร้างการกระจายอำนาจ และสามารถตรวจสอบได้	11
9. การปฏิบัติงานที่เน้นความร่วมมือเป็นสำคัญ	11
10. ความเสี่ยงของการลงทุนในกัมพูชา คือเรื่องของกฎหมายต่าง ๆ	11
11. ต้องเข้าถึงภาษา-วัฒนธรรม ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมวัฒนธรรมประเพณีของกัมพูชาเสมอ	11
12. การร่วมทุนไทยกับกัมพูชามีแนวโน้มดีขึ้นและมีมากขึ้น	11
13. ต้องมีเจตนาที่ดีในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาถ่ายทอดความรู้อย่างมีทักษะและมีความอดทน	10
14. จัดกิจกรรม/ รางวัล เพื่อเสริมแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม	9

15. ต้องมีทัศนคติเชิงบวก ให้ความเคารพ (อย่าดูถูกดูแคลน) และเปิดใจยอมรับในค่านิยม-วัฒนธรรมกัมพูชา	9
16. สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานชาวกัมพูชา	9
17. AEC. ทำให้มีโอกาสในการร่วมทุนสามารถต่อรองได้ดีและมีมากขึ้น	9
18. การมีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรม ประเพณี สังคมของกัมพูชา	9
19. มีการฝึกอบรม พัฒนาพนักงาน เพื่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	8
20. การเมืองกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และชาตินิยมกับความรู้ทางประวัติศาสตร์มีผลต่อการทำธุรกิจในกัมพูชา	8

2. แบบสอบถามนักธุรกิจ 191 คน มี 8 ประเด็นสำคัญ

ประเด็นสำคัญ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1. ระมัดระวังการทักทายสตรีชาวกัมพูชา ด้วยการยกมือไหว้เสมอ	0.591
2. ปรัชญาการบริหารงานในหน่วยงานในกัมพูชาและในไทยแตกต่างกัน	0.551
3. การทำงานในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุก ๆ ครั้ง	0.442
4. ในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน กับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา	0.419
5. ต้องให้การควบคุมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิดเสมอ ๆ	0.403
6. เห็นความสำคัญและอนุญาตให้พนักงาน (ท้องถิ่น) ลางานไปช่วยงานแต่งงานของญาติพี่น้องได้เสมอ	0.366
7. ในสภาพสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา มีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีข้อจำกัด	0.346
8. มีความเข้าใจในความเป็นชาตินิยมของชาวกัมพูชาที่แสดงออกต่อกรณีปราสาทพระวิหาร	0.338

ประเด็นทั้งหมด 28 ประเด็นถูกนำไปสร้างและพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา โดยใช้แนวคิดในเชิงทฤษฎี Balanced scorecard ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการใน 4 มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองเกี่ยวกับลูกค้า/ ผู้รับบริการ/ บุคลากร (Customer perspective) มุมมองเกี่ยวกับกระบวนการภายใน

(Internal process perspective) มุมมองเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนา/ การเจริญเติบโต (Learning growth or learning and development perspective) และมุมมองเกี่ยวกับการเงิน/ ทรัพยากร (Financial perspective) เป็นแนวทางในการดำเนินการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าว โดยผู้วิจัยหวังว่า แนวทางที่เหมาะสมนี้จะช่วยเสริมการทำงานในขั้นตอนปกติให้มีการเน้นย้ำหรือปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพในประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญหรือเร่งด่วนที่ค้นพบจากการวิจัยนี้ สำหรับขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาแนวทางฯ ในตอนนี้จะแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 สร้างและพัฒนาแนวทางฯ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1-2 (การวิเคราะห์ข้อมูลจากภาคที่ 1 และภาคที่ 2) จำนวน 28 ประเด็นมาจัดกลุ่ม 4 มุมมอง (4 Perspectives) ตามแนวคิดเชิงทฤษฎี Balanced scorecard

ขั้นที่ 2 สร้างและจัดทำร่างแนวทางฯ การปฏิบัติ ตามมุมมองทั้ง 4 โดยแต่ละแนวทางฯ จะต้องสอดคล้องกับประเด็นต่าง ๆ ทั้ง 28 ประเด็น และแต่ละโครงการจะมีรายละเอียดของหัวข้อต่อไปนี้เป็นคือ มุมมอง (Perspective) ประเด็นสำคัญ (Crucial issues) ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic issues) และ แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม (Appropriate approaches)

ขั้นที่ 3 นำร่างแนวทางฯ ที่ได้พัฒนาขึ้นมาแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ช่วยกันวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้นำข้อเสนอแนะเหล่านั้นไปปรับปรุงแนวทางฯ ในรายงานขั้นสุดท้ายให้สมบูรณ์ต่อไป

ขั้นที่ 4 การปรับปรุง "แนวทางที่เหมาะสมเพื่อจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา" ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่มเพื่อการวิพากษ์รูปแบบและทำรายงานที่สมบูรณ์ต่อไป

สำหรับผลการดำเนินการจัดการดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 สร้างและพัฒนา ร่างแนวทางฯ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1-2 (การวิเคราะห์ข้อมูลจากภาคที่ 1 และภาคที่ 2) จำนวน 28 ประเด็นมาจัดกลุ่ม 4 มุมมอง (4 Perspectives) ตามแนวคิดเชิงทฤษฎี Balanced scorecard ดังภาพที่ 4-2

มุมมองด้านลูกค้า/ บุคลากร Customer perspective	การทำงานด้วยกาย ● ต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม/ กลุ่ม* ● จัดกิจกรรม/ รางวัล เพื่อเสริมแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม* ● สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานชาว กัมพูชา* ● ต้องใช้การควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเสมอ ๆ **	การทำงานด้วยใจ ● ต้องมีทัศนคติเชิงบวก ให้ความเคารพ (อย่าดูถูกดูแคลน) และเปิดใจยอมรับในค่านิยม-วัฒนธรรมกัมพูชา* ● เห็นความสำคัญและอนุญาตให้พนักงาน (ท้องถิ่น) ลงงานไปช่วยงานแต่งงานของญาติพี่น้องได้เสมอ** ● มีความเข้าใจในความเป็นชาตินิยมของชาว กัมพูชาที่แสดงออกต่อกรณีปราสาทพระวิหาร**
มุมมองกระบวนการ ภายใน Internal process perspective	การบริหารงาน ● ปรึกษาการบริหารงานในหน่วยงาน ในกัมพูชาและในไทยแตกต่างกัน** ● มีการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว* ● มีรูปแบบโครงสร้างการกระจายอำนาจ และสามารถตรวจสอบได้* การจัดการทั่วไป ● การทำงานในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุก ๆ ครั้ง** ● ในสภาพสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา มีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีข้อจำกัด** ● มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาชาว กัมพูชา* ● การดำเนินธุรกิจร่วมกันหรือการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นสิ่งที่ดีและมีมากขึ้น* ● การปฏิบัติงานที่เน้นความร่วมมือเป็นสำคัญ*	

หมายเหตุ * ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ** ข้อมูลจากแบบสอบถาม

มุมมองการเรียนรู้ และพัฒนา Learning growth perspective	การสื่อสารวัฒนธรรม ● ต้องศึกษาและให้การยอมรับในค่านิยม/ วัฒนธรรมของชาว กัมพูชา* ● การสื่อสารกันด้วยภาษาแม่ มีความจำเป็น และมีความสำคัญ* ● ต้องศึกษาเรียนรู้ภาษาแม่ เป็นพื้นฐานก่อน* ● ต้องเข้าถึงภาษา-วัฒนธรรม ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรม วัฒนธรรม ประเพณีของ กัมพูชาเสมอ* ● การมีความรู้ ความเข้าใจใน วัฒนธรรม ประเพณี สังคม ของกัมพูชา* ● ระวังระวังการทักทายสตรีชาว กัมพูชา ด้วยการยกมือไหว้ เสมอ**	เทคนิค/นวัตกรรม ● ในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้ เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน กับผู้ร่วมงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชา** ● ต้องมีเจตนาที่ดีในการนำ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาถ่ายทอด ความรู้อย่างมีทักษะ และมีความอดทน* ● มีการฝึกอบรม/ พัฒนา พนักงาน เพื่อประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม*
มุมมองด้านการเงิน Financial perspective	กฎหมายกับการลงทุน ● ความเสี่ยงของการลงทุนในกัมพูชา คือเรื่องของกฎหมายต่าง ๆ * ความสัมพันธ์ของอาเซียน ● การร่วมทุนไทยกับกัมพูชามีแนวโน้มดีขึ้นและมีมากขึ้น* ● AEC ทำให้มีโอกาสในการร่วมทุนสามารถต่อรองได้ดีและมีมากขึ้น* ● การเมืองกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และชาตินิยมกับความรู้ทางประวัติศาสตร์มีผลต่อการทำธุรกิจในกัมพูชา*	

หมายเหตุ * ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ** ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ภาพที่ 4-2 ร่างแนวทางฯ ที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทย

ในราชอาณาจักรกัมพูชา

สำหรับแนวทางฯ ที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางที่เหมาะสม (Appropriate approaches) ในการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชาของแต่ละด้านตามมุมมองทั้ง 4 ของ Balanced scorecard เป็นไปตามตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-13 ร่างแนวทางที่เหมาะสมที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทย
ในราชอาณาจักรกัมพูชา

มุมมอง Perspectives	ประเด็นสำคัญ Crucial issues	ประเด็นกลยุทธ์ Strategic issues	แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม Appropriate approaches
ด้านลูกค้า/ บุคลากร Customer perspective	การทำงานด้วย กาย	1 ต้องให้ความสำคัญกับ การทำงานเป็นทีม/ กลุ่ม* 2 จัดกิจกรรม, รางวัล เพื่อ เสริมแรงจูงใจในการทำงาน เป็นทีม* 3 สร้างความสนิทสนมเป็น กันเองกับผู้ร่วมงาน ชาวกัมพูชา* 4 ต้องใช้การควบคุม การทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เสมอๆ**	เสริมสร้างความสามัคคี ด้วยการทำกิจกรรม สาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ของกัมพูชาร่วมกันเสมอ และเน้นการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับ CSR (Cooperated Social Responsibility)
	การทำงานด้วยใจ	1 ต้องมีทัศนคติเชิงบวก ให้ ความเคารพ (อย่าดูถูก ดูแคลน) และเปิดใจยอมรับ ในค่านิยม-วัฒนธรรมกัมพูชา* 2 เห็นความสำคัญและ อนุญาตให้พนักงาน (ท้องถิ่น) ลงงานไปช่วยงานแต่งงานของ ญาติพี่น้องได้เสมอ** 3 มีความเข้าใจในความ เป็นชาตินิยมของชาวกัมพูชา ที่แสดงออกต่ออารยธรรมปราสาท พระวิหาร**	สื่อสารมวลชนไทยต้องเผยแพร่ ข่าวสาร ละคร รายการบันเทิง ของกัมพูชาอย่างกว้างขวาง (เช่น ภาคบันเทิงจากเกาหลี)

หมายเหตุ * ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ** ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

มุมมอง Perspectives	ประเด็นสำคัญ Crucial issues	ประเด็นกลยุทธ์ Strategic issues	แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม Appropriate approaches
กระบวนการภายใน Internal process perspective	การบริหารงาน	1. บริหารจัดการบริหารงานในหน่วยงาน ในกัมพูชาและในไทยแตกต่างกัน** 2. มีการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว* 3. มีรูปแบบโครงสร้างการกระจายอำนาจ และสามารถตรวจสอบได้*	สร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นเป้าหมายธุรกิจในระยะยาวด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good governance)
	การจัดการทั่วไป	1. การทำงานในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุก * ครั้ง** 2. ในสภาพสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา มีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีข้อจำกัด** 3. มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชาชาวกัมพูชา* 4. การดำเนินธุรกิจร่วมกันหรือการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นสิ่งดีและมีมากขึ้น* 5. การปฏิบัติงานที่เน้นความร่วมมือเป็นสำคัญ*	ทำธุรกิจแบบมีหลักการจัดการเชิงคุณธรรม โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างกันและกัน

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

มุมมอง Perspectives	ประเด็นสำคัญ Crucial issues	ประเด็นกลยุทธ์ Strategic issues	แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม Appropriate approaches
การเรียนรู้ และพัฒนา Learning growth perspective	การสื่อสาร วัฒนธรรม	1 ต้องศึกษาและให้ การยอมรับในค่านิยม วัฒนธรรมของชาวกัมพูชา*	ภาครัฐต้องสร้างศูนย์กลาง กิจกรรมการท่องเที่ยวเชิง วัฒนธรรม และทำหลักสูตร ภาษาขแมร์สำหรับนักเรียนไทย ที่พร้อมต้อนรับผู้ให้บริการ อย่างสม่ำเสมอ
		2 การสื่อสารกันด้วยภาษา ขแมร์มีความจำเป็นและมี ความสำคัญ*	
		3 ต้องศึกษาเรียนรู้ภาษา ขแมร์เป็นพื้นฐานก่อน*	
		4 ต้องเข้าถึงภาษา-วัฒนธรรม ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรม วัฒนธรรม ประเพณีของ กัมพูชาเสมอ*	
		5 การมีความรู้ ความเข้าใจใน วัฒนธรรม ประเพณี สังคมของ กัมพูชา**	
		6 ระมัดระวังการหักทลายสตรี ชาวกัมพูชา ด้วยการยกมือไหว้ เสมอ**	
เทคนิค นวัตกรรม		1 ในกัมพูชา จำเป็นต้องใช้ เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่* ในการทำงาน กับผู้ร่วมงาน/ ผู้ได้บังคับบัญชา**	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือจัดทำโครงการศึกษาต่อเนื่อง ร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพ และสมรรถนะแก่พนักงานใน กลุ่มธุรกิจเดียวกัน
		2 ต้องมีเจตนาที่ดีในการนำ นวัตกรรมใหม่* มาถ่ายทอด ความรู้อย่างมีทักษะและมี ความอดทน*	
		3 มีการฝึกอบรม/พัฒนา พนักงาน เพื่อ ะสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม*	

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

มุมมอง	ประเด็นสำคัญ	ประเด็นกลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม
Perspectives	Crucial issues	Strategic issues	Appropriate approaches
ด้านการเงิน	กฎหมายกับ	ความเสี่ยงของการลงทุน	จัดตั้งศูนย์นักกฎหมาย
Financial	การลงทุน	ในกัมพูชา คือเรื่องของ	(สำหรับธุรกิจไทย) เป็นที่ปรึกษา
perspective		กฎหมายต่าง ๆ	และเป็นตัวแทนการทำธุรกรรม
			ต่าง ๆ ในกัมพูชา
	ความสัมพันธ์ของ	1. การร่วมทุนไทยกับกัมพูชามี	ภาคธุรกิจต้องจัดตั้งกลุ่ม/
	อาเซียน	แนวโน้มดีขึ้นและมีมากขึ้น*	สมาคมการค้าอาเซียน เป็น
		2. AEC ทำให้มีโอกาสใน	ศูนย์ความร่วมมือทางการค้า
		การร่วมทุนสามารถต่อรองได้ดี	และเผยแพร่ข่าวสารสู่เยาวชน
		และมีมากขึ้น*	ไทยในทุกช่องทาง
		3. การเมืองกับความสัมพันธ์	
		ระหว่างประเทศ และชาตินิยม	
		กับความรู้ทางประวัติศาสตร์มี	
		ผลต่อการทำธุรกิจในกัมพูชา*	

หมายเหตุ * ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ** ข้อมูลจากแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4-13 แนวทางที่เหมาะสม (Appropriate approaches) มีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

1. การทำงานด้วยกาย มี 1 แนวทางคือ
แนวทางที่ 1 (Approach 2) เสริมสร้างความสามัคคี ด้วยการทำกิจกรรม
สาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ของกัมพูชา ร่วมกันเสมอ และเน้นการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ CSR
(Cooperated Social Responsibility)
2. การทำงานด้วยใจ มี 1 แนวทางคือ
แนวทางที่ 2 (Approach 2) สื่อสารมวลชนไทยต้องเผยแพร่ข่าวสาร ละคร รายการ
บันเทิงของกัมพูชาอย่างกว้างขวาง (เช่น ภาคบันเทิงจากเกาหลี)
3. การบริหารงาน มี 1 แนวทางคือ
แนวทางที่ 3 (Approach 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นเป้าหมายธุรกิจในระยะยาว
ด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good governance)

4. การจัดการทั่วไป มี 1 แนวทางคือ

แนวทางที่ 4 (Approach 4) ทำธุรกิจแบบมีหลักการจัดการเชิงคุณธรรม โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างกันและกัน

5. การสื่อสารวัฒนธรรม มี 1 แนวทางคือ

แนวทางที่ 5 (Approach 5) ภาครัฐต้องสร้างศูนย์กลางกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และทำหลักสูตรภาษาอเมริกันสำหรับนักธุรกิจไทย ที่พร้อมต้อนรับผู้ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ

6. เทคนิค/นวัตกรรม มี 1 แนวทางคือ

แนวทางที่ 6 (Approach 6) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือจัดทำโครงการศึกษาต่อเนื่องร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะแก่พนักงานในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน

7. กฎหมายกับการลงทุน มี 1 แนวทางคือ

แนวทางที่ 7 (Approach 7) จัดตั้งศูนย์นักกฎหมาย (สำหรับธุรกิจไทย) เป็นที่ปรึกษาและเป็นตัวแทนการทำธุรกรรมต่าง ๆ ในกัมพูชา

8. ความสัมพันธ์ของอาเซียน มี 1 แนวทางคือ

แนวทางที่ 8 (Approach 8) ภาคธุรกิจต้องจัดตั้งกลุ่ม/ สมาคมการค้าอาเซียน เป็นศูนย์กลางความร่วมมือทางการค้า และเผยแพร่ข่าวสารสู่เยาวชนไทยในทุกช่องทาง

ขั้นที่ 3 นำร่างแนวทางที่เหมาะสมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้จัดประชุม “การสนทนากลุ่มเพื่อวิพากษ์แนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทย ในราชอาณาจักรกัมพูชา” เมื่อ วันพฤหัสบดี ที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2556 ระหว่างเวลา 17.00-18.30 น. ณ ห้อง 101 สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงพนมเปญ ราชอาณาจักรกัมพูชา เพื่อนำร่างแนวทางฯ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เป็นผู้วิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ ผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว มีรายนามและตำแหน่งดังนี้

1. นายธัชชยดี ภักดี เอกอัครราชทูตไทย ประจำกรุงพนมเปญ
2. ศาสตราจารย์สมบุญ มงคลสมบัติ Director, Business Development Financial Service, Deam Computer International Pte.,Ltd
3. นายสมศักดิ์ รื่นเรืองสิน กรรมการผู้จัดการและเจ้าของ Modern Plastic & Packaging Co.,Ltd อดีตประธานสมาคมธุรกิจไทยในกัมพูชา สมัยที่ 2 ถึงที่ 6 ค.ศ. 2000-2011

4. นางอรนุช ฝการรัตน์ กรรมการผู้จัดการและเจ้าของ Intra Co.,Ltd. อดีตประธานสมาคมธุรกิจไทยในกัมพูชา สมัยที่ 7 ค.ศ. 2012-2013

5. นางกัญญาภัค เรียนเวช ผู้บริหาร Chenda Polyclinic ประธานสมาคมธุรกิจไทยในกัมพูชา สมัยที่ 8 ค.ศ. 2014-2015



ภาพที่ 4-3 การสนทนากลุ่มเพื่อวิพากษ์แนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทย ในราชอาณาจักรกัมพูชา

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ดังรายนามดังกล่าวได้มีการวิพากษ์แต่ละประเด็น ตามแนวทางฯ ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอกันอย่างกว้างขวาง ผลการวิพากษ์ สรุปให้มีการตั้งชื่อเรียกรูปแบบแนวทางที่เหมาะสม ฯ นี้ แต่ละแนวทางก็ตั้งชื่อหัวข้อแนวทางนั้น ๆ แบบชื่อไทย เพื่อให้จำง่ายและง่ายต่อการประชาสัมพันธ์ อีกทั้งให้เพิ่มเติม แก้ไข และ ปรับปรุงประเด็นสำคัญเกี่ยวกับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard ตามแนวทางฯ ต่าง ๆ ดังนี้

1. มุมมองด้านคุณค่า/ บุคลากร ควรมีการปรับปรุงบางส่วน คือ ประเด็นสำคัญของการทำงานด้วยใจ ในส่วนของประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับทัศนคติ จึงควรเพิ่มเติมคำในประโยคเพื่อเป็นการระบุให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็น "สื่อสารมวลชนไทยต้องเผยแพร่ข่าวสาร ละคร รายการบันเทิงของกัมพูชาในทัศนะเชิงบวกอย่างกว้างขวาง (เช่น ภาคบันเทิงจากเกาหลี)"

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน สมบูรณ์ดีแล้ว (ไม่มีประเด็นอะไรที่ต้องเพิ่มเติมและแก้ไข)

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ควรมีการปรับปรุงบางส่วน คือ ประเด็นสำคัญของการสื่อสารวัฒนธรรม ในส่วนของประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการศึกษาเรียนรู้ภาษา-วัฒนธรรม จึงควรเพิ่มเติมคำในประโยคเพื่อให้ตรงกับยุทธศาสตร์ยิ่งขึ้น เป็น "ภาครัฐต้องสร้างศูนย์กลางกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และทำหลักสูตรภาษาขแมร์ มีการเรียนการสอน สำหรับนักธุรกิจไทย ที่พร้อมต้อนรับผู้ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ"

4. มุมมองด้านการเงิน ควรมีการปรับปรุงบางส่วน คือ ประเด็นสำคัญของความสัมพันธ์ของอาเซียน ในส่วนของประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการร่วมทุนระหว่างไทยกับกัมพูชานั้น จึงควรเพิ่มเติมคำในประโยคเพื่อให้ครบสมบูรณ์กับประเด็นยุทธศาสตร์ เป็น "ภาคธุรกิจต้องจัดตั้งกลุ่ม/สมาคมการค้าอาเซียน เป็นศูนย์ความร่วมมือทางการขาย การค้าและเผยแพร่ข่าวสารสู่เยาวชนไทยและนักธุรกิจไทยในทุกช่องทาง"

ผลการวิพากษ์และข้อเสนอแนะดังกล่าวถูกนำไป เพิ่มเติม แก้ไขและปรับปรุง แนวทางฯ ให้สมบูรณ์ ผลการปรับปรุงเป็นไปตามขั้นที่ 4

ขั้นที่ 4 การปรับปรุง "แนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในราชอาณาจักรกัมพูชา" ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่มเพื่อการวิพากษ์รูปแบบที่สมบูรณ์เป็นดังนี้ (ตารางที่ 4-14)

ตารางที่ 4-14 แนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทย ในราชอาณาจักร
กัมพูชา (รูปแบบสมบูรณปรับปรุงแล้วตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ)

มุมมอง Perspectives	ประเด็นสำคัญ Crucial issues	ประเด็นกลยุทธ์ Strategic issues	แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม Appropriate approaches
ด้านลูกค้า/ บุคลากร Customer perspective	การทำงานด้วย ภาวะ	1 ต้องให้ความสำคัญกับ การทำงานเป็นทีม/ กลุ่ม 2 จัดกิจกรรม: รางวัล เพื่อ เสริมแรงจูงใจในการทำงาน เป็นทีม 3 สร้างความสนิทสนมเป็น กันเองกับผู้ร่วมงานชาวกัมพูชา 4 ต้องใช้การควบคุมการ ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิดเสมอ	เสริมสร้างความสามัคคี ด้วยการ ทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ ต่าง ๆ ของกัมพูชา ร่วมกันเสมอ และเน้นการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับ CSR (Cooperated Social Responsibility)
	การทำงานด้วยใจ	1 ต้องมีทัศนคติเชิงบวก ให้ ความเคารพ (อย่าดูถูกดูแคลน) และเปิดใจยอมรับในค่านิยม- วัฒนธรรมกัมพูชา 2 เห็นความสำคัญและ อนุญาตให้พนักงาน (ท้องถิ่น) ลงงานไปช่วยงานแต่งงานของ ญาติพี่น้องได้เสมอ 3 มีความเข้าใจในความ เป็นชาตินิยมของชาวกัมพูชาที่ แสดงออกต่อกรณีปราสาท พระวิหาร	สื่อสารมวลชนไทยต้องเผยแพร่ ข่าวสาร ละคร รายการบันเทิง ของกัมพูชาในทัศนะเชิงบวก อย่างกว้างขวาง (เช่น ภาคบันเทิงจากเกาหลี)***

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

มุมมอง Perspectives	ประเด็นสำคัญ Crucial issues	ประเด็นกลยุทธ์ Strategic issues	แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม Appropriate approaches
กระบวนการภายใน Internal process perspective	การบริหารงาน	1. ประสิทธิภาพการบริหารงานในหน่วยงาน ในกัมพูชาและในไทยแตกต่างกัน 2. มีการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว 3. มีรูปแบบโครงสร้างการกระจายอำนาจ และสามารถตรวจสอบได้	สร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นเป้าหมายธุรกิจในระยะยาวด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good governance)
	การจัดการทั่วไป	1. การทำงานในกัมพูชาจำเป็นต้องใช้การวางแผนอย่างรัดกุมทุก ๆ ครั้ง 2. ในสภาพสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา มีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้เยอะเต็มที่ โดยไม่มีข้อจำกัด 3. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวกัมพูชา 4. การดำเนินธุรกิจรวมกันหรือการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นสิ่งดีและมีมากขึ้น 5. การปฏิบัติงานที่เน้นความร่วมมือเป็นสำคัญ	ทำธุรกิจแบบมีหลักการจัดการเชิงคุณธรรม โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างกันและกัน

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

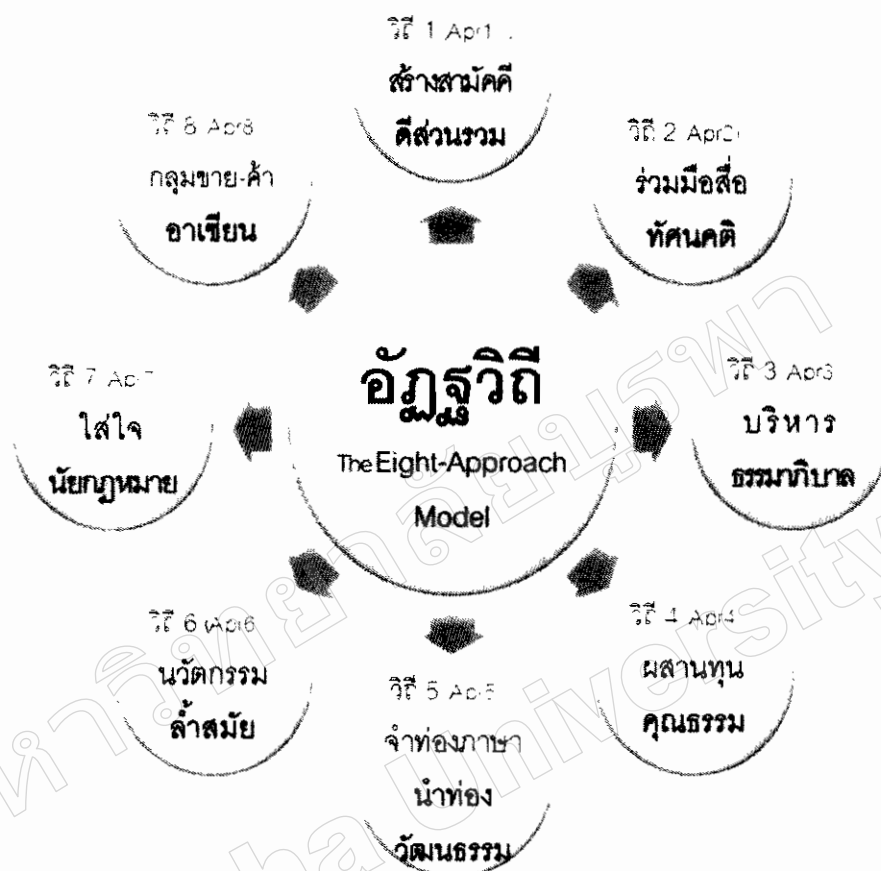
มุมมอง Perspectives	ประเด็นสำคัญ Crucial issues	ประเด็นกลยุทธ์ Strategic issues	แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม Appropriate approaches
การเรียนรู้ และพัฒนา Learning growth perspective	การสื่อสาร วัฒนธรรม	1 ต้องศึกษาและให้ การยอมรับในค่านิยม วัฒนธรรมของชาวอเมริกัน 2 การสื่อสารด้วยภาษา อเมริกันมีความจำเป็นและมี ความสำคัญ 3 ต้องศึกษาเรียนรู้ภาษา อเมริกันเป็นพื้นฐานก่อน 4 ต้องเข้าถึงภาษา-วัฒนธรรม ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรม วัฒนธรรม ประเพณีของ อเมริกัน 5 การมีความรู้ ความเข้าใจใน วัฒนธรรม ประเพณี สังคมของ อเมริกัน 6 ระมัดระวังการทักทาย สตรีชาวอเมริกัน ด้วยการยกมือ ไหว้เสมอ	ภาครัฐต้องสร้างศูนย์กลาง กิจกรรมการท่องเที่ยว เชิงวัฒนธรรม และทำหลักสูตร ภาษาอเมริกัน มีการเรียนการสอน สำหรับนักธุรกิจไทย ที่พร้อม ต้อนรับผู้ให้บริการอย่าง สม่ำเสมอ***
		1 ในอเมริกัน จำเป็นต้องใช้ เทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน กับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา 2 ต้องมีเจตนาที่ดีในการนำ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาถ่ายทอด ความรู้อย่างมีทักษะและมี ความอดทน 3 มีการฝึกอบรม/พัฒนา พนักงาน เพื่อประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือจัดทำโครงการศึกษาต่อเนื่อง ร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพ และสมรรถนะแก่งาน ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

มุมมอง	ประเด็นสำคัญ	ประเด็นกลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม
Perspectives	Crucial issues	Strategic issues	Appropriate approaches
ด้านการเงิน	กฎหมายกับการลงทุน	ความเสี่ยงของการลงทุนในกัมพูชา คือเรื่องของกฎหมายต่าง ๆ	จัดตั้งศูนย์นักกฎหมาย (สำหรับธุรกิจไทย) เป็นที่ปรึกษา และเป็นตัวแทนการทำธุรกรรมต่าง ๆ ในกัมพูชา
Financial perspective	ความสัมพันธ์ของอาเซียน	1 การร่วมทุนไทยกับกัมพูชามีแนวโน้มดีขึ้นและมีมากขึ้น 2 AEC ทำให้มีโอกาสในการร่วมทุนสามารถต่อรองได้ดีและมีมากขึ้น 3 การเมืองกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และชาตินิยมกับความรู้ทางประวัติศาสตร์มีผลต่อการทำธุรกิจในกัมพูชา	ภาคธุรกิจต้องจัดตั้งกลุ่ม/สมาคมการค้าอาเซียน เป็นศูนย์ความร่วมมือทางการขาย การค้า และเผยแพร่ข่าวสารสู่เยาวชนไทยและนักธุรกิจไทยในทุกช่องทาง***

หมายเหตุ *** เพิ่มเติมและปรับตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus group)

จากตารางที่ 4-14 แนวทางที่เหมาะสม (Appropriate approaches) ที่พัฒนาขึ้นจากเดิมมี 28 ประเด็นสำคัญ [จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก และ การวิเคราะห์ห้องคี่ประกอบจากแบบสอบถามนักธุรกิจไทย ตามมุมมองทั้ง 4 ของ Balanced scorecard] และภายหลังการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คนแล้ว มีแนวทางที่เหมาะสมเป็น 8 ประเด็น และ 8 แนวทางสำคัญ ที่นำไปสู่การเน้นการปฏิบัติเพื่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทย ในราชอาณาจักรกัมพูชา และเรียกรูปแบบแนวทางที่เหมาะสมนี้ว่า “อัฐวิธ” (The eight-approach model) (อัฐ คือ แปด และ วิธ หมายถึง หนทาง แนวทาง วิธีทาง) ดังภาพที่ 4-4 และมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4-4 “อัฐวิถีสถิติ” (The eight-approach model)

จากภาพที่ 4-4 รูปแบบแนวทางที่เหมาะสม (Appropriate approaches) มีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

1. การทำงานด้วยกาย มี 1 แนวทางคือ

วิธีที่ 1 (Approach 1) สร้างสามัคคี ดีส่วนรวม: เสริมสร้างความสามัคคี ด้วยการทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ของกลุ่มผู้เข้าร่วมกันเสมอ และเน้นการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ CSR (Cooperated Social Responsibility)

2. การทำงานด้วยใจ มี 1 แนวทางคือ

วิธีที่ 2 (Approach 2) ร่วมมือ สื่อทัศนคติ: สื่อสารมวลชนไทยต้องเผยแพร่ข่าวสารละคร รายการบันเทิงของกลุ่มผู้เข้าร่วมอย่างกว้างขวาง (เช่น ภาคบันเทิงของเกาหลี)

3. การบริหารงาน มี 1 แนวทางคือ

วิธีที่ 3 (Approach 3) บริหาร ธรรมาภิบาล: สร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเน้นเป้าหมายธุรกิจในระยะยาวด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good governance)

4. การจัดการทั่วไป มี 1 แนวทางคือ

วิธีที่ 4 (Approach 4) ผลิตทุน คุณธรรม: ทำธุรกิจแบบมีหลักการ จัดการเชิงคุณธรรม โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างกันและกัน

5. การสื่อสารวัฒนธรรม มี 1 แนวทางคือ

วิธีที่ 5 (Approach 5) จำลองภาษา นำทองวัฒนธรรม: ภาครัฐต้องสร้างศูนย์กลางกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และทำหลักสูตรภาษาแม่ มีการเรียนการสอนสำหรับนักธุรกิจไทย ที่พร้อมต้อนรับผู้ใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

6. เทคนิค นวัตกรรม มี 1 แนวทางคือ

วิธีที่ 6 (Approach 6) นวัตกรรมล้ำสมัย: จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือจัดทำโครงการศึกษาต่อเนื่องร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะแก่พนักงานในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน

7. กฎหมายกับการลงทุน มี 1 แนวทางคือ

วิธีที่ 7 (Approach 7) ใส่ใจนัยกฎหมาย จัดตั้งศูนย์นักกฎหมาย (สำหรับธุรกิจไทย) เป็นที่ปรึกษา และเป็นตัวแทนการทำธุรกรรมต่าง ๆ ในกัมพูชา

8. ความสัมพันธ์ของอาเซียน มี 1 แนวทางคือ

วิธีที่ 8 (Approach 8) กลุ่มชาย-ค้า อาเซียน ภาคธุรกิจต้องจัดตั้งกลุ่ม/ สมาคมการค้าอาเซียน เป็นศูนย์กลางความร่วมมือทางการขาย การค้าและเผยแพร่ข่าวสารสู่เยาวชนไทยและนักธุรกิจไทยในทุกช่องทาง

รูปแบบแนวทาง อัฐวิธี (The eight-approach model) ที่ประกอบด้วย 8 แนวทาง คือ สร้างสามัคคี ดีส่วนรวม ร่วมมือสื่อทัศนคติ บริหารธรรมาภิบาล ผลิตทุนคุณธรรม จำลองภาษา นำทองวัฒนธรรม นวัตกรรมล้ำสมัย ใส่ใจนัยกฎหมาย และ กลุ่มชาย-ค้า อาเซียน จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทย ในราชอาณาจักรกัมพูชา