

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมธุรกิจไทยในบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา นี้ มีข้อมูลสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ข้อมูลพระราชอาณาจักรกัมพูชา
 - 1 1 ลำดับเหตุการณ์สำคัญในประวัติศาสตร์กัมพูชา
 - 1 2 ข้อมูลจำเพาะ พระราชอาณาจักรกัมพูชา
- 2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2 1 ความหมายและลักษณะของวัฒนธรรม
 - 2 2 องค์ประกอบและระดับของวัฒนธรรม
 - 2.3 กรอบการศึกษาวัฒนธรรม
 - 2 4 กรอบการศึกษาวัฒนธรรมของกรีท ฮอฟสเต็ด (Geert Hofstede)
 - 2 5 แนวคิดการบริหารแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC)
3. เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลพระราชอาณาจักรกัมพูชา (Kingdom of Cambodia)

กัมพูชา (Cambodia) ดินแดนแห่งศิลานคร (รัชดา ธรรมาศ, 2555, หน้า 96-97) เป็นประเทศที่มีประวัติศาสตร์อันเก่าแก่และยาวนาน ตั้งแต่สมัยอารยธรรมขอมโบราณอันรุ่งโรจน์ และเรื่องอิทธิพลของอาณาจักรขอม

ขอม เป็นชื่อทางวัฒนธรรม สันนิษฐานว่ามาจากคำว่า "อะแมร์-กรอม" (อะแมร์ คือ เขมร และกรอม ที่แปลว่า ใต้) พูดเร็ว ๆ จึงกลายเป็น 'ขอม' ขอมไม่ใช่ชื่อชนชาติ เป็นชื่อทางวัฒนธรรม ที่หมายถึง คนกลุ่มหนึ่งที่อยู่บริเวณลุ่มน้ำเจ้าพระยา ทางใต้ของแคว้นสุโขทัย นับถือศาสนาฮินดูหรือพุทธมหายาน อาจจะหมายถึง พวกละโว้ (ลพบุรี) แคว้นละโว้มีชื่อในตำนาน และพงศาวดารว่า กัมโพช เลียนชื่อ กัมพูช หรือกัมพูชา ม.ร.ว คึกฤทธิ์ ปราโมช เคยเขียนอธิบายไว้ว่า ขอมเป็นพวกนับถือฮินดูหรือพุทธมหายาน ใครเข้กริตเป็นฮินดู หรือพุทธมหายาน เป็นได้ชื่อว่า ขอม ทั้งหมด

ดังที่กล่าวแล้วว่า กัมพูชา เป็นประเทศที่มีประวัติศาสตร์อันเก่าแก่และยาวนาน จึงขอสรุป และเหตุการณ์สำคัญ ๆ พอสังเขปดังนี้

- ลำดับเหตุการณ์สำคัญในประวัติศาสตร์กัมพูชา (รัชดา ธราภาค, 2555, หน้า 65)
- ค.ศ 68-500 ตั้งอาณาจักรฟูนัน
- ค.ศ 550-802 ตั้งอาณาจักรเจนละ
- ค.ศ 802-1431 จักรวรรดิขแมร์
- ค.ศ 1431-1525 อาณาจักรจตุรมุข
- ค.ศ 1525-1593 อาณาจักรละแวก
- ค.ศ. 1593 ยุคมีดของกัมพูชา
- ค.ศ 1863 กัมพูชาเป็นรัฐในอารักขาของฝรั่งเศส
- ค.ศ 1941 สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าสุทธิดา ชัยนคร เสด็จขึ้นครองราชย์
- ค.ศ 1946 ฝรั่งเศสเข้ามีอำนาจในกัมพูชาอีกครั้ง หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติ มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญและจัดตั้งพรรคการเมืองเป็นครั้งแรก กองโจรคอมมิวนิสต์เริ่มเคลื่อนไหวต่อต้านฝรั่งเศส
- ค.ศ 1953 กัมพูชาได้รับเอกราชจากฝรั่งเศส
- ค.ศ. 1970 นายพลลอน นอล ทำรัฐประหาร ขณะเจ้าฟ้าสุทธิดา เสด็จเยือนปักกิ่ง
- ค.ศ 1975 เขมรแดงบุกยึดกรุงพนมเปญ จัดตั้งรัฐบาลกัมพูชาประชาธิปไตย
- ค.ศ. 1979 กองทัพเวียดนามขับไล่รัฐบาลเขมรแดง จัดตั้งรัฐบาลสาธารณรัฐประชาชนกัมพูชา หรือแนวร่วมเขมรสามฝ่าย
- ค.ศ 1989 เวียดนามยอมถอนทหารออกจากกัมพูชา
- ค.ศ 1991 เขมรสี่ฝ่าย ลงนามข้อตกลงยุติความขัดแย้ง ที่กรุงปารีส สหประชาชาติจัดตั้งปฏิบัติการรักษาสันติภาพในกัมพูชา สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าสุทธิดา เสด็จกลับกัมพูชา
- ค.ศ 1993 สหประชาชาติจัดการเลือกตั้งทั่วไปในกัมพูชา
เจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าสุทธิดา เป็นนายกรัฐมนตรีคนที่หนึ่ง ฮุน เซน เป็นนายกรัฐมนตรีคนที่สอง และบังคับใช้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่
- ค.ศ 1997 ความขัดแย้งทางการเมือง เกิดเหตุการณ์ความรุนแรงในพนมเปญ อาเซียนเลื่อนการรับกัมพูชาเข้าเป็นภาคีสมาชิกอย่างไม่มีกำหนด
- ค.ศ 1998 เขมรแดงยอมพ่ายต่อรัฐบาลกัมพูชา และในการเลือกตั้ง ฮุน เซน ได้รับชัยชนะ เป็นนายกรัฐมนตรี
- ค.ศ 1999 อาเซียนยอมรับกัมพูชาเข้าเป็นภาคีสมาชิกสมาคมฯ

ข้อมูลจำเพาะพระราชอาณาจักรกัมพูชา

ชื่อประเทศ พระราชอาณาจักรกัมพูชา (Kingdom of Cambodia)

ที่ตั้ง ตั้งอยู่กลางภูมิภาคทางตะวันออกเฉียงใต้ มีพื้นที่ประมาณ 181,035 ตารางกิโลเมตร เส้นเขตแดนโดยรอบประมาณ 2,000 กิโลเมตร มีเส้นเขตแดนที่ติดต่อกับไทยประมาณ 798 กิโลเมตร

อาณาเขตติดต่อ:

ทิศเหนือ ติดกับประเทศไทย (จังหวัดอุบลราชธานี ศรีสะเกษ สุรินทร์ และบุรีรัมย์) และประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (แขวงอัตตะปือ และจำปาสัก)

ทิศใต้ ติดกับทะเลอ่าวไทย

ทิศตะวันออก ติดกับประเทศเวียดนาม (จังหวัดกอนทุม เปลกู ซาลาย ตักลัก ส่องแบ่ เตยนิน ลองอาน ด่งท๊าบ อันซาง และเกียงซาง)

ทิศตะวันตก ติดกับประเทศไทย (จังหวัดสระแก้ว จันทบุรี และตราด)

เชื้อชาติ กัมพูชา 96 % มุสลิม 2.2% เวียดนาม 0.4 % จีน 0.2 % และชนกลุ่มน้อย

17 เผ่า

ประชากร จำนวน 14.7 ล้านคน (ประมาณถึงสิ้นปีพ.ศ. 2553) อัตราเติบโต ปีละ 1.54 % อาศัยอยู่ในเมือง 19.5 % ความหนาแน่น 75 คนต่อ ตร.กม. แยกเป็น เด็ก (0-14 ปี) ร้อยละ 33 วัยทำงาน (15-64 ปี) ร้อยละ 62 วัยชรา (65 ปีขึ้นไป) ร้อยละ 13

รายได้ต่อหัวของประชากร ในปีพ.ศ. 2553 เฉลี่ย 778 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อคน อัตราเงินเฟ้อ ในปี 2553 ร้อยละ 5.3 โดยเป็นการเพิ่มของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าขนส่ง สินค้าและคน สินค้าหมวดอาหาร สินค้าหมวดเครื่องนุ่งห่ม ของใช้ในครัวเรือน และการศึกษา

สกุลเงิน เรียล KHR (Riel)

ภาษา ภาษาขแมร์ (เขมร) เป็นภาษาราชการ และภาษาที่ใช้ทั่วไป คือ ภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส จีน เวียดนาม ไทย

การปกครอง กัมพูชาเป็นอดีตประเทศอาณานิคมของฝรั่งเศสในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพียงประเทศเดียวที่มีการปกครองด้วยระบอบราชาธิปไตยภายใต้รัฐธรรมนูญ

บุคคลสำคัญ พระบาทสมเด็จพระบรมนาถนโรดม สีหมุนี เป็นพระมหากษัตริย์ ประมุขของประเทศ สมเด็จพระอัครมหาเสนาบดี บุญญจักรี เฮง สัมริน ประธานรัฐสภา สมเด็จพระอัครมหาเสนาบดี ธรรมโพธิสาร เจีย ชิม ประธานวุฒิสภา และสมเด็จพระอัครมหาเสนาบดี เดโช ฮุน เซน นายกรัฐมนตรี

เมืองหลวง คือ ราชอาณาจักรพนมเปญ (Phnom Penh Municipality) เป็นศูนย์กลางการ แหล่งอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรมหลักของประเทศมีประชากร อาศัยอยู่ประมาณ 2 ล้านคน เมืองสำคัญ ได้แก่

1. จังหวัดพระสีหนุ (เดิมชื่อจังหวัดกัมปงโลม หรือกรุงพระสีหนุวิลล์) เป็นศูนย์กลาง ด้านคมนาคมขนส่งในพื้นที่ ทางตอนใต้ของประเทศ เป็นเมืองที่ตั้งของท่าเรือน้ำลึก สำหรับเรือเดินสมุทรขนาดใหญ่ในการนำเข้าและส่งออกสินค้าจากทั่วโลก มีชายหาดที่สวยงามเหมาะแก่ การท่องเที่ยว เป็นแหล่งที่สำรวจพบว่ามีน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ และมีนิคมอุตสาหกรรม หลายแห่ง จึงทำให้รัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการยกระดับสนามบินในจังหวัด ให้เป็นสนามบินนานาชาติแห่งที่ 3 ของประเทศเพื่อรองรับปริมาณการค้า การลงทุนและการท่องเที่ยวที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว

2. จังหวัดเสียมราฐ (เสียมเรียบ) เป็นที่ตั้งของนครวัด นครธม สิ่งมหัศจรรย์ของโลก เมืองที่นักท่องเที่ยวจากทั่วโลกไปเยือนทำให้ มีอุตสาหกรรมบริการที่สำคัญ คือ ที่พัก โรงแรม ร้านอาหารเพื่อให้บริการแก่นักท่องเที่ยว

3. จังหวัดพระตะบอง แหล่งผลิตข้าว ส้ม และพีชไร้ ได้แก่ มันสำปะหลัง ข้าวโพด เลี้ยงสัตว์ ถั่วเหลือง และงา

4. จังหวัดเกาะกง แหล่งผลิตปาล์ม น้ำมัน อ้อย โรงงานน้ำตาลทราย สินค้าสัตว์น้ำ การท่องเที่ยวทางทะเล

5. จังหวัดกัมปงจาม เป็นแหล่งผลิตยางพารา เงาะ มังคุด ทุเรียน มะม่วงหิมพานต์ และพีชไร้ ได้แก่ ข้าวโพด เลี้ยงสัตว์ มันสำปะหลัง ถั่วเหลือง ถั่วเขียว และงา

พื้นที่การปกครอง: แบ่งเขตการปกครองเป็น 20 จังหวัด (เรียกว่า เขต) โดยแต่ละจังหวัด จะมีอำเภอที่ตั้งของตัวจังหวัด เรียกว่า “กรุง” โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัด กบรองผู้ว่าฯ อีก 7-9 คน ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามวาระของรัฐบาล (5 ปี) เป็นผู้ปกครอง ทั้งนี้ จังหวัดจะแบ่งเขตการปกครอง ออกเป็นอำเภอ และตำบล (เรียกเป็น “สังกัต” และ ‘ภูมิ’) ขณะที่กรุงจะแบ่งเขต การปกครอง ออกเป็น “คาน” และ ‘สังกัต”

สภาพทางภูมิศาสตร์: กัมพูชา ตั้งอยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีพื้นที่ 181,035 ตารางกิโลเมตร พรมแดนติดกับประเทศเพื่อนบ้านรวม 2,615 กิโลเมตร ทิศใต้จรดกับอ่าวไทย ทิศตะวันตก ติดกับจังหวัดสระแก้ว จันทบุรี และ ตราด และทิศเหนือ ติดกับ จังหวัดอุบลราชธานี ศรีสะเกษ สุรินทร์ และบุรีรัมย์ และประเทศลาว ทิศตะวันออก ติดกับประเทศ เวียดนาม กัมพูชามี พรมแดนทางบกติดต่อกับประเทศไทยจากสันปันน้ำทิวเขาพนมดงรักถึง

หลักเขตแดนที่ 1 (จังหวัดอุบลราชธานี) ต่อเนื่องลงมาทางใต้ จรดสันปันน้ำทิวเขาบรรทัด ถึงหลักเขตแดนที่ 73 (จังหวัดตราด) รวมประมาณ 805 กิโลเมตร มีชายแดนติดกับประเทศลาว 540 กิโลเมตร และประเทศเวียดนาม 1,270 กิโลเมตร มีชายฝั่งทะเลยาว 443 กิโลเมตร

ภูมิประเทศ ส่วนใหญ่เป็นที่ราบ ประกอบด้วยที่ราบรอบทะเลสาบ และที่ราบลุ่มแม่น้ำโขง มีทิวเขาล้อมรอบทางเหนือ คือ เทือกเขาพนมดงรัก เทือกเขาบรรทัด และเทือกเขาอันนัม กัมพูชา มีลักษณะภูมิประเทศคล้ายสามหรืออ่าง คือ ตรงกลางเป็นแอ่งทะเลสาบและลุ่มแม่น้ำโขง อันกว้างขวาง มีภูเขา ล้อมรอบอยู่ 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านตะวันออก มีแนวเทือกเขาอันนัมที่เป็นพรมแดนกับประเทศเวียดนาม
2. ด้านเหนือและตะวันตกเฉียงเหนือ มีแนวเทือกเขาพนมดงรักที่เป็นพรมแดนกับประเทศไทย
3. ด้านใต้ และตะวันตกเฉียงใต้ มีแนวเทือกเขาบรรทัดที่เป็นแนวพรมแดนกับประเทศไทย เฉพาะด้านตะวันออกเฉียงใต้เท่านั้นที่ เป็นที่ราบลุ่มแม่น้ำโขง

แม่น้ำ ทะเลสาบสำคัญ แม่น้ำโขง ไหลจากลาวเข้าสู่ภาคเหนือของกัมพูชาแล้ว ไหลผ่านเข้าเขตเวียดนาม มีความยาวในเขตกัมพูชารวม 500 กิโลเมตร แม่น้ำโดนเลสาบ เชื่อมระหว่างแม่น้ำโขงกับทะเลสาบ ความยาว 130 กิโลเมตร

ภูเขา ยอดเขาสูงที่สุดของกัมพูชาคือ พนมออร์ล สูงจากระดับน้ำทะเลปานกลาง 1,813 เมตร

ป่าไม้ มีพื้นที่ร้อยละ 60 ของพื้นที่ประเทศ บริเวณที่ป่าไม้หนาแน่นคือ เทือกเขาบรรทัด ทางตอนใต้ และตะวันตกเฉียงใต้ของประเทศ แต่ปัจจุบันป่าไม้ลดลงอย่างมากหลังจากที่รัฐบาล เปิดให้สัมปทานป่ากับบริษัทเอกชน แม้ว่าต่อมาจะมีการปิดป่า แต่ยังคงมีการตัดโค่นโดยอาศัย ช่องว่างจากป่าสัมปทานเพื่อทำการเกษตรเช่น อ้อย ปาล์มน้ำมัน มันสำปะหลัง ยางพาราและไม้ สุนหอม

สัตว์น้ำ มีชุมชนด้านชายฝั่งทะเลทางตอนใต้ และที่โดนเลสาบ ซึ่งเป็นแหล่งจับปลาน้ำจืด ขนาดใหญ่ ครอบคลุมพื้นที่ถึง 10,000 ตารางกิโลเมตร ในฤดูน้ำหลากและลดเหลือ 3,000 ตารางกิโลเมตร ในฤดูแล้ง ปลาที่จับจากแม่น้ำโขงแต่ละปีประมาณ 1 ล้านตัน นอกจากนี้ยังมีปลาที่เลี้ยง ประมาณ 200 000 ตัน ปลามีส่วนสำคัญต่อวิถีความเป็นอยู่ของประชาชน เพราะนอกจากจะใช้ บริโภคโดยตรงแล้ว ยังสามารถส่งออก สร้างรายได้ให้แก่ประเทศ

น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ: รัฐบาลกัมพูชาให้สัมปทานสำรวจน้ำมันและก๊าซธรรมชาติบ ชายฝั่งและนอกชายฝั่ง ผลการสำรวจพบว่ามีปริมาณที่สามารถทำเชิงพาณิชย์ได้ ประมาณว่ามี

ก๊าซสำรองในเขตแดนของกัมพูชาประมาณ 5 พันล้านลูกบาศก์เมตร และในพื้นที่ทับซ้อนกับประเทศไทย ประมาณ 8 พันล้านลูกบาศก์เมตร ซึ่งจะสามารถขุดนำมาใช้ในทางพาณิชย์ได้ นอกจากนี้การสำรวจในเขตโตนเลสาบ คาดว่าจะพบแหล่งก๊าซจำนวนหนึ่ง

อัญมณี แหล่งอัญมณีที่มีคุณภาพดีเช่นที่กรุงไพลิน จังหวัดไพลิน ซึ่งเป็นแร่พลอยสายเดียวกับจังหวัดตราด และจันทบุรี พลอยมีมากบริเวณเทือกเขาเพชร หรือเขาสามพันล้าน และเทือกเขาบรรทัด นอกจากนี้ยังมีเหมืองทองในจังหวัดรัตนคีรี

สินแร่: มีเป็นจำนวนมาก อาทิ เหล็ก ฟอสเฟต บ็อกไซต์ ซิลิโคน ถ่านหิน และแมงกานีส เป็นต้น

สภาพภูมิอากาศ: เป็นอากาศมรสุมเขตร้อน แบบร้อนชื้นแถบมรสุมมี 2 ฤดูคือ ฤดูฝนเริ่มจากเดือนพฤษภาคม-ตุลาคม ฤดูแล้งเริ่มจากเดือนพฤศจิกายน-เมษายน เดือนเมษายน มีอุณหภูมิสูงสุด เดือนมกราคมมีอุณหภูมิต่ำสุด เดือนตุลาคมมีฝนตกชุกที่สุด

เวลา เท่ากับประเทศไทย คือ ก่อนเวลา GMT. (-7 ชั่วโมง)

ศาสนา สังคม และประชากร

ศาสนาพุทธลัทธิเถรวาทเป็นศาสนาประจำชาติ ปัจจุบันเป็นที่นับถือประชาชนประมาณร้อยละ 90 ของประเทศ ประกอบด้วย 2 นิกาย คือ ฝ่ายมหานิกาย มีสมเด็จพระอัครมหาสังฆราชาธิบดี (เทพ วงศ์) สมเด็จพระสังฆราชา วัดอุนาโลม เป็นพระประมุข กับฝ่ายนิกายธรรมยุติ มีสมเด็จพระสุคนธาธิบดี (บัว คลี) สมเด็จพระสังฆราชา วัดบัวตุม เป็นพระประมุข ประชาชนส่วนที่เหลือประมาณร้อยละ 10 จะนับถือศาสนาอิสลาม คริสต์ และอื่นๆ

วันหยุดราชการที่สำคัญส่วนใหญ่ จะตรงกับวันสำคัญทางพุทธศาสนาได้แก่ วันมาฆบูชา วันปีใหม่ขะแมร์ (Khmer New Year) (ตรงกับวันสงกรานต์ของไทย) หยุดราชการตั้งแต่วันที่ 14-16 เมษายน วันวิสาขบูชา, วันสารีร (ตรงกับวันสารีรไทย และงานบุญเดือน 10) เรียกว่างานวันปรอจุมบดิน (Prochum Ben Day) ตรงกับวันแรม 15 ค่ำ เดือน 10 หยุดราชการตั้งแต่วันที่แรม 14 ค่ำ เดือน 10 ถึงขึ้น 1 ค่ำ เดือน 11 งานแข่งเรือ บุญข้าวเม่าและไหว้พระจันทร์ ถือว่าเป็นงานใหญ่ระดับชาติ มีเรือจากจังหวัดต่าง ๆ มาแข่ง หน้าพระบรมมหาราชวัง หยุดราชการตั้งแต่วันที่ขึ้น 14 ค่ำ เดือน 12 ถึงวันแรม 1 ค่ำ เดือน 12 นอกจากนี้จะเป็นวันหยุดนักขัตฤกษ์ในโอกาสต่าง ๆ เช่น วันรำลึกถึงชัยชนะต่อเขมรแดง วันที่ 17 เมษายน

วัฒนธรรม

1. นาฏศิลป์กัมพูชา

มีหลักฐานปรากฏตั้งแต่สมัยก่อนพระนคร (ค.ศ. 540-800)แล้ว เช่น รูปปั้นดินเหนียว

ในจารึกสมัยพระนร (ค.ศ.825-ราวคริสต์ศตวรรษที่ 14) พบคำสันสกฤต "ภาณิ" ซึ่งหมายถึง การแสดงเล่าเรื่อง และหากดูภาพสลักจำนวนมากในปราสาทหินทั้งหลายของขอม ก็จะทำให้ทราบว่า ในอาณาจักรขอมมีการรำรำ การแสดง เป็นเรื่องบันเทิงในราชสำนัก และประชาชนสมัยนั้น

นาฏศิลป์กัมพูชา น่าจะสืบต่อและพัฒนามาจากจูนโรจน์ ไม่แพ้ศิลปวิทยาการด้านอื่น ๆ ในสมัยพระนร และน่าจะมียุทธิพลไม่น้อยต่ออยุธยา หลังจากตีเมืองพระนรแตกและกวาดต้อนผู้คนมาสู่กรุงศรีอยุธยา จำนวนหนึ่งในผู้คนเหล่านั้นน่าจะมึนักรำอยู่ด้วย หลักฐานทางภาษาอย่างหนึ่งก็คือ ไทยรับคำว่า "รำ" ในภาษาเขมร มาแทนที่คำว่า "ฟ้อน" ที่เดิมใช้มณฑาภาษาไทย และไทยก็รับเอามาผสมผสานกับสิ่งที่มีอยู่เดิม แล้วพัฒนานาฏศิลป์สืบเนื่องต่อจากนั้น และสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตนขึ้นมา เมื่อครั้งสมัยต้นกรุงรัตนโกสินทร์ ก็ส่งคืนศิลปวิทยาการด้านนี้กลับสู่กัมพูชา และกัมพูชาก็รับเอามาประยุกต์ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับตัวเอง และสืบต่อมาจนถึงปัจจุบัน

2. วัฒนธรรมการแต่งกาย

ผ้าถุง หรือที่คนกัมพูชาเรียกว่า สมปต ถือเป็นเครื่องแต่งกายที่พบเห็นทั่วไปในกัมพูชา มาตั้งแต่ยุคโบราณ ซึ่งคล้ายคลึงกับในประเทศเพื่อนบ้านอย่างไทยและลาว แต่ก็อาจจะมีรายละเอียดบางอย่างแตกต่างกันบ้าง

การนุ่งห่มร่างกายช่วงล่างด้วยผ้าผืนเดียวนี้ ในยุคพุนันได้รับอิทธิพลการแต่งกายมาจากอินเดีย มีการประยุกต์นุ่งโจงกระเบน และเลือกใช้วัสดุที่แตกต่างกันออกไปมาทอผ้าถุง ขึ้นกับฐานะของแต่ละกลุ่มคน สำหรับผู้หญิงที่เป็นชนชั้นสูงมักคาดเอวด้วยเข็มขัดทอง รวมทั้งสวมเครื่องประดับอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นสร้อยคอ ต่างหู กรือกำไลข้อมือ และสวมเครื่องประดับศีรษะในพิธีการสำคัญ ๆ

ในสมัยพระนร ราชทูตจากจีน จูต้ากวน บรรยายถึงการแต่งกายของคนเขมรในบ้านที่กล่าวว่า ทั้งชายและหญิงชาวเขมรทั่วไป ล้วนเปลือยอกและเดินเท้าเปล่า สวมผ้าถุงผืนเดียวที่เรียกว่า สมปต แต่ผ้าถุงของผู้หญิงจะยาวกว่าของผู้ชาย คนมีฐานะหรือผู้หญิงที่ถูกส่งตัวเข้าถวายงานในพระราชวัง มักสวมเข็มขัด แหวน และสร้อยที่ทำมาจากทองคำ รวมทั้งมีเครื่องประดับร่างกายท่อนบนให้สวยงาม ส่วนมากไว้ผมยาวรวบตึงไว้ด้านหลัง คำบรรยายของจูต้ากวน ได้รับการยืนยันจากภาพลายจำหลักตามปราสาทหินต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการแต่งกายของชายหญิงในยุคนี้

ตั้งแต่ยุคพระเจ้าชัยวรมันที่ 7 เป็นต้นมา จนถึงหลังยุคพระนร เขมรรับอิทธิพลพุทธศาสนาเข้ามาแทนที่ฮินดู ประกอบกับการเริ่มติดต่อสัมพันธ์กับต่างชาติเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

ตามลำดับ จึงเชื่อว่าน่าจะมีผลต่อการพัฒนาการในการแต่งกายให้ดูละม้ายคล้ายคลึงกับยุคปัจจุบันมากขึ้น โดยเฉพาะการสวมเสื้อ แม้จะยังมีการเปลือยอกในกลุ่มผู้ชายในเวลาทำงาน เพราะรู้สึกว่าการเคลื่อนไหวได้คล่องแคล่วกว่า แต่การสวมเสื้อกลายเป็นสิ่งที่สังคมรับรู้ว่าเป็นสิ่งที่สุภาพ และจำเป็นในพิธีการสำคัญ รวมทั้งในกลุ่มชนชั้นผู้นำ ที่การสวมเสื้อกลายเป็นวิถีปฏิบัติ ส่วนผู้หญิงสวมเสื้อที่ประดับด้วยผ้าพาดไหล่แบบสไบเฉียง

ในเวลาต่อมา เขมรแดงที่ครองอำนาจในช่วงทศวรรษ 1970 ได้สร้างวัฒนธรรมการแต่งกายที่ทำให้คนทั่วโลกนึกถึงชาวกัมพูชา โดยการบังคับให้ชายหญิงทั้งเด็กและผู้ใหญ่ แต่งตัวเหมือนกันทั้งประเทศ ด้วยเสื้อไม่มีปก และกางเกงขายาวสีดำนี หรือนำเงินเข้ม และผ้าขาวม้า หรือที่เรียกว่า ผ้ารอมา สีขาวสลับแดง พันรอบคอไว้หลวม ๆ

หลังสิ้นสุดยุคเขมรแดง และกัมพูชาก้าวสู่ยุคเปิดประเทศหลังเวียดนามถอนทหารออกจากกัมพูชา วัฒนธรรมการแต่งกายแบบตะวันตกก็ไหลบ่าเข้ากัมพูชา และแพร่หลายไปทั่วประเทศในปัจจุบัน คนรุ่นใหม่ของกัมพูชาแต่งกายไม่ต่างจากไทย ไม่เว้นแม้แต่ชนเผ่าพื้นเมืองที่สวมใส่เสื้อผ้าประจำเผ่าน้อยลง และหันมาสวมเสื้อยัดกางเกงยีนส์กันมากขึ้น (รัชดา ธราภาค, 2555, หน้า 143-146)

3. วัฒนธรรมการกิน

การที่กัมพูชามีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตภูมิอากาศและสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน ทำให้กัมพูชามีพืชพันธุ์ธัญญาหารคล้ายของไทย ประกอบกับความสัมพันธ์ในประวัติศาสตร์ จึงไม่น่าแปลกใจที่วัฒนธรรมการกินของไทยกับกัมพูชามีความละม้ายคล้ายคลึงกันอยู่ไม่น้อย

วัตถุดิบสำหรับปรุงอาหารของชาวกัมพูชาส่วนมากจะหาได้ในท้องถิ่น ทั้งพืชผักพื้นบ้าน เช่น โหระพา มะกรูด และผักขงแยงนา นอกจากบรรดาผักแล้ว ปลาน้ำจืดและปลาทะเลยังเป็นวัตถุดิบที่สำคัญ รวมถึงเป็นแหล่งโปรตีนหลักของคนกัมพูชาด้วย ไม่ว่าจะเป็นปลาช่อน ปลาดุก ปลากะพง ปลาหู เนื่องจากกัมพูชาเป็นประเทศที่มี "โตนเลสาบ" (ทะเลสาบ) แหล่งน้ำตาธรรมชาติขนาดใหญ่ที่อุดมด้วยปลา ซึ่งในช่วงฤดูฝนที่น้ำจากแม่น้ำโขงไหลมายังโตนเลสาบ จะมีช่วงเวลาที่ผืนน้ำขยายกว้างใหญ่และมีปลาชุกชุม แต่พอถึงเดือนพฤศจิกายน น้ำจะไหลทกระแสน้ำ ทำให้ทะเลสาบเหือดแห้งลงพร้อม ๆ กับจำนวนประชากรปลานานาชนิด ที่พลอยลดน้อยลงไปด้วย ด้วยเงื่อนไขของเวลานี้ คนกัมพูชาจึงปรับตัวรับฤดูแห่งความขาดแคลนด้วยการถนอมอาหารไว้กินในยามยาก เช่น การทำปลาเค็ม ปลาตากแห้ง ปลาจ่อม และปลาร้า ที่เรียกว่า ปราฮอก (Prahok) ส่วนเนื้อหมู เนื้อวัว เป็ด ไก่ แม้จะหากินได้ แต่มีราคาแพงกว่าอาหารประเภทปลา

นอกจากวัตถุดิบหลักอย่างปลาแล้ว กัมพูชายังมีผักและผลไม้หลากหลายชนิดไม่แพ้ของไทย จึงมีการนำผักชนิดต่าง ๆ มารับประทานในมื้ออาหาร ทั้งใช้เป็นส่วนผสมและเป็นเครื่องเคียง ส่วนผลไม้ที่คนกัมพูชาชื่นชอบก็หนีไม่พ้นทุเรียนกับมังคุด ผลไม้สองชนิดที่ได้ชื่อว่าเป็นราชากับราชินีแห่งผลไม้เช่นเดียวกับของไทย

มรดกทางวัฒนธรรมด้านการกิน ที่กัมพูชารับมาจากอินเดียก็คือ การใช้เครื่องเทศปรุงรสและทำเครื่องแกง นอกจากนี้ ยังมีตำรับอาหารของชนชั้นสูงในราชสำนักที่เรียกว่าอาหารชาววัง ซึ่งเน้นการใช้เครื่องเทศและสมุนไพรหลากหลายชนิด ไม่ว่าจะเป็นขิง ข่า ตะไคร้ มะกรูด มะนาว หอม กระเทียม ฯลฯ เพื่อให้ได้อาหารที่มีกลิ่นหอมชวนรับประทานและรสชาติกลมกล่อม ต่างกันที่สูตรอาหารกัมพูชาจะไม่เน้นการใช้พริกเพื่อให้รสเผ็ดเท่าอาหารไทย

ปัจจุบันอาหารของกัมพูชาได้รับอิทธิพลจากตะวันตก คือ ฝรั่งเศส จากยุคอาณานิคม ทำให้ขนมปังบาแกตกลายเป็นอาหารเช้าของคนกัมพูชา และประเทศทางตะวันออก โดยเฉพาะจีน ที่มาของอาหารจำพวกก๋วยเตี๋ยว หรืออาหารผัดต่าง ๆ

นอกจากนี้ กัมพูชายังรับวัฒนธรรมการกินอาหารจากเวียดนาม ซึ่งอาหารเวียดนามส่วนใหญ่รับอิทธิพลจากจีนอีกทอดหนึ่ง อาหารเวียดนามที่ได้รับความนิยมในกัมพูชา คือ จ๋ายอ ลักษณะคล้ายเปาะเปี๊ยะห่อไส้หมูบด กุ้ง ปู เห็ด และผัก แล้วนำไปทอด รับประทานโดยหั่นเป็นชิ้นพอดีคำ ราดด้วยน้ำจิ้ม ส่วนอาหารน้ำซึ่งเป็นที่ชื่นชอบไม่แพ้กัน ได้แก่ เหมียนก่า แกงหีจั่ว และเผือก

อิทธิพลของอาหารต่างชาติปรากฏชัดจากการขยายตัวของร้านอาหาร และแพร่หลายในรูปแบบของผู้ค้าแฉ่งลอยตามริมถนนหนทาง ที่ขายกันตั้งแต่ขนมปังแบบฝรั่งเศส ทาต๊อบไปจนถึงก๋วยเตี๋ยวน้ำ

อาหารหลักของคนกัมพูชาคือ ข้าวเจ้า กินคู่กับกับข้าวหลากหลายที่มีลักษณะเด่นหลายอย่างที่ต่างไปจากของไทย อาหารกัมพูชานั้น นิยมใช้น้ำตาลปีบมากกว่าน้ำตาลทราย กรรมวิธีการปรุงก็เรียบง่าย เช่น ต้ม ผัด เน้นรักษารสชาติของวัตถุดิบดั้งเดิมไว้

อามก (Amok) มีลักษณะคล้ายหมกของไทย ใช้เนื้อปลาน้ำจืดหั่นเป็นชิ้น ปรุงกับน้ำพริก หัวกะทิ และเครื่องเคียง ใส่ในกระทงใบตอง แล้วนำไปนึ่งจนสุก บางตำรับอาจใช้เนื้อไก่แทนเนื้อปลา แล้วแต่ความสะดวกของผู้ปรุง

เปาะเปี๊ยะ (Spring roll) ของว่างยอดนิยมในหมู่คนกัมพูชา ทำจากแผ่นแป้งที่ห่อผักสดนานาชนิด เช่น แครีรอต ใบผักกาด ถั่วงอก และสมุนไพรอย่างใบสะระแหน่ กะเพรา หอมหัวเล็ก เป็นต้น

ลกละ (Lok la) สดวกเนื้อหั่นเป็นลูกเต๋า เอาไปผัดคลุกกับเครื่องเทศ กินคู่กับผักสด

ปลากรอบ (Trei ngeat) เป็นปลาตัวเล็กที่นำมาทอดกรอบ นิยมยากับมะกอกย่าง หรือ ทำแกงโดยต้มกับผักชีลาว

อังก์ซอม ชรูด (Anksom chrook) ข้าวต้มมัดสอดไส้หมูและถั่วเขียว นิยมทำกินในช่วงเทศกาลปีใหม่

สตู่ไก่เขมร (Ragu sach moan) ได้รับอิทธิพลจากฝรั่งเศส เป็นอาหารที่ทำง่าย มักจะทำเลี้ยงในงานเลี้ยงใหญ่ ๆ เช่น งานแต่งงาน งานเลี้ยงรวมญาติ สตู่ไก่เขมรกินคู่กับขนมปัง

ส้มตำ (Bok L'hong) เป็นอาหารจานเด็ดที่คุ้นเคยกันในไทย ส่วนผสมหลักแทบไม่แตกต่างกัน ประกอบด้วยมะละกอสับ มะเขือเทศ ถั่วลิสง ปูรุกรสด้วยน้ำปลา มะนาว และน้ำตาล

ซอมลอ กอร์โก (Somlar Kor Ko) เป็นเมนูที่ได้รับความนิยมในกัมพูชา ลักษณะเป็นแกงที่ปรุงรสด้วยปลาร้า และใส่ผักหลากหลายชนิด (รัชดา ธรรมาภค, 2555, หน้า 149-154)

เทศกาลงานประเพณี

1. งานปีใหม่

หนึ่งในเทศกาลงานประเพณีที่แสดงให้เห็นถึงความคล้ายคลึงกันอย่างยิ่งของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านอย่างกัมพูชา ลาว และเมียนมาร์ ได้แก่ งานปีใหม่หรือสงกรานต์ ที่ชาวกัมพูชาเรียกว่า บอน โจล ชนัม (Bonne Chaul Chhnam) ซึ่งจัดขึ้นในช่วงหลังการเก็บเกี่ยว ประมาณต้นเดือนเมษายน และจัดติดต่อกันเป็นเวลา 3 วัน โดยกำหนดวันตามจันทรคติ

นอกจากการทำบุญตักบาตร และสงฆ์น้ำพระที่วัด เพื่อให้โชคดีมีชัยไปตลอดทั้งปีแล้ว คกัมพูชาก็ยังมีประเพณีการรดน้ำดำหัวเพื่อเป็นการให้พรแก่กัน และยังใช้โอกาสนี้ทำความสะอาดและตกแต่งบ้านเรือนให้สวยงามเป็นระเบียบเรียบร้อยด้วยเช่นกัน

2. วันตรุษจีน

ทางการกัมพูชาไม่ถือว่าวันตรุษจีนเป็นวันหยุดประจำปี แต่จะมีการจัดงานเฉลิมฉลองในชุมชนชาวกัมพูชาเชื้อสายจีน รวมทั้งชุมชนชาวเวียดนามพร้อมกับชนาชาวนีในประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก ซึ่งประชาชนเชื้อสายจีนจะทำความสะอาดและตกแต่งบ้านเรือนร้านค้าอย่างสวยงาม เพื่อต้อนรับสิ่งดี ๆ ในวันปีใหม่ มีการทำอาหารพิเศษเพื่อกินในครอบครัว เชดสิงโต จุดประทัด ส่วนในช่วงกลางวัน ประชาชนจะพากันไปที่วัดเพื่อขอพรสิ่งศักดิ์สิทธิ์ วัดที่คึกคักที่สุดก็ได้แก่ วัดพนม ในกรุงพนมเปญ

3. พิธีแรกนา

กัมพูชาจัดงานพิธีแรกนา จัดขึ้นในกรุงพนมเปญ ช่วงเดือนพฤษภาคม ซึ่งถือเป็นช่วงเข้าสู่ฤดูเพาะปลูก พิธีแรกนาเป็นพิธีพราหมณ์ซึ่งเป็นเสมือนอาณัติสัญญาว่า บัดนี้ฤดูแห่งการทำนา

และเพาะปลูกได้เริ่มขึ้นแล้ว กษัตริย์กัมพูชาจะเสด็จเข้าร่วมในพิธีเพื่อความเป็นสิริมงคลและขวัญ กำลังใจให้แก่ราษฎรในการทำไร่นา ร่วมกันสร้างความสำเร็จใพบูลย์ให้แผ่นดิน

พระมหากษัตริย์ของกัมพูชาจะทรงประกอบพิธีด้วยพระองค์เอง พร้อมด้วย นายกรัฐมนตรีและข้าราชการ แต่หากปีใดทรงติดพระราชกรณียกิจ ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ก็จะเป็น ผู้แทนองค์พระมหากษัตริย์รับหน้าที่เป็นพระยาแรกนา โดยมีราษฎรจากท้องถิ่นต่าง ๆ มาเยือนรอ เพื่อร่วมชมงาน พิธีประกอบด้วยการแห่กระบวน พระยาแรกนาจับผ้าเสี่ยงทาย พระโคเสี่ยงทาย ของกิน เพื่อทำนายสภาพน้ำและความอุดมสมบูรณ์ของแต่ละปี

4. วันสารท

ประเพณีการทำบุญให้บรรพบุรุษหรือญาติมิตรผู้ร่วมลับ หรือที่คนกัมพูชาเรียกว่า บอน ปรอ จุม เบน (Bonne P'Chum Ben) หรือที่ชาวไทยเชื้อสายเขมรเรียกว่า แชนโฌนตา ถือเป็น เทศกาลที่มีความสำคัญของกัมพูชา เริ่มเทศกาลกันตั้งแต่วันแรม 1 ค่ำ เดือน 10 จนถึงแรม 15 ค่ำ เดือน 10 ชาวกัมพูชาจะไปทำบุญตักบาตรที่วัดทุกวัน เพื่ออุทิศบุญกุศลแก่ญาติผู้ล่วงลับไปแล้ว โดยมีความเชื่อว่า ยังมีข้าวปลาอาหารไปถวายพระมากเท่าไร ก็ยิ่งทำให้พืชผลในปีนั้นอุดม สมบูรณ์ ทำนาได้ผลดี

ผู้ไปทำบุญที่วัดส่วนใหญ่เป็นสตรี ทุกคนจะสวมเสื้อผ้าชุดวัฒนธรรมนิยม ส่วนใหญ่ เป็นผ้าไหม ถือถาดข้าวปลาอาหาร ฐูปและเทียนไปถวายพระสงฆ์ สิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ ข้าวต้มมัด ทั้งไส้ถั่ว ไส้กล้วย และไส้มะพร้าว ซึ่งเป็นขนมพิเศษสำหรับเทศกาลนี้ ผู้เฒ่าผู้แก่จะนอนค้างที่วัด กลางคืนจะช่วยกันทำข้าวกระยาสารท แล้วนำไปวางไว้รอบ ๆ วัด เพื่อให้เปรตมากิน ส่วนใหญ่ ชาวกัมพูชานิยมไปทำบุญให้ครบเจ็ดวัด เพื่อที่ญาติจะได้รับบุญมาก ๆ

คนกัมพูชาที่ย้ายถิ่นฐานไปอยู่อาศัยตามประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จะจัดงานบอน ปรอ จุม เบน เป็นประจำทุกปี เพื่อให้คนกัมพูชาพลัดถิ่นได้มาพบปะและทำบุญร่วมกัน

5 วันประกาศอิสรภาพ

วันที่ 9 พฤศจิกายน ของทุกปี ชาวกัมพูชาจะจัดงานเฉลิมฉลองครบรอบการได้รับ เอกราชจากประเทศฝรั่งเศสในปี ค.ศ. 1953 ซึ่งถือเป็นวันที่ชาวกัมพูชา รู้สึกภาคภูมิใจในเสรีภาพ และอธิปไตยของตนเอง โดยจะมีการตกแต่งถนนหนทางตลอดสี่ปาด์แรกของเดือนพฤศจิกายน และในวันที่ 9 จะมีการเฉลิมฉลองกันอย่างสนุกสนานด้วยการจัดขบวนพาเหรดไปตามถนนสาย ต่าง ๆ รวมทั้งจุดดอกไม้ไฟในช่วงค่ำคืน

6. งานแข่งเรือประจำปี

คนกัมพูชาเรียกว่า บุญ อม ตุ๊ก (Bonn Om Took) หรือที่ชาวต่างชาติรู้จักกันในชื่อ Water Festival (เทศกาลน้ำ) ทางราชการกำหนดให้เป็นวันหยุด 3 วัน ตั้งแต่วันขึ้น 14 ค่ำ เดือน 12 ถึง วันแรม 1 ค่ำ เดือน 1 กำหนดวันจัดงานขึ้นกับปฏิทินจันทรคติ และสัมพันธ์กับการเปลี่ยนช่วงฤดูกาล แม่น้ำโขงซึ่งไหลมาลงทะเลสาบเขมรในช่วงก่อนหน้าจะเริ่มไหลย้อนกลับ ทำให้พื้นที่ทะเลสาบลดลง งานบุญอมตุ๊ก ถือเป็นงานประจำปีแห่งชาติที่มีการจัดงานอย่างยิ่งใหญ่ที่สุด โดยเฉพาะในกรุงพนมเปญ ซึ่งมีรัฐบาลเป็นเจ้าของในการจัดงานกิจกรรมสำคัญ คือการแข่งเรือบริเวณหน้าพระบรมมหาราชวัง ซึ่งเรือจากหมู่บ้านต่าง ๆ ทั่วประเทศจะมาร่วมในการแข่งขันในครั้งนี้อย่างคึกคักโดยมีกองเชียร์จากหมู่บ้านเดินทางมาให้กำลังใจ (รัชดา ธราวภาค, 2555, หน้า 155-160)

คนกัมพูชา

ในปี ค.ศ. 2011 ประเทศกัมพูชามีจำนวนประชากรราว 14.7 ล้านคน ในจำนวนนี้ร้อยละ 90 เป็นกลุ่มชาติพันธุ์เขมร ส่วนที่เหลือได้แก่ ชาวเวียดนาม จีน และจาม นอกจากนี้ ยังมีชนเผ่าพื้นเมืองกลุ่มเล็ก ๆ ที่อยู่อาศัยกระจัดกระจายในเขตภูเขาทางภาคเหนือ ตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันตก

กลุ่มชาติพันธุ์ หมายถึงกลุ่มคนที่สืบเชื้อสายและมีความผูกพันกับบรรพบุรุษ ภาษา วัฒนธรรม รวมทั้งเชื้อชาติศาสนาของกลุ่มตน ซึ่งชาติพันธุ์เหล่านี้อาจเป็นคนส่วนใหญ่ของสังคมหรือเป็นคนกลุ่มย่อยที่มีความแตกต่างในสังคมนั้น กลุ่มชาติพันธุ์เหล่านี้อาจมาอยู่อาศัยในพื้นที่ต่าง ๆ โดยการอพยพย้ายถิ่น การสืบทอดกรรม การถูกเกณฑ์มาเป็นทาส รวมไปถึงการตีเส้นแบ่งพรมแดนในยุคอาณานิคมตะวันตก ซึ่งถือได้ว่าเป็นของใหม่สำหรับอาณาจักรยุคโบราณที่รัฐต่าง ๆ ไม่ได้มีการกำหนดเส้นกันพรมแดนไว้อย่างชัดเจนเหมือนในปัจจุบัน

ชาวเขมร

คนเชื้อสายเขมรถือเป็นกลุ่มชาติพันธุ์ที่มีจำนวนมากที่สุด และมีการตั้งถิ่นฐานกระจายไปทั่วประเทศ แต่อยู่อาศัยหนาแน่นตามแหล่งน้ำสำคัญ โดยเฉพาะทะเลสาบเขมรและริมฝั่งแม่น้ำโขง การตั้งบ้านเรือนของคนเขมรมักอยู่รวมกันเป็นหมู่บ้านใหญ่ที่มีคนอาศัยหลายร้อยครัวเรือนส่วนใหญ่ยังชีพด้วยการเพาะปลูก โดยเฉพาะการทำนาในพื้นที่ลุ่มและการทำประมง ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ นิกายเถรวาท มีเพียงบางส่วนที่เปลี่ยนไปนับถือศาสนาคริสต์ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ชาวเขมรอพยพเข้าไปอาศัยในเมืองกันมากขึ้น ทั้งที่พนมเปญ พระตะบอง กัมปงโสม และกัมปงจาม แม้คนเชื้อสายเขมรจะเป็นกลุ่มที่ผูกขาดอำนาจการเมืองใน

ระดับประเทศ แต่ประชาชนคนธรรมดาส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ยิ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคนเชื้อสายจีน และเวียดนาม

ภาคใต้ของประเทศไทยมีคนเขมรอาศัยอยู่ราว 1 ล้านคน โดยเฉพาะบริเวณดินดอนสามเหลี่ยมปากแม่น้ำโขง คนกลุ่มนี้เรียกว่า เขมรล่าง หรือ เขมรกรอม (Khmer Krom) พวกเขาตั้งถิ่นฐานในดินแดนแถบนี้มาตั้งแต่ราวปี ค.ศ. 500 ซึ่งบริเวณนี้เรียกว่า อาณาจักรเจนละ และถูกเวียดนามบุกเข้ายึดครองในปี ค.ศ. 1749 โดยชาวเขมรล่างก็ยังคงอยู่อาศัยทำกินและรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีของตนไว้อย่างเหนียวแน่น

ส่วนในจังหวัดบุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษของไทย มีคนเขมรอยู่ราว 200,000 คน เรียกว่า ส่วย มีชื่อเสียงในเรื่องการเป็นควาญช้างที่มีความเชี่ยวชาญ

ชาวเวียดนาม

แม้กัมพูชากับเวียดนามมีคสามสัมพันธ์กันมายาวนานในประวัติศาสตร์ แต่กลับเป็นการปะทะความหวาดระแวงและเกลียดชังระหว่างกันให้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามลำดับเวลา

ในยุคที่เวียดนามแข่งขันทางอำนาจกับสยาม จักรพรรดิมีนหวังให้เขมรเป็นกันชน ให้แก่พรมแดนทางใต้และตะวันตก ขณะที่สยามแข่งแกร่งขึ้นทุกที เขมรในสมัยนักร้องค์จันท์ แม้จะมีใจฝักใฝ่เวียดนาม แต่ก็อ่อนแอจนหวังพึ่งได้ยาก ในคริสต์ศตวรรษที่ 19 เวียดนามจึงหันมาเพิ่มความเข้มงวดในการควบคุมเขมร โดยใช้มาตรการเปลี่ยนเขมรให้เป็นเวียดนาม (Vietnamization) ด้วยการกำกับบงการตั้งแต่ระดับผู้นำไปจนถึงรากหญ้า มีการจัดชาวเวียดนามเข้าปกครองและอยู่อาศัยทำกินในเขมรเป็นจำนวนมาก มีการเปลี่ยนแปลงระบบการจับภาษีและพยายามปรับอุปนิสัย รวมทั้งการใช้ชีวิตของประชาชน เช่น การเกณฑ์กำลังคน การกำหนดให้เขมรมีการใช้มาตราชั่ง ตวง วัด แบบเวียดนาม สั่งให้คนเขมรสวมกางเกงแทนนุ่งผ้าถุง ให้ไว้ผมยาวแทนตัดผมสั้น ฯลฯ อีกเหตุผลสำคัญของนโยบายเปลี่ยนเขมรให้เป็นเวียดนาม คือการที่เวียดนามรู้สึกว่ เขมรด้อยกว่า ล้าหลัง เป็นคนป่าที่ต้องเปลี่ยนให้เป็นคนเจริญ

การดำเนินนโยบายดังกล่าว สร้างความอึดอัดและแค้นเคืองแก่ชาวเขมร มีการรวมตัวก่อกบฏต่อต้านเวียดนามหลายครั้ง ซึ่งเป็นช่วงรอยต่อก่อนที่บทบาทของเวียดนามจะลดลง และทั้งภูมิภาคตกเป็นอาณานิคมของฝรั่งเศส เมื่อฝรั่งเศสเข้าปกครองกัมพูชา มีการนำคนเวียดนามมาเป็นคนงาน รวมทั้งช่วยงานด้านเอกสาร เพราะคนเวียดนามมีความรู้ภาษาฝรั่งเศสดีกว่าคนเขมร

ในสายตาชาวเขมร โดยเฉพาะกลุ่มชาตินิยม เวียดนามไม่ได้เป็นเพียงภัยคุกคามทางการเมือง แต่ยังบ่อนทำลายวิถีชีวิตวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาตั้งแต่รุ่นปู่ย่าตายายของพวกเขา

อีกด้วย นายพลลอน นอล ซึ่งยึดอำนาจจากกษัตริย์มโรวอดมลีหนู ในปี ค.ศ. 1970 เกลียดซัง เวียดนามทันทีที่ขึ้นนั่งในตำแหน่งผู้กำหนดนโยบาย จึงตัดสินใจยกกองกำลังไปโจมตีเวียดนาม แต่ก็พ่ายแพ้ล่าถอยกลับมา

และเมื่อ พอล พต ผู้นำกองทัพเขมรแดง และเกลียดต่างชาติเป็นที่สุดขึ้นครองอำนาจ ในยุคสมัยอันทารุณโหดร้าย คนเวียดนามหลายแสนคนหนีกลับแผ่นดินเกิด อีกหลายหมื่นคนที่อยู่กินมีครอบครัวกับคนเขมรถูกฆ่าตาย ไม่เว้นแม้แต่ลูกเด็กเล็กแดงที่มีเลือดผสมเวียดนาม-เขมร

หลังการรบพุ่งยุติลง กัมพูชาหันมาฟื้นฟูบ้านเมือง ชาวเวียดนามข้ามแดนมาทำงาน ยังฝังกัมพูชา เพื่อตอบรับกับเศรษฐกิจที่เติบโตขึ้นหลังปี ค.ศ. 1991 เป็นต้นมา อย่างไรก็ตาม ไม่มีข้อมูลที่น่าเชื่อถือว่า จำนวนคนเวียดนามในกัมพูชามีอยู่น้อยเพียงใด การสำรวจเชิงสถิติทำได้ยากเพราะมีทั้งกลุ่มที่ตั้งถิ่นฐานกันมาแต่ดั้งเดิม คนที่เพิ่งอพยพเข้ามาใหม่บ้างก็ข้ามฝั่งไป ๆ มา ๆ และส่วนใหญ่เป็นการเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย

องค์กรพัฒนาเอกชนหลายแห่งพยายามผลักดันการแก้ปัญหาความไม่เป็นธรรมที่เกิดจากความเกลียดชังที่กัมพูชามีต่อคนเวียดนาม โดยหยิบยกประเด็นปัญหาการเลือกปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ที่ถือเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น กฎหมายสัญชาติ ที่ทำให้การพิสูจน์ความเป็นพลเมืองกัมพูชาทำได้ยาก การกีดกันไม่ให้สิทธิลงคะแนนเสียงเลือกตั้งในระดับท้องถิ่น หรือการที่เด็ก ๆ ไม่สามารถเข้าถึงสิทธิทางการศึกษาที่เหมาะสม

ชาวจีน

คนจีนกับคนเขมรเชื้อสายจีนที่ตั้งถิ่นฐานในกัมพูชาไม่ถูกรังเกียจอย่างคนเวียดนาม ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มคนจีนเหล่านี้รู้ดีว่า หากพวกเขาต้องการทำมาหากินในกัมพูชา วิธีที่ดีที่สุดก็คือ ก้มหน้าก้มตาทำงานต่อไป หลีกเลี่ยงการยุ่งเกี่ยวทางการเมืองและประเด็นขัดแย้งอื่น ๆ ชุมชนชาวจีนจึงแพร่กระจาย แทรกตัวไปในสังคมเขมรอย่างกลมกลืน แต่พวกเขาก็ยังคงใช้ภาษามีสศาสนา และชนบประเพณีเป็นของตัวเอง แม้จะปักหลักทำกินบนแผ่นดินกัมพูชามาหลายชั่วอายุคน และแต่งงานอยู่กินกับคนเขมรไปก็มาก

ในอดีตนั้น พ่อค้าชาวจีนเดินทางมาถึงกัมพูชาตั้งแต่ยุคพระนคร แต่ในช่วงต้นยังมีจำนวนไม่มากนัก เพราะอาณาจักรเขมรมีเศรษฐกิจบนฐานการเกษตรแบบพึ่งตนเองพออยู่พอกิน การค้าขายกับต่างชาติเพิ่งมามีความสำคัญมากขึ้น เช่นเดียวกับบทบาทของชาวจีนที่เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ตอนที่เมืองหลวงถูกย้ายมาที่พนมเปญซึ่งตั้งอยู่ติดแม่น้ำโขง ทำให้เขมรเปลี่ยนจากระบบเกษตรแบบพอเพียงมาพึ่งพาการค้ามากยิ่งขึ้น คนจีนในเขมรยุคแรกส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่ใช้แรงงาน และเมื่อเริ่มลงหลักปักฐานสร้างตัวได้ก็มักมีกิจการเป็นของตัวเอง ประกอบกับความรู้อื่น ๆ

ความชำนาญด้านการค้า ทำให้ได้รับมอบหมายจากชนชั้นปกครองให้ทำหน้าที่จัดเก็บภาษีประเภทต่าง ๆ

คนจีนในกัมพูชาส่วนใหญ่มาจากมณฑลต่าง ๆ ทางตะวันออกเฉียงใต้ของจีน มีทั้งกลุ่มที่ใช้ภาษาจีนกลาง กวางตุ้ง แต้จิ๋ว และฮากกาหรือจีนแคะ

พอถึงยุครัฐบาลเขมรแดง คนจีนในกัมพูชาโดนสองข้อกล่าวหา คือ หนึ่ง เป็นต่างชาติ สอง เป็นนายทุน คนจีนที่ตั้งชุมชนค้าขายในเมืองส่วนใหญ่ถูกกวาดต้อนสู่ชนบท เพื่อให้ทำไร่ไถนาตามแนวทางสังคมนิยมแบบเขมรแดง บรรดาลูกจีนที่ไม่คุ้นชินกับการทำงานหนักในไร่นาพากันล้มป่วยเจ็บตายหรือไม่ก็ถูกฆ่า เฉพาะในพื้นที่ภาคตะวันตกเฉียงเหนือ ระหว่างปี ค.ศ. 1976-1978 คาดการณ์ว่า 2 ใน 3 ของผู้เสียชีวิตจากการปกครองของเขมรแดงเป็นคนเชื้อสายจีน ซึ่งน่าจะมีจำนวนไม่น้อยกว่า 200,000 คน และอีกนับแสนคนพากันหนีตายข้ามมายังฝั่งไทย ซึ่งสำนักงานข้าหลวงใหญ่ผู้ลี้ภัยสหประชาชาติ หรือ ยูเอ็นเอชซีอาร์ (UNHCR) ต้องช่วยจัดตั้งศูนย์อพยพให้ที่เขาค้อต่าง จังหวัดปราจีนบุรี

เมื่อกองทัพเวียดนามขับไล่เขมรแดง คนจีนพากันกลับสู่บ้านเรือนร้านค้าของตัวเอง แต่รัฐบาลภายใต้การกำกับของเวียดนามก็ยังไม่ให้อิสระเสรีแก่คนจีนในกัมพูชามากนัก การฟื้นฟูสมาคมตระกูลแซ่ต่าง ๆ รวมทั้งโรงเรียนสอนภาษาจีนยังเป็นสิ่งต้องห้ามสำหรับรัฐบาลหุ่นเวียดนามที่ไม่กินเส้นกับจีนในยุคนั้น

ปัจจุบัน นอกจากคนกัมพูชาเชื้อสายจีนมีบทบาทสำคัญในทางเศรษฐกิจสำหรับกัมพูชา กลุ่มทุนจีนยุคใหม่ทั้งจากจีนแผ่นดินใหญ่ ไต้หวัน และฮ่องกง ก็ให้ความสนใจลงทุนและทำธุรกิจ ในกัมพูชาด้วยเช่นกัน

ชาวจาม

นับตั้งแต่ทศวรรษ 1950 เป็นต้นมา ชาวจามในกัมพูชามีสถานะทางกฎหมายคือ ชาวเขมรที่นับถือศาสนาอิสลาม คนกลุ่มนี้มีอยู่ราวร้อยละ 5 ของประชากรทั้งประเทศ หรือประมาณ 700,000 คน ทั่วประเทศมีมัสยิดอยู่ 220 แห่ง คนมุสลิมเชื้อสายจามร้อยละ 40 ตั้งถิ่นฐานในจังหวัดกัมปงจาม รองลงมา ได้แก่ กัมปงชนิง กัมปอต รวมทั้งพนมเปญ

ชาวมุสลิมเชื้อสายจามนับเป็นชนกลุ่มน้อยที่เก่าแก่ที่สุดกลุ่มหนึ่งของอินโดจีน พวกเขาสืบเชื้อสายจากพวกออสโตรนีเซียน เช่นเดียวกับชนพื้นเมืองบนหมู่เกาะมลายู อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ เชื่อกันว่าบรรพบุรุษของชาวจามน่าจะอพยพจากหมู่เกาะมาตั้งรกรากทางตอนใต้ของเวียดนามตั้งแต่ยุคโบราณ กระทั่งรวมตัวเข้มแข็งและก่อตั้งอาณาจักรจามปา เมื่อ 2,000 ปี

ที่แล้ว ก่อนที่จะมีการก่อตั้งอาณาจักรเจนละ จามปายังถือเป็นอาณาจักรแรกในภูมิภาคนี้ที่รับวัฒนธรรมอินเดีย รวมทั้งศาสนาอิสลามจากชาวอาหรับที่มาพร้อมการเดินทางมาของบรรดาพ่อค้า นักเดินเรือ

อาณาจักรจามในยุครุ่งเรือง กินอาณาบริเวณตั้งแต่เมืองเว้ ทางตอนเหนือของเวียดนามลงมาถึงอันหน่าในภาคกลาง และดินดอนสามเหลี่ยมปากแม่น้ำโขงทางตอนใต้ กระทั่งปี ค.ศ. 1471 ชาวจามรบแพ้เวียดนาม กษัตริย์จามจึงนำข้าราชการบริพารและราษฎรมาตั้งถิ่นฐานยังบริเวณซึ่งเป็นประเทศกัมพูชาในปัจจุบัน

ชุมชนชาวจามมักอยู่ในท้องถิ่นชนบท หรือแม้จะอยู่ในเมืองก็รวมกลุ่มกันตามชนเมือง และแยกตัวจากสังคมกัมพูชา ชาวจามมีการแต่งกาย ภาษา และข้อปฏิบัติทางศาสนาที่แตกต่างจากคนส่วนใหญ่ในสังคม ทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนดึงดูดกลุ่มเขมรแดงที่มีแนวความคิดเรื่องการเป็นหนึ่งเดียวของชาติและภาษา รวมทั้งต้องการจัดความเชื่อทางศาสนาให้หมดสิ้นไป

ช่วงปี ค.ศ. 1975-1979 ที่เขมรแดงครองอำนาจ ชาวจามถูกบังคับให้เปลี่ยนชื่อเป็นเขมร ใช้ภาษาเขมร มีลัทธิถูกเผาทำลายหรือกลายเป็นยุงฉางและคลังอาวุธ การแต่งกายและปฏิบัติศาสนกิจกลายเป็นสิ่งต้องห้าม ชาวจามนับแสนคนเสียชีวิตจากความอดอยาก โรคภัย และถูกฆ่า คาดว่าในช่วง 4 ปี ที่เขมรแดงดำเนินนโยบายความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของชาติ มีชาวจามจำนวนกว่า 1 ใน 3 ถูกสังหาร อีกจำนวนหนึ่งอพยพหนีมาเลเซีย ไทย ซาอุดีอาระเบีย ฝรั่งเศส และสหรัฐฯ

คนมุสลิมในกัมพูชานับถือนิกายซุนนี มี 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มความเชื่อแบบชาฟีอี (Shafi) ที่รับอิทธิพลจากมาเลย์ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุด ประมาณร้อยละ 90 ส่วนอีกร้อยละ 6 เป็นกลุ่มวาฮาบี (Wahhabi) ที่รับอิทธิพลจากซาอุดีอาระเบียและคูเวต ที่เหลือซึ่งเป็นกลุ่มที่เล็กที่สุด คือ ผู้นับถือนิกายดั้งเดิมที่สืบทอดมาตั้งแต่อาณาจักรจามยุคโบราณ

หลังปี ค.ศ. 1995 องค์การมุสลิมจากซาอุดีอาระเบีย คูเวต มาเลเซีย และอินโดนีเซีย ให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มมุสลิมในกัมพูชาซึ่งอยู่อาศัยตามชนบท มีฐานะยากจน และไม่ค่อยได้รับการบริการขั้นพื้นฐานจากภาครัฐ โดยมุสลิมจากตะวันออกกลางช่วยเหลือทั้งทางด้านเศรษฐกิจและการศึกษา หลังเกิดเหตุวินาศกรรมตึกเวิลด์เทรดเซนเตอร์กลางกรุงนิวยอร์ก เมื่อวันที่ 11 กันยายน ค.ศ. 2001 สหรัฐฯ และประเทศยุโรปหันมาจับตาความเคลื่อนไหวของกลุ่มมุสลิม รวมทั้งความสัมพันธ์ที่มุสลิมจากตะวันออกกลางมีต่อพี่น้องมุสลิมในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพิ่มมากขึ้น

จนถึงปัจจุบัน ไม่มีหลักฐานชัดเจนที่จะพิสูจน์ถึงความเกี่ยวโยงของกลุ่มก่อการร้ายในตะวันออกกลางกับกลุ่มผู้นับถือศาสนาอิสลามในภูมิภาคแถบนี้ อย่างไรก็ตาม กลุ่มมุสลิมเชื้อสาย

จามในประเทศกัมพูชา มีการเดินทางเข้าไทยทางอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ผ่านจังหวัดชายแดนภาคใต้ไปยังประเทศมาเลเซียเพื่อเยี่ยมญาติมิตร รวมทั้งหางานทำในประเทศมุสลิมทางตอนใต้ ซึ่งในช่วงหลังเหตุการณ์ 9-11 คนกลุ่มนี้ก็ถูกทางการไทยสงสัยว่าอาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การก่อการร้ายทางภาคใต้ด้วยเช่นกัน

ชาวเขา

เขมร์เลอ (Kher Loeu) หรือเขมรบน คือคำรวม ๆ ที่ใช้เรียกชนเผ่าพื้นเมืองกว่า 30 กลุ่ม ในกัมพูชา กลุ่มคนเหล่านี้ ตั้งถิ่นฐานอยู่ในจังหวัดต่าง ๆ โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลตามภูเขาสูง พวกเขา มีภาษา วัฒนธรรม ความเชื่อ และวิถีชีวิตความเป็นอยู่เป็นของตนเอง ซึ่งแตกต่างกัน ออกไปตามแต่ละชนเผ่า และด้วยเหตุที่อาศัยอยู่ห่างไกลความเจริญ ทำให้คนกัมพูชามอง กลุ่มคนเหล่านี้ว่าเป็นคนป่า ล้าหลัง

ความด้อยพัฒนาล้าหลังนี้เอง ที่ทำให้ชนเผ่าเหล่านี้รอดตายในยุคเขมรแดง เพราะใน มุมมองสังคมนิยมแบบเขมรแดง คนป่าเหล่านี้เป็นผู้บริสุทธิ์ ยังไม่แปดเปื้อนลัทธิทุนนิยมและสังคม เมือง ถือเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับสังคมนิยมวินิสต์ นอกจากนี้ พื้นที่ตามป่าเขาซึ่งกองกำลังเขมรแดง เข้ายึดครองนั้น มีไม่น้อยที่เป็นชุมชนของชนเผ่าพื้นเมืองทำให้บรรดาผู้นำเขมรแดง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนในเมืองต้องพึ่งพาความรู้ในการมีชีวิตรอดในป่าจากกลุ่มคนเหล่านี้ เขมรแดง จึงปฏิบัติต่อชนเผ่าเหล่านี้เป็นอย่างดี รวมทั้งยอมให้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของขบวนการปฏิวัติ ซึ่งเมื่อถึงตอนที่กองกำลังเขมรแดงบุกเข้ายึดพนมเปญ หลายคนเล่าว่า บรรดาทหารที่ถือปืนเอเค 47 เดินเท้าเข้าเมืองนั้น มีไม่น้อยเป็นกลุ่มคนจากป่าลึก ไม่เคยเข้าเมือง ไม่รู้จักตัวหนังสือ และพูด ภาษาเขมรไม่ได้

จนถึงวันนี้ หมู่บ้านของชนเผ่าในดงคอยยังคงประสบปัญหาการขาดแคลนบริการ ด้านสาธารณสุขและการศึกษาที่มีคุณภาพ และสิ่งที่คุกคามชีวิตความเป็นอยู่ของชนเผ่าพื้นเมือง ดั้งเดิมมากขึ้นทุกที ก็คือการรุกคืบตัดป่า การเกษตรสมัยใหม่ วัฒนธรรมคนเมือง รวมไปถึง การท่องเที่ยวหลายพื้นที่ซึ่งเป็นถิ่นที่อยู่อาศัยของชาวเขาในจังหวัดต่าง ๆ เริ่มถูกเปลี่ยนให้ เป็นโรงแรม โรงผลิตไฟฟ้า และโรงงานอุตสาหกรรม

ชนเผ่าพื้นเมืองยังถูกรุกรานด้านวัฒนธรรม คนรุ่นใหม่หันมาแต่งตัวทันสมัย ผู้หญิงเริ่ม แต่งหน้าทาปากอย่างคนในเมือง ภาษาของชนเผ่าซึ่งส่วนใหญ่เป็นภาษาพูด ไม่มีภาษาเขียน รวมทั้งความเชื่อทางศาสนาและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ก็เริ่มเลือนหายไปตามกาลเวลา

มีความตื่นตัวของชนเผ่าพื้นเมืองเพื่อรักษาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนเองไว้ โดย การรวมตัวจัดตั้งเป็นสมาคมของกลุ่มชนบนพื้นที่สูง ในปี ค.ศ. 1993 เพื่อเป็นปากเสียงให้แก่กลุ่ม

ชนเผ่าพื้นเมืองในการต่อรองและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ในปี ค.ศ. 2009 รัฐบาลได้กำหนดนโยบายว่าด้วยชนเผ่าพื้นเมือง โดยการยอมรับการมีอยู่ของกลุ่มคนเหล่านี้ รวมทั้งเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของพวกเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบการทำเกษตรแบบดั้งเดิมที่ชุมชนมีการใช้ประโยชน์จากที่ดินร่วมกัน (รัชดา ธรรมาศ, 2555, หน้า 130-142)

เศรษฐกิจกัมพูชา

ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศกัมพูชาในปัจจุบัน เป็นผลพวงของความสำเร็จจากการเปลี่ยนผ่านจากระบบเศรษฐกิจรวมศูนย์ไปสู่ระบบเศรษฐกิจแบบตลาด ประกอบกับการปฏิรูปนโยบายด้านการค้าและการลงทุนตลอดจนเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลให้เศรษฐกิจกัมพูชามีอัตราการเจริญเติบโตสูงถึงร้อยละ 7.0 โดยเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2537 ถึงปี 2556 ทำให้รายได้เฉลี่ยต่อบุคคลเพิ่มขึ้น จากประมาณ 650 ดอลลาร์สหรัฐในปี 2550 สูงขึ้นเกือบ 1,000 ดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2556 สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างทางเศรษฐกิจ จากเศรษฐกิจฐานเกษตรกรรมไปสู่เศรษฐกิจแบบผสมผสานมากขึ้นระหว่างภาค การอุตสาหกรรม และการบริการ

รัฐบาลกัมพูชาได้กำหนดให้ ปี 2556 เป็นปีเป้าหมายสำหรับบรรลุซึ่งผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ หรือ GDP ให้ได้มากกว่า 1,000 ดอลลาร์สหรัฐ/คน โดยมียุทธศาสตร์รองรับ เช่น การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเมือง การบรรลุซึ่งอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างน้อย ๆ ปีละ ร้อยละ 7 การพัฒนาเศรษฐกิจในหลาย ๆ ด้าน เพื่อพัฒนาสังคม เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ลดความยากจนให้ได้อย่างน้อย 1 ต่อปี เพื่อให้หลุดพ้นจากสถานการณ์พึ่งพาอาศัยโครงการช่วยเหลือจากต่างชาติ (สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ กรุงเทพมหานคร, 2556, หน้า 16-17)

ในปี 2556 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF เปิดเผยตัวเลขอัตราเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศ (GDP Growth) ร้อยละ 7.2 และจะขยายตัวขึ้นเป็น 7.5 % ในปี 2557 โดยระบุว่า เศรษฐกิจของกัมพูชายังคงขยายตัวจากภาคส่งออก การท่องเที่ยว และการก่อสร้าง ส่วนอัตราเงินเฟ้อจะยังคงอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากราคาอาหาร และน้ำมันเชื้อเพลิงไม่เปลี่ยนแปลงโดยปัจจัยหนุนจากการลงทุนของต่างชาติที่ใช้กัมพูชาเป็นฐานการผลิตเพื่อส่งออก การเปิดประเทศรับการลงทุนและการทยอยเปิดเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ ASEAN Economic Community (AEC) ที่จะเปิดเสรีอย่างเต็มรูปแบบในปี 2558 การท่องเที่ยวซึ่งมี

นักท่องเที่ยวเพิ่มถึงร้อยละ 24 และการก่อสร้างที่ฟื้นตัว เป็นสำคัญ (สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ กรุงพนมเปญ, 2557)

กัมพูชามีการเติบโตของภาคการเกษตรร้อยละ 4.3 (พืชไร่ ขยายตัว ร้อยละ 4.9 สิ้นค้าประมง ขยายตัวร้อยละ 6.7) ภาคอุตสาหกรรม เติบโตร้อยละ 9.2 (การเหมืองที่ขยายตัวร้อยละ 6.9) ภาคอุตสาหกรรมบริการ เติบโตร้อยละ 8.1 ทำให้รายได้ประชาชาติต่อหัวของประชาชนเพิ่มจาก 960 ดอลลาร์ฯ ในปี 2554 เป็น 1,000 ดอลลาร์ฯ ในปี 2555 และคาดว่าจะในปี 2556 จะเพิ่มเป็น 1,080 ดอลลาร์ฯ

ความพยายามในการปฏิรูปกฎหมายการลงทุนให้โปร่งใส ทำให้นักลงทุนมีความเชื่อมั่น โดยผลจากการจัดอันดับดัชนีวัดภาพลักษณ์คอร์รัปชันขององค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ประจำปี 2555 พบว่า กัมพูชามีอันดับความโปร่งใสอยู่ในอันดับที่ 157 (จากอันดับที่ 164 ในปี 2554) ภายใต้การจัดอันดับทั้งหมด 176 ประเทศ

นอกจากนี้ กัมพูชาลดการพึ่งพาเฉพาะยุโรปและอเมริกาที่มีปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ โดยหันมาผลิตสินค้าที่หลากหลายนอกจากการเหมืองเป็นอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น อะไหล่และอุปกรณ์ รวมถึงการหันมาตลาดใหม่ ๆ ทดแทนตลาดเดิมเช่นกัน เนื่องจากเศรษฐกิจกัมพูชา ขึ้นอยู่กับ 3 เสาหลัก ได้แก่ การส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป สิ่งทอและรองเท้า การเกษตร และการบริการ จึงขอสรุปภาวะของแต่ละส่วนดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ กรุงพนมเปญ, 2556, หน้า 19-21)

1. เสื้อผ้าสำเร็จรูป สิ่งทอและรองเท้า

ในปี 2554 กัมพูชาส่งออก เสื้อผ้าสำเร็จรูป สิ่งทอและรองเท้า รวมมูลค่า 4.3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 40 จากปีก่อนที่ส่งออกมูลค่า 3.07 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยส่งออกไปสหรัฐอเมริกา มูลค่า 1.99 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 11.4 และการส่งออกไปสหภาพยุโรปมูลค่า 1.3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 42 เนื่องจากมีการผ่อนผันกฎแหล่งกำเนิดสินค้าของสหภาพยุโรปตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นปัจจัยช่วยให้การส่งออกเพิ่มขึ้นในปีนี้ นอกจากนี้การส่งออกไปญี่ปุ่นและแคนาดา ก็เพิ่มเช่นกัน กล่าวคือมีมูลค่า 980 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 38 จาก 645 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ของปีก่อน โดยการส่งออกไปญี่ปุ่นเพิ่มถึงร้อยละ 100

2. การเกษตร

ประชากรกัมพูชาร้อยละ 80 มีอาชีพเกษตรกร ซึ่งสร้างรายได้ให้ประเทศ GDP ร้อยละ 33 ในปี 2554 กัมพูชาส่งออกสินค้าเกษตร มูลค่า 422 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ

100 จากปีก่อนที่ส่งออกได้ 197 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ แยกเป็นการส่งออกข้าว จำนวน 170,770 ตัน (เพิ่มร้อยละ 22 เมื่อเทียบกับปีก่อนที่ส่งออกได้ 140,300 ตัน) มูลค่า 104 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (เพิ่มร้อยละ 197 จากปีก่อนที่ส่งออกได้ 35 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ) รองลงมาคือ การส่งออก ยางพาราจำนวน 105,000 ตัน มูลค่า 68 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

2.1 ข้าว ถือเป็นพืชที่สร้างรายได้ให้ประเทศร้อยละ 15 ของ GDP รัฐบาลกัมพูชา โดยสมเด็จพระ ฮุนเซน นายกรัฐมนตรี จึงได้ประกาศตั้งเป้าส่งออกข้าวสารให้ได้ 1 ล้านตันในปี 2015 เพื่อยกระดับชีวิตความเป็นอยู่และรายได้ของประชาชนกัมพูชามากกว่าร้อยละ 85 ซึ่งมีอาชีพ ที่เกี่ยวข้องกับวงจรข้าวตั้งแต่การปลูก การสีแปรรูปข้าว และการส่งออกข้าว

กระทรวงการเกษตร ป่าไม้ และประมงกัมพูชา รายงานผลผลิตข้าวปี 2555 กัมพูชา มีพื้นที่เพาะปลูกข้าว 2.96 ล้านเฮกตาร์ เพิ่มจากปี 2554 ซึ่งมีพื้นที่ปลูก 2.76 เฮกตาร์ พื้นที่ปลูก เพิ่มร้อยละ 7 ขณะที่ผลผลิตที่ได้รับ 9.31 ล้านตัน เพิ่มจากปี 2554 ซึ่งได้รับ 8.77 ล้านตัน ผลผลิต เพิ่มร้อยละ 6 ผลผลิตที่ได้รับเฉลี่ย 3.13 ตันต่อเฮกตาร์ เนื่องจากสภาพดินฟ้าอากาศเอื้ออำนวย การส่งออกข้าวตลอดปี 2555 ส่งออกจำนวน 205,717 ตัน มูลค่า 130 ล้านดอลลาร์ เพิ่มร้อยละ 1.9 จากปี 2554 ที่ส่งออก 201,899 ตันมูลค่า 104 ล้านดอลลาร์ โดยทำการส่งออกไป 58 ประเทศ ทั่วโลกโดยเฉพาะประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป เช่น ฝรั่งเศส 47,217 ตัน โปแลนด์ 34,967 ตัน มาเลเซีย 25,553 ตัน และแอฟริกา 23 ตัน การส่งออกข้าวของกัมพูชายังน้อยเนื่องจากขาดแคลน เงินทุนที่จะใช้หมุนเวียนซื้อข้าวเปลือก ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยคาดว่ากัมพูชาต้องใช้เงินทุน ประมาณ 350 ล้านดอลลาร์ฯ เพื่อสนับสนุนให้การส่งออกข้าวเป็นไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลตั้งไว้ คือปริมาณ 250,000 ตันในปี 2556 หรือเพิ่มร้อยละ 25

2.2 ข้าวโพด กัมพูชามีการปลูกข้าวโพด 2 รุ่น คือ ข้าวโพดฤดูฝนและฤดูแล้ง โดยมี ผลผลิตออกตลอดปีในแหล่งเพาะปลูกที่แตกต่างกัน ซึ่งข้าวโพดฤดูฝนจะมีผลผลิตออกในช่วง เดือนมิถุนายน-สิงหาคม ส่วนข้าวโพดฤดูแล้งจะออกในช่วงเดือนพฤศจิกายน-มกราคม และใน บางพื้นที่จะมีผลผลิตออกในช่วงเดือนมีนาคม-เมษายน ด้านการตลาดอาศัยการส่งออกไปไทย และเวียดนามเป็นหลัก เป็นการส่งออกไปไทยปีละประมาณ 200,000 ตันต่อปี (ประมาณร้อยละ 30 ของผลผลิต) โดยพ่อค้าไทยและเวียดนามจะเข้ามารับซื้อผลผลิตถึงไร่ของเกษตรกรในช่วงที่ ข้าวโพดออกสู่ตลาดมาก ทั้งนี้ การขายข้าวโพดให้เวียดนามง่ายเพราะเป็นการซื้อกระแสเงินสด ไม่ เลือกรุ่นคุณภาพเหมือนไทยและจ่ายเงินสด นอกจากนี้ พบว่าปัจจุบันเวียดนามเริ่มเข้ามาลงทุน สร้างไซโลในกัมพูชา เพื่อรับซื้อข้าวโพดในหลายจังหวัด

ในปี 2555 ภูมิพูชาที่มีพื้นที่เพาะปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์รวมทั้งสิ้น 160,672 เฮกตาร์ ในขณะที่ในปีก่อนหน้า มีพื้นที่เพาะปลูก 148,443 เฮกตาร์ หรือเพิ่มร้อยละ 8.2 เนื่องจากเกษตรกรหันมาปลูกข้าวโพดแทนการปลูกมันสำปะหลังซึ่งมีราคาตกต่ำ พื้นที่เพาะปลูกได้แก่จังหวัดพระตะบอง ไพลิน อุดรเมียนชัย บันเตียเมียนชัย กันดาลและกัมปงจาม เป็นต้น ผลผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์อยู่ที่ 756,085 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.1 จาก 668,427 ตันในปีก่อน

2.3 ยางพารา ในปี 2555 ผลผลิตยางพาราอยู่ที่ 64,524 ตัน คิดเป็นรายได้ 174.76 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เนื่องจากราคาดีและเป็นที่ต้องการของตลาดโลก ภูมิพูชาที่มีพื้นที่ปลูกยางพารารวม 280,355 เฮกตาร์ เพิ่มจากปีก่อนหน้า 98,955 เฮกตาร์

3. การบริการ

ในปี 2555 ภาคธุรกิจบริการเติบโตร้อยละ 4.2 จากการเติบโตของ 3 อุตสาหกรรมหลัก คือ โรงแรมและร้านอาหาร การค้า การคมนาคมและโทรคมนาคม รวมถึงการเติบโตของภาคธุรกิจการเงิน ในปี 2554 สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจภูมิพูชาคาดการณ์ว่า ภาคธุรกิจบริการจะเติบโตที่ร้อยละ 6.9 และร้อยละ 6.5 ตามลำดับ จากการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว การเติบโตของภาคธุรกิจการเงินและอสังหาริมทรัพย์

3.1 ในปี 2555 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติในภูมิพูชา จำนวน 3,584,307 คน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของภูมิพูชา มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีอัตราการขยายตัวในรอบ 14 ปีโดยเฉลี่ยประมาณ ร้อยละ 20.77 ต่อปี และในปี 2555 ขยายตัวร้อยละ 24.4 จากปี 2554 ซึ่งมีจำนวน 2,888,862 คน ทั้งนี้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าสู่หลักล้านคนครั้งแรกในปี 2547 จากนั้นก็อยู่ในระดับเกินกว่า 1 ล้านคนมาโดยตลอด ประมาณการว่า ภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสร้างรายได้ประมาณ 2.2 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือประมาณเกือบ 80,000 ล้านบาท ซึ่งรายได้จากการท่องเที่ยวและภาคบริการ คิดเป็นร้อยละ 40 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ขณะที่ภาคเกษตรกรรมคิดเป็นร้อยละ 37 และภาคอุตสาหกรรมคิดเป็นร้อยละ 23 ภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็น 1 ใน 6 ภาคธุรกิจ ที่เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจของภูมิพูชา และสามารถจ้างงานในประเทศมากกว่า 400,000 ตำแหน่ง มากกว่าแรงงานในอุตสาหกรรมการเหมืองที่มีจำนวน 350,000 คน ในปี 2555 กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติในภูมิพูชา 10 อันดับแรก ได้แก่ เวียดนาม จำนวน 763,136 คน คิดเป็นร้อยละ 21 เกาหลีใต้ จำนวน 411,491 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 จีน จำนวน 333,894 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 ลาว จำนวน 254,022 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ไทย จำนวน 201,422 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ญี่ปุ่น จำนวน 179,327 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 สหรัฐอเมริกา จำนวน 173,076 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8

ฝรั่งเศส จำนวน 121,175 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ออสเตรเลีย จำนวน 117,729 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 และมาเลเซีย จำนวน 116,764 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

ในปี 2556 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ากัมพูชารวม 4.2 ล้านคน เพิ่มขึ้นจาก 3.58 ล้านคนในปี 2555 เป้าหมายสำหรับปี 2563 หรืออีก 6 ปีข้างหน้า คือ 7 ล้านคน

เป้าหมายหลักของการเดินทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศกัมพูชา คือ จังหวัดเสียมเรียบ ซึ่งเป็นที่ตั้งของสิ่งมหัศจรรย์ของโลก "ปราสาทนครวัด (Angkor Wat)-นครธม (Angkor Thom)" โดยประมาณร้อยละ 70 ของนักท่องเที่ยวต่างชาติมีจุดมุ่งหมายที่จะเข้าไปเยี่ยมชมสิ่งมหัศจรรย์ของโลกแห่งนี้ และที่เหลือเดินทางไปยังกรุงเทพมหานครและจังหวัดอื่น ข้อมูลฤดูกาลท่องเที่ยวในประเทศกัมพูชา เดิมช่วงที่มีนักท่องเที่ยวคึกคักมาก (High season) คือช่วงเดือน มกราคม-มีนาคม และช่วงเดือนตุลาคม-ธันวาคม และช่วงที่มีนักท่องเที่ยวเบาบาง (Low season) คือช่วงเดือนพฤษภาคม-กันยายน โดยสถิติเมื่อปี 2555 พบว่า นักท่องเที่ยวมากทุกเดือนต่ำสุด เดือน พฤษภาคม จำนวน 233,220 คน ซึ่งในปี 2554 ถือว่าอยู่ในช่วงคึกคัก โดยการเดินทาง ครั้งหนึ่งมาทางเครื่องบิน และอีกครั้งมาทางถนนและทางน้ำ ขณะที่คนกัมพูชาท่องเที่ยว ต่างประเทศปีละประมาณ 800,000 คน

เมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมนักท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในประเทศกัมพูชา พบว่า ในปี 2555 มีอัตราจำนวนวันที่พำนักโดยเฉลี่ย (Average length of stay) เท่ากับ 6.30 วัน และมีอัตราการใช้ห้องพักโรงแรม (Hotel occupancy) เท่ากับ ร้อยละ 68.49 โดยนักท่องเที่ยว 1 คน ใช้จ่ายสำหรับการท่องเที่ยวในประเทศกัมพูชาโดยเฉลี่ย เท่ากับ 1,622 เหรียญสหรัฐ

รัฐบาลกัมพูชาให้ความสำคัญกับภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเล็งเห็นศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยได้จัดทำแผนการพัฒนากองท่องเที่ยวตั้งแต่ปี 2544 ต่อมารัฐบาลได้กำหนดแผนปฏิบัติการด้านการท่องเที่ยว (Tourism action plan) โดยตั้งเป้าหมายว่าในปี 2556 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะเพิ่มขึ้นเป็น 4 ล้านคน โดยการสนับสนุนให้นักลงทุนภาคเอกชนเข้าไปลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว อันได้แก่ การขนส่ง โรงแรม ร้านอาหาร การสื่อสารโทรคมนาคม พลังงาน และ น้ำประปา รวมถึงการเจรจาหาความร่วมมือกับรัฐบาลจีนและรัฐบาลญี่ปุ่น เพื่อชักจูงให้เข้าไปลงทุนในภาคการท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังได้ทำบันทึกความตกลง (MOU) กับสายการบิน ต่าง ๆ ให้มีการเพิ่มเที่ยวบิน และเปิดเที่ยวบินตรง (Direct flights) ไปยังประเทศกัมพูชา ภายใต้ นโยบายเปิดน่านฟ้าเสรี (Open sky policy) แต่สิ่งที่อยู่ในแผนการพัฒนารวดเร็วด่วน ประกอบด้วย การปรับปรุงคุณภาพของการบริการ การฝึกอบรมบุคลากรที่ทำงานในภาค

การท่องเที่ยว การพัฒนาโรงแรมให้ได้มาตรฐาน และการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของประเทศ รวมถึงการสร้างและพัฒนาจุดขายด้านการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

ปัจจุบัน มีสายการบินนานาชาติมากกว่า 20 สาย บินลงที่พนมเปญและเสียมเรียบ ตรงมาแกมพูชาวันละ 58 เที่ยวบิน (ทุกประเทศในอาเซียน ยกเว้นบรูไนและอินโดนีเซีย) โดยร้อยละ 75 เป็นนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเช่นจีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้และอินเดีย และร้อยละ 16 เป็นนักท่องเที่ยวจากยุโรป แกมพูชามีชายทะเลเป็นแนวยาว 450 กม. ใน 4 จังหวัดคือเกาะกง พระสีหนุ กัมปอต และเกบ (4 K = Koh Kong, Kamponsom (Preah Sihanouk), Kampot and Kep) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นชายหาดที่สวยงามระดับโลก (The coastline was officially recognized as one of the World's Most Beautiful Bays in May, 2011) (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงพนมเปญ, 2556, หน้า 27)

3.2 โรงแรมและร้านอาหาร ในปี 2555 ภาคธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารเติบโตจากการกลับคืนมาของนักท่องเที่ยว และจากสถิติของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาของการเข้าพักของนักท่องเที่ยวเพิ่มร้อยละ 60 ขณะที่จำนวนห้องพักโรงแรมและเกสต์เฮาส์เพิ่มร้อยละ 6 และการให้สินเชื่อเกี่ยวกับโรงแรมและร้านอาหารมีมูลค่าเพิ่มขึ้น (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงพนมเปญ, 2556 หน้า 23-27)

สถานการณ์ด้านการค้า

การค้ารวมของแกมพูชาในปี 2556 มีมูลค่า 15.9 พันล้านดอลลาร์ฯ เพิ่มขึ้น 18 % จากปีก่อน โดยแบ่งเป็น

การส่งออก รวมมูลค่า 6.9 พันล้านดอลลาร์ฯ หรือเพิ่มขึ้น 25.5 % จากปี 2555 ซึ่งมีมูลค่า 5.5 พันล้านดอลลาร์ฯ โดยมี Garment เป็นสินค้าส่งออกหลัก คิดเป็น 80 % ของมูลค่า การส่งออกรวม ซึ่งสหรัฐอเมริกายังคงเป็นตลาดส่งออกหลัก โดยคิดเป็น 37 % ของมูลค่า การส่งออกรวมของแกมพูชา

ในส่วนการส่งออกผลผลิตทางการเกษตรส่งออก 2.9 ล้านตัน ซึ่งเป็นปริมาณที่ใกล้เคียงกับการส่งออกในปี 2555 โดยเป็นการส่งออกมันสำปะหลังแห้ง 1 ล้านตัน มันสำปะหลังสด 670,000 ตัน ข้าวสาร 378,000 ตัน น้ำตาล 200,000 ตัน ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ 160,000 ตัน และเม็ดมะม่วงหิมพานต์ 80,000 ตัน (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงพนมเปญ, 2557)

สินค้าส่งออกที่สำคัญ สินค้าเกษตรกรรม ได้แก่ ยางพารา ข้าว ผลิตภัณฑ์ปลา ข้าวโพด ถั่วเหลือง ไบยาลูบและ ผลิตภัณฑ์ไม้ สินค้าอุตสาหกรรม ได้แก่ เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม รองเท้า และ สิ่งทอ ตลาดส่งออกที่สำคัญ ได้แก่สหรัฐอเมริกา กลุ่มสหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ฮ่องกง แคนาดา

และสิงคโปร์

การนำเข้า ในปี 2556 รวมมูลค่า 9 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นจากปี 2555 ซึ่งมีมูลค่า 7.9 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ สินค้านำเข้าได้แก่ น้ำมันเชื้อเพลิง รถยนต์ วัสดุก่อสร้างและวัตถุดิบสำหรับการผลิต Garment

แหล่งสินค้านำเข้าที่สำคัญ คือ เวียดนาม จีน ไทย ฮองกง ไต้หวัน เกาหลีใต้ สิงคโปร์ อังกฤษ มาเลเซีย และ อินโดนีเซีย (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงเทพมหานคร, 2557)

สถานการณ์ด้านการลงทุน

คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนกัมพูชา (Cambodian Investment Board: CIB) ได้อนุมัติโครงการส่งเสริมการลงทุนในกัมพูชา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2556 จำนวน 2,841 โครงการ มูลค่าเงินลงทุน 10,308.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

ในปี 2556 CIB อนุมัติโครงการลงทุนรวม 160 โครงการ เงินลงทุน 649.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เมื่อเทียบกับปี 2555 พบว่า อนุมัติเพิ่ม 3 โครงการ หรือเพิ่มร้อยละ 1.00 ขณะที่เงินลงทุนเพิ่มขึ้น 315.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือลดจ้อยละ 94.49 โครงการที่ CIB อนุมัติ ได้แก่

อุตสาหกรรม Garment 73 โครงการ เงินลงทุน 116.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมาซึ่งมีการอนุมัติ 82 โครงการ จำนวนเงินลงทุน 165.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ พบว่าจำนวนโครงการลดลงร้อยละ 14.0 ส่วนเงินลงทุนลดลงร้อยละ 30.0 โดยเป็นการลงทุนจากจีน เกาหลีใต้ ไต้หวัน ฮองกง อังกฤษ กัมพูชา ญี่ปุ่น สหรัฐฯ ไทย สิงคโปร์ อิสราเอล ฝรั่งเศส ซามัว บรูไน และมาเลเซีย

โรงงานผลิตรองเท้า 14 โครงการ เงินลงทุน 20.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยนักลงทุนจีน เกาหลีใต้ ไต้หวัน ไทย อังกฤษ แคนาดา และซามัว

อุตสาหกรรมเกษตร 8 โครงการ เงินลงทุน 287.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยนักลงทุนจีน เกาหลีใต้ ฮองกง เวียดนาม ซามัว และกัมพูชา

โรงงานทำกระเป่า 8 โครงการ เงินลงทุน 8.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยนักลงทุนจีน เกาหลีใต้ ฮองกง ไต้หวัน ออสเตรเลีย และกัมพูชา

โรงงานบรรจุภัณฑ์ 6 โครงการ เงินลงทุน 7.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยนักลงทุนจีน และกัมพูชา

โรงงานแปรรูปยางพารา 4 โครงการ เงินลงทุน 38.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยนักลงทุนจีน เวียดนาม อังกฤษและกัมพูชา

อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ 4 โครงการ เงินลงทุน 6.0 ล้านบาท โดยนักลงทุน
เกาหลี ฮ็องกง อังกฤษและซามัว

โรงสี 3 โครงการ เงินลงทุน 33.0 ล้านบาท โดยนักลงทุนอังกฤษ จีนและ
กัมพูชา

โรงงานผลิตของเล่น 2 โครงการ เงินลงทุน 2.5 ล้านบาท โดยนักลงทุนเกาหลี

โรงงานสิ่งทอ 2 โครงการ เงินลงทุน 2.0 ล้านบาท โดยนักลงทุนจีนและ
ไต้หวัน

อุปกรณ์ทางการแพทย์ 2 โครงการ เงินลงทุน 2.0 ล้านบาท โดยนักลงทุน
เกาหลี

โรงงานปุ๋ย 2 โครงการ เงินลงทุน 2.0 ล้านบาท โดยนักลงทุนจีนและกัมพูชา

โรงแรม 1 โครงการ เงินลงทุน 40 ล้านบาท โดยนักลงทุนกัมพูชา

โรงงานแปรรูปไม้ 1 โครงการ เงินลงทุน 2.0 ล้านบาท โดยนักลงทุนญี่ปุ่น

อุตสาหกรรมกิจการก่อสร้าง 1 โครงการ เงินลงทุน 2.0 ล้านบาท โดยนักลงทุน
กัมพูชา

โรงงานผลิตเครื่องใช้ภายในบ้าน 1 โครงการ เงินลงทุน 2.0 ล้านบาท โดยนักลงทุนไต้หวัน

โรงงานผลิตจักรเย็บผ้า 1 โครงการ เงินลงทุน 1.0 ล้านบาท โดยนักลงทุน
ฮ่องกง

โรงงานอาหารสัตว์ 1 โครงการ เงินลงทุน 1.0 ล้านบาท โดยนักลงทุนกัมพูชา

โรงงานประกอบรถยนต์ 1 โครงการ เงินลงทุน 1.0 ล้านบาท โดยนักลงทุน
กัมพูชา

โรงงานไฟฟ้าพลังน้ำ 1 โครงการ เงินลงทุน 1.0 ล้านบาท โดยนักลงทุน
เวียดนามและกัมพูชา

โรงงานแล็บวิศวกรรม 1 โครงการ เงินลงทุน 1.0 ล้านบาท โดยนักลงทุนจีน

โรงงานประกอบชิ้นส่วนเครื่องจักรกล 1 โครงการ เงินลงทุน 1.0 ล้านบาท โดยนักลงทุนกัมพูชา

อุตสาหกรรมเครื่องหนัง 1 โครงการ เงินลงทุน 500,000 ดอลลาร์สหรัฐ โดยนักลงทุน
ฮ่องกง

อื่น ๆ 21 โครงการ เงินลงทุน 83.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยนักลงทุนจีน เกาหลีใต้ ไต้หวัน ฮองกง ไทย สิงคโปร์ สหรัฐฯ อินโดนีเซีย ตุรกี ออสเตรเลีย และกัมพูชา (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงเทพมหานคร, 2557)

วิเคราะห์สถานการณ์การลงทุน

1. มูลค่าเงินลงทุนในปี 2556 มูลค่าการลงทุน 649.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 94.49 จากระยะเวลาเดียวกันของปี 2555 ซึ่งมีมูลค่ารวม 334.1 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยเป็นการลงทุนจากต่างประเทศ 358.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ขณะที่เป็นการลงทุนของคนกัมพูชา 291.1 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในภาคอุตสาหกรรม Garment รองเท้า กระเป๋า อุตสาหกรรมเกษตร (ปลูกยางพารา) และนอกจากนี้ การลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ของกัมพูชาในปี 2556 โตขึ้น 31 % เนื่องจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ และความไว้วางใจของนักลงทุนในเสถียรภาพทางการเมืองของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงเทพมหานคร, 2557)

2. การลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติ พบว่า นักลงทุนจีน นักลงทุนญี่ปุ่นเป็นผู้ได้รับอนุมัติโครงการมากที่สุดจำนวน 61 โครงการ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 38.0 ของจำนวนโครงการรวม รองลงมาคือเกาหลีใต้และฮ่องกงจำนวน 18 และ 17 โครงการตามลำดับ ไต้หวัน 16 โครงการ อังกฤษ 8 โครงการ ไทย 7 โครงการ เวียดนาม 5 โครงการ ญี่ปุ่น 5 โครงการ สิงคโปร์ และซามัว ประเทศละ 4 โครงการ สหรัฐฯ 3 โครงการ มาเลเซีย แคนาดาและออสเตรเลียประเทศละ 2 โครงการ ส่วนที่เหลือได้แก่ บรูไน เบลเยียม ตุรกี อิสราเอล ฝรั่งเศส รัสเซีย อินโดนีเซียและอื่น ๆ ประเทศละ 1 โครงการ ด้านจำนวนเงินลงทุนมากที่สุดคือเวียดนาม 134.1 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 20.0 ของมูลค่าเงินลงทุนรวม โดยส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในอุตสาหกรรมเกษตร (ปลูกยางพารา) นำหน้าประเทศจีนซึ่งมีเงินลงทุน 101.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ รองลงไป ได้แก่ เกาหลีใต้และฮ่องกง ในสาขาต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรม Garment โรงงานสิ่งทอ โรงงานผลิตรองเท้า โรงงานผลิตกระเป๋า โรงสี โรงงานจักรเย็บผ้า อุปกรณ์ทางการแพทย์ อิเล็กทรอนิกส์ ของเล่น โรงงานประกอบรถยนต์ ของใช้ภายในบ้านและเครื่องหนัง เป็นต้น (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงเทพมหานคร, 2557)

3. การลงทุนจากนักลงทุนไทย ในปี 2556 มีนักลงทุนไทยได้รับการส่งเสริมการลงทุนรวม 7 โครงการ ได้แก่

3.1 บริษัท DSL2 Enterprise จำกัด เป็นโรงงานผลิตรองเท้า เงินทุนจดทะเบียน 1.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

3.2 โรงงานการ์เมนต์ บริษัท SP Brother (Sisophon) จำกัด ตั้งอยู่ที่จังหวัดบันเตียเมียเจียบ เกิดจากการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนไทยและกัมพูชา (สัดส่วน 98:2) เงินทุนจดทะเบียน 1.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

3.3 โรงงานการ์เมนต์ บริษัท TK Garment (Sisophon) จำกัด ตั้งอยู่ที่จังหวัดบันเตียเมียเจียบ เกิดจากการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนไทยและกัมพูชา (สัดส่วน 98:2) เงินทุนจดทะเบียน 1.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

3.4 โรงงานการ์เมนต์ บริษัท T.U W Textile (Cambodia) จำกัด เงินทุนจดทะเบียน 3.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

3.5 โรงงานการ์เมนต์ บริษัท U.D.S Garment จำกัด เงินทุนจดทะเบียน 1.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

3.6 โรงงานการ์เมนต์ บริษัท Pilot Knit Sport Wear (Cambodia) จำกัด เงินทุนจดทะเบียน 1.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

3.7 โรงงานพลาสติก บริษัท TK Chen Fu จำกัด เงินทุนจดทะเบียน 1.02 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ตั้งแต่ปี 2537 ถึง 31 ธันวาคม พ.ศ. 2556 นักลงทุนไทยลงทุนในกัมพูชา เป็นลำดับที่ 8 ด้วยมูลค่าเงินทุนจดทะเบียน 315,211,912 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงพนมเปญ, 2557)

การค้าไทย-กัมพูชา

สินค้าไทยยังคงเป็นที่นิยมของชาวกัมพูชา และสามารถครองส่วนแบ่งตลาดในกัมพูชาได้ประมาณร้อยละ 46 ถึงแม้จะมีคู่แข่งที่สำคัญคือประเทศจีน และเวียดนามก็ตาม ทั้งนี้ การค้าระหว่างไทย-กัมพูชาในปี 2556 มีมูลค่า 4.6 พันล้านดอลลาร์ฯ เพิ่มขึ้น 14.5% จากปี 2555 ซึ่งมีมูลค่า 4 พันล้านดอลลาร์ฯ โดยแยกเป็นการส่งออกมูลค่า 4.3 พันล้านดอลลาร์ฯ การนำเข้ามูลค่า 300 ล้านดอลลาร์ฯ (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงพนมเปญ, 2557)

มูลค่าการค้ารวม ในปี 2555 การค้าระหว่างไทย-กัมพูชามีมูลค่าการค้ารวม 4,031.71 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มร้อยละ 40.52 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งมีมูลค่ารวม 2,869.14 ล้านดอลลาร์สหรัฐ แยกเป็นการส่งออกจากไทยไปกัมพูชา มูลค่า 3,782.19 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มร้อยละ 40.44 และไทยนำเข้าจากกัมพูชา มูลค่า 249.52 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มร้อยละ 41.80

การส่งออก ในปี 2555 ไทยส่งสินค้าออกไปกัมพูชา มูลค่า 3,782.19 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มร้อยละ 40.44 โดยสินค้าทุกรายการ (ยกเว้นผ้าผืน) มีการส่งออกเพิ่มขึ้น เนื่องจาก

ความต้องการใช้บริโภคในกัมพูชาเพื่อรองรับการประชุม ASEAN Summit และนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นได้แก่

น้ำมันสำเร็จรูป มูลค่า 661.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 47.53 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งมีมูลค่า 448.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เนื่องจากการขยายตัวของภาคการท่องเที่ยว อุตสาหกรรมการผลิต การขนส่ง และก่อสร้าง

น้ำตาลทราย มูลค่า 324.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 23.68 เมื่อเทียบกับปี 2554 ที่มีมูลค่า 324.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยเป็นการนำเข้า เพื่อใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมของประเทศที่เพิ่มขึ้น

เครื่องดื่ม มูลค่า 200.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 37.45 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งมีมูลค่า 145.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยเป็นการนำเข้าเครื่องดื่มที่หลากหลายประเภท เช่น เครื่องดื่มชูกำลัง น้ำผลไม้ ไวน์ และเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์

เครื่องสำอางค์ สบู่ และผลิตภัณฑ์รักษาผิว มูลค่า 160.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 25.11 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งมีมูลค่า 128.1 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยเป็นการเพิ่มของผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสเปา

อัญมณีและเครื่องประดับ มูลค่า 111.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 462.65 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งมีมูลค่า 19.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพราะกัมพูชานำเข้าจากไทยมาผลิตเพื่อส่งออกไปประเทศที่ให้สิทธิประโยชน์ จากเดิมเคยนำเข้าจากประเทศฮ่องกง เบลเยียม ยุโรป และอเมริกา

ปูนซีเมนต์ มูลค่า 138.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 31.10 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งมีมูลค่า 105.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพราะมีการก่อสร้างสิ่งสาธารณูปโภค เช่น เชื้อเพลิงไฟฟ้า พลังน้ำ ถนน อ่างเก็บน้ำ สะพาน และที่พักอาศัยอย่างต่อเนื่อง

เคมีภัณฑ์มูลค่า 125.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 36.91 เมื่อเทียบกับช่วงปี 2554 ซึ่งมีมูลค่า 91.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพื่อนำมาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศ

เครื่องยนต์สันดาปภายในแบบลูกสูบและอุปกรณ์ มูลค่า 122.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 38.36 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งมีมูลค่า 88.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

ผลิตภัณฑ์ยาง มูลค่า 108.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 17.75 เมื่อเทียบกับปี 2554 ที่มีมูลค่า 92.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ได้แก่ ยางรถยนต์ ยางรถจักรยานยนต์ และอะไหล่

รถจักรยานยนต์และส่วนประกอบ มูลค่า 87.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 66.15 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งมีมูลค่า 55.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพราะประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น

จึงซื้อรถใหม่แทนรถเก่า

รถยนต์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ มูลค่า 87.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มร้อยละ 31.33 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งมีมูลค่า 66.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

เหล็ก เหล็กกล้า และผลิตภัณฑ์ มูลค่า 82.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ลดลงร้อยละ 1.3 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งมีมูลค่า 81.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

ผ้าฝ้าย มูลค่า 68.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ลดลงร้อยละ 5.84 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งมีมูลค่า 72.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพราะโรงงานในกัมพูชาหันไปสั่งจากแหล่งผลิตอื่น

การนำเข้า ในปี 2555 ไทยนำเข้าจากกัมพูชา มูลค่า 249.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 41.80 เมื่อเทียบกับปี 2554 ซึ่งมีมูลค่า 176.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยสินค้าสำคัญที่ไทยนำเข้าจากกัมพูชา ได้แก่ ผัก ผลไม้ และของปรุงแต่งจากผัก ผลไม้ สินแร่โลหะ เศษโลหะ และผลิตภัณฑ์ เหล็ก เหล็กกล้า ผลิตภัณฑ์พืชและผลิตภัณฑ์จากพืช (มันสำปะหลัง ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ถั่วเหลือง พริก และเม็ดมะม่วงหิมพานต์) เครื่องจักรกล และส่วนประกอบเสื้อผ้าสำเร็จรูป ลวด และสายเคเบิล เยื่อกระดาษ และเศษกระดาษ วงจรพิมพ์ ไม้ซุง ไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์

การค้าชายแดนไทย-กัมพูชา ในปี 2555 การค้าชายแดนไทย-กัมพูชา มีมูลค่าการค้ารวม 82,089.07 ล้านบาท เพิ่มร้อยละ 28.31 จากปี 2554 ที่มีมูลค่า 63,977.38 ล้านบาท แยกเป็นไทยส่งออก 74,921.52 ล้านบาท และไทยนำเข้า 7,167.55 ล้านบาท โดยการค้าส่วนใหญ่ผ่านด่านจังหวัดสระแก้ว และจังหวัดตราด สินค้าส่งออกจากไทยที่สำคัญ ได้แก่ เครื่องยนต์สันดาปภายในแบบลูกสูบ และส่วนประกอบ น้ำตาลทราย เครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ เครื่องสำอางค์ เครื่องหอม และสบู่ ยางยานพาหนะ รถจักรยานยนต์และส่วนประกอบ เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ เครื่องจักรกลและส่วนประกอบอื่น ๆ ยานพาหนะอื่น ๆ และส่วนประกอบ อาหารสัตว์ ผ้าฝ้าย และด้าย (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงเทพมหานคร, 2556, หน้า 45-48)

ตัวเลขทางเศรษฐกิจที่สำคัญของกัมพูชา ระหว่างปี พ.ศ. 2550 ถึง พ.ศ. 2553 และตัวเลขประมาณการ พ.ศ. 2554 ดังแสดงในตารางที่ 2-1 (Economic Institute of Cambodia [EIC], 2011 อ้างถึงใน สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงเทพมหานคร, 2555)

ตารางที่ 2-1 ดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจที่สำคัญของกัมพูชา 2554

ITEMS	2550	2551	2552	2553	2554 E
Nominal GDP (million US\$)	8,753	10,571	10,833	11,535	11,53
Real GDP (% increase)	10.2	6.7	-2.5	4.8	4.8
GDP per Capital (US\$)	598	703	75	805	805
Real GDP per Capital (% increase)	16.4	17.6	10.24	3.87	3.87
Riel/Dollar Parity (year average)	4,056	4,068	4,168	4,100	4,100
Inflation in Riel (% year average)	5.9	14.2	-0.7	8.2	8.2
Inflation in Dollar (% year average)	7.1	13.9	0.8	5.3	5.3
Inflation (% increase, YOY)	10.8	13.5	7.5	7.8	7.8
Inflation (% increase, year average)	5.9	19.7	4.0	6.0	6.0
Budget Revenue (% GDP)	11.5	12.6	11.6	12.4	12.4
Budget Expenditure (% GDP)	14.4	15.1	18.0	18.6	18.6
Current Public Deficit (% GDP)	2.6	3.6	0.5	1.7	1.7
Overall Public Deficit (% GDP)	-2.9	-2.5	-6.4	-6.2	-6.2
Export of Goods (% GDP)	47.3	45.6	40.0	39.8	39.8
Import of Goods (% GDP)	63.3	63.1	58.1	55.9	55.9
Trade Balance (% GDP)	-16.0	-17.4	-18.1	-16.2	-16.2
Current Account Balance (% GDP)	-8.5	-12.2	-13.0	-11.2	-11.2
Net Foreign Reserves (million US\$)	1,374	1,700	1,992	2,354	2,354
Money – M1 (% GDP)	5.7	5.4	6.5	6.4	6.4
Money – M2 (% GDP)	26.8	22.6	25.9	26.2	26.2
Exchange Rate (Riel:Bath)	113	130	140	140	140
Population (million)	14.2	14.5	14.8	15.1	15.1
Labor Force (% Population)	58.2	58.8	59.3	59.8	59.8
Unemployment (% Population)	25	22	24	27	27

ที่มา: EIC, Cambodia Economics Today, Monthly Bulletin of Statistics of MEF.

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและลักษณะของวัฒนธรรม

จากลักษณะของวัฒนธรรม (Culture) ที่มีความเป็นนามธรรม (Abstraction) ในระดับสูง การให้คำนิยามของวัฒนธรรมจึงมักอยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับบริบทที่ต้องการศึกษา จะเห็นได้จากการให้ความหมายของวัฒนธรรมในบริบทของสังคมศาสตร์ ว่าหมายถึง สิ่งทั้งหมดที่มีลักษณะซับซ้อน โดยรวมไปถึง องค์ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ จริยธรรม ศิลธรรม กฎหมาย ประเพณี ความสามารถ และอุปนิสัยอื่น ๆ อีกหลายอย่างที่มนุษย์ได้มาจากการเป็นสมาชิกของสังคม (Soules, 2006) ในขณะที่อีกนิยามของวัฒนธรรมในบริบทของสังคมศาสตร์ ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมในเชิงสังคมศาสตร์ว่า หมายถึง มรดกทางสังคม อันประกอบไปด้วย องค์ความรู้ ความเชื่อ ประเพณี และทักษะ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะถ่ายทอดไปยังสมาชิกของสังคม (Broom & Selznick, 1968, p. 50) และสำหรับความหมายของวัฒนธรรมที่ได้ถูกนิยามเพื่อการอธิบายถึงพฤติกรรมของคนในสังคม ว่าเป็นระบบของการให้ความหมายร่วมกัน วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่เราสนใจ เราจะปฏิบัติตนอย่างไร และเราจะให้คุณค่ากับสิ่งใด หรืออีกนิยามหนึ่งที่กำหนดให้วัฒนธรรมหมายถึง แบบแผนการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคม ซึ่งครอบคลุมไปถึง ค่านิยม กฎเกณฑ์ในสังคม ความเชื่อ ประเพณี องค์ความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความคิด ความรู้สึก และการกระทำของมนุษย์ในสังคมนั้นๆ และจะมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นต่อไปโดยอาศัยการเรียนรู้ (Trompenaars & Hampden-Turner, 1999, p. 13) สำหรับอีกนิยามของวัฒนธรรมในบริบทของการศึกษา ลักษณะวัฒนธรรมที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลว่าเป็น แบบแผนความคิดความรู้สึกของสมาชิกในองค์การที่ได้รับการกำหนดร่วมกัน ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น (Hofstede, 2001, p. 9)

จากนิยามหรือคำจำกัดความของวัฒนธรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมได้หลายประการ คือ

ประการแรก วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์ได้มาโดยการเรียนรู้จากสังคม ผ่านการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง โดยมนุษย์จะต้องเรียนรู้วัฒนธรรมตั้งแต่เด็กจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ และจะต้องเรียนรู้ไปจนกว่าจะประพฤติดำเนินชีวิตตามกฎเกณฑ์ของสังคมเหมือนกับสมาชิกคนอื่น ๆ และเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ก็มีหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมของตนให้คนรุ่นหลังต่อไป โดย

เครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดและเรียนรู้วัฒนธรรมคือ การสื่อสารกันโดยการใช้ภาษา
กระบวนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมนี้ เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม (Socialization)

ประการที่สอง วัฒนธรรมมีพื้นฐานจากการใช้สัญลักษณ์ (Symbolic) พฤติกรรมของมนุษย์มีต้นกำเนิดจากการใช้สัญลักษณ์ ชีวิตประจำวันของเราได้เกี่ยวข้องกับสัญลักษณ์ ไม่ว่าจะ เป็น เงินตรา สัญญาณไฟจราจรสัญลักษณ์ทางศาสนา สัญลักษณ์ที่สำคัญที่สุดที่มนุษย์ใช้คือ ภาษา ซึ่งเป็นเครื่องสื่อความหมายซึ่งกันและกันนอกจากนี้ภาษาและระบบสัญลักษณ์อื่น ๆ ยังช่วยให้มนุษย์สามารถเก็บรวบรวมความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและสามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังคนรุ่นหลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สาม วัฒนธรรมเป็นความคิดร่วม (Shared Idea) กล่าวคือ สมาชิกส่วนใหญ่ในสังคมนั้นเข้าใจความหมายร่วมกัน และใช้ร่วมกัน สมาชิกของสังคมเดียวกันสามารถสื่อความหมายในสิ่งกระทำต่อกันได้ มีสัญลักษณ์ใช้ร่วมกัน สมาชิกทุกคนถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามบรรทัดฐานเดียวกัน

ประการที่สี่ คือ วัฒนธรรมเป็นองค์รวมของความรู้และภูมิปัญญา (Wisdom) วัฒนธรรมเป็นการสะสมความรู้ของสังคมมนุษย์ วัฒนธรรมในสังคมปัจจุบันไม่ได้เกิดขึ้นในยุคนี้เท่านั้น แต่เป็นการสั่งสมและถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ แม้จะมีการเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเรื่อย ๆ ก็ต้องอาศัยองค์ความรู้เดิมเป็นรากฐานทั้งสิ้น

ประการที่ห้า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งหากแต่มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมีสาเหตุหลายประการเช่นการเปลี่ยนแปลงมาจากการแพร่กระจายทางวัฒนธรรม (Diffusion) เช่นความคิดและค่านิยมที่มาจากวัฒนธรรมอื่น และมีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับในวัฒนธรรมของเรา

ประการที่หก วัฒนธรรม คือ กระบวนการที่มนุษย์กำหนดนิยามความหมายให้กับชีวิตและสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเราและกระบวนการการกำหนดนิยามและความหมายอาจแสดงออกในรูปของความเชื่อทางศาสนาพิธีกรรม เทพปกรณัม จักรวาลวิทยา ฯลฯ เมื่อมนุษย์ในสังคมแห่งหนึ่งพยายามกำหนดนิยามความหมายดังกล่าวก็ย่อมกลายมาเป็นการสร้างแนวคิดพื้นฐานของระบบเมืองและการปกครองของสังคม

องค์ประกอบและระดับของวัฒนธรรม

องค์ประกอบสำคัญที่ประกอบเป็นวัฒนธรรม ที่จะเป็นตัวกำหนดความคิด ความรู้สึก และการกระทำของมนุษย์ในสังคมนั้น ๆ และจะมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นต่อไปนั้น ประกอบด้วย (Trompenaars & Hampden-Turner, 1999, p. 13; Soules, 2006)

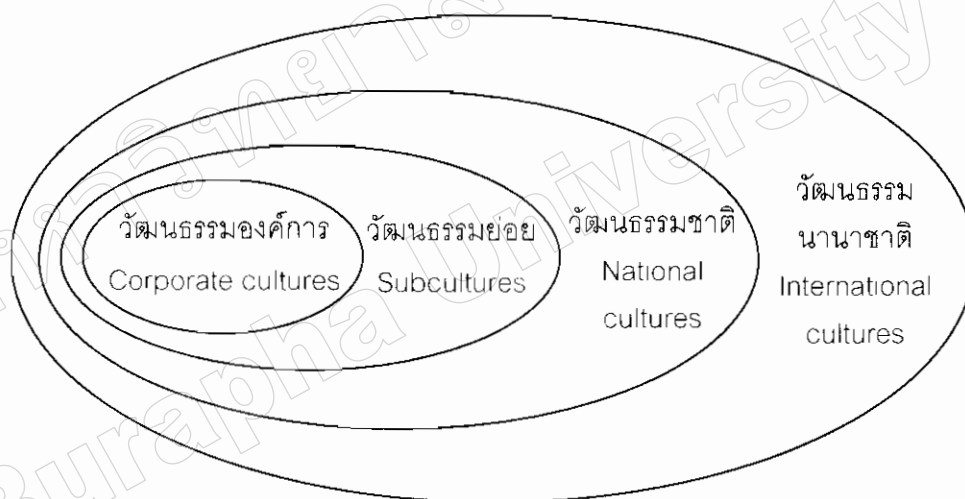
1. ค่านิยม (Values) หมายถึง ความคิดร่วมกันของคนในสังคม อันเกี่ยวกับการให้ความสำคัญและคุณค่ากับสิ่งใด หรือไม่ให้ความสำคัญและคุณค่ากับสิ่งใด ค่านิยมวางอยู่บนพื้นฐานของการตัดสินว่าสิ่งใดสำคัญหรือไม่สำคัญ สิ่งใดดี-ไม่ดี เรื่องใดถูก-ผิด และอะไรคือสิ่งที่พึงปรารถนา-ไม่พึงปรารถนา ค่านิยมร่วมของสังคมจะมีการถ่ายทอดทั้งในคนรุ่นเดียวกันและต่างรุ่นกันโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ นอกจากนี้จะเห็นค่านิยมของแต่ละสังคมจากพฤติกรรมและการกระทำของคนในสังคมแล้ว อาจเห็นค่านิยมของแต่ละสังคมที่สะท้อนออกมาในรูปของขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปะ วรรณกรรม การแสดง และสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมนั้น

2. บรรทัดฐาน (Norms) คือ กฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดที่เป็นตัวบังคับหรือควบคุมความรู้สึก ความคิด และการกระทำของสมาชิกในสังคม ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 แบบ คือ บรรทัดฐานที่เป็นทางการ (Formal norms) และบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ (Informal norms) บรรทัดฐานที่เป็นทางการ คือ กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับของสังคมที่มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือประมวลไว้เป็นกฎหมาย มีข้อกำหนดหรือการลงโทษที่ชัดเจน สำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม ส่วนบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ (Informal norms) คือ กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับของสังคมที่ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สมาชิกส่วนใหญ่ของสังคมจะเข้าใจหรือทราบกันเป็นอย่างดี

3. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งที่ใช้แทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้เกิดความหมาย โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นนามธรรม ตัวอักษรและตัวเลขก็ถือว่าเป็นสัญลักษณ์ สัญลักษณ์จะช่วยให้เข้าใจคำพูดบางคำที่เป็นนามธรรมได้เป็นอย่างดี นักทฤษฎีสัญลักษณ์นิยมเชื่อว่า มนุษย์เป็นสัตว์ประเภทเดียวที่สามารถใช้สัญลักษณ์ได้ สัตว์จะไม่สามารถคิดแบบนามธรรม หรือสามารถให้เหตุผลได้ แตกต่างจากมนุษย์ที่มีความสามารถคิดถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมและสามารถคิดหาเหตุและผล ความสามารถของมนุษย์ในด้านนี้ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาเผ่าพันธุ์ของตนเองให้มีความเจริญได้มากกว่าสัตว์

4. ภาษา (Language) คือ ระบบสัญลักษณ์อย่างหนึ่ง ภาษาจะมีลักษณะเด่นกว่าระบบสัญลักษณ์อื่น ๆ ตรงที่ทำให้เราสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้โดยละเอียด ทั้งในเรื่องรูปธรรมและนามธรรม ในเรื่องบางเรื่องที่เป็นจินตนาการ ความรู้สึก เราก็สามารถใช้ภาษาสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ นอกจากนี้ภาษายังเป็นเครื่องมือที่ตีเชื่อมอีกชนิดหนึ่งในการพัฒนาความสามารถในการคิดแสวงหาเหตุผลของมนุษย์ โดยการใช้ภาษาอย่างเป็นระบบมีหลักเกณฑ์ที่ซับซ้อน นักปรัชญาสามารถใช้ภาษาเป็นเครื่องแสวงหาความรู้ที่ลึกซึ้งซึ่งได้ นักสังคมศาสตร์ให้ความหมายของภาษาว่าเป็นการใช้คำพูด การฟัง อย่างเป็นระบบ เพื่อเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสาร แสดงความรู้สึก ความคิด และความรู้ กับผู้อื่นในสังคมได้

จากองค์ประกอบของวัฒนธรรมจะเห็นว่า แต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมอาจมีลักษณะแตกต่างกันหากพิจารณาในระดับที่แตกต่างกัน ดังเช่น องค์ประกอบด้านค่านิยม หากพิจารณาค่านิยมในระดับครอบครัวของสมาชิกคนหนึ่งในสังคม เปรียบเทียบกับค่านิยมขององค์การที่สมาชิคนั้นเป็นสมาชิกในองค์การนั้นด้วย จะมีโอกาสเป็นไปได้สูงที่ค่านิยมของสังคมในระดับองค์การมีความแตกต่างจากค่านิยมของสังคมในระดับครอบครัว แม้จะเป็นค่านิยมในมิติเดียวกัน เช่น ค่านิยมความเป็นปัจเจกนิยมในองค์การอาจอยู่ในระดับสูง ในขณะที่สำหรับสังคมระดับครอบครัวความเป็นกลุ่มนิยมอาจอยู่ในระดับสูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมีอยู่ของระดับของวัฒนธรรมที่จะมีลักษณะแตกต่างในแต่ละระดับ ทั้งนี้ อาจแบ่งระดับของวัฒนธรรมได้เป็น 4 ระดับหลัก ดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 ระดับของวัฒนธรรม

จากแผนภาพที่ 2-1 จะเห็นว่า วัฒนธรรมจะปรากฏอยู่ในทุกระดับชั้นของสังคม ซึ่งบุคคลหนึ่งอาจจะเป็นสมาชิกของวัฒนธรรมหลายระดับด้วยกัน โดยระดับของวัฒนธรรมมีดังนี้ (Hofstede & Hofstede 2005, pp. 10-11)

1. วัฒนธรรมนานาชาติ (International cultures) หมายถึง วัฒนธรรมร่วมของหลายประเทศ เช่น ประเทศในลาตินอเมริกาหลายประเทศที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน และในทำนองเดียวกันประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดาก็มีลักษณะทางวัฒนธรรมร่วมกันหลาย

อย่าง ในปัจจุบัน วัฒนธรรมนานาชาติเป็นระดับของวัฒนธรรมที่กว้างมากที่สุด และเป็นวัฒนธรรมที่มีความสำคัญ และบทบาทที่เพิ่มมากขึ้นเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางการสื่อสารและการคมนาคม ทำให้การเผยแพร่วัฒนธรรมระหว่างสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว

2. วัฒนธรรมชาติ (National cultures) บุคคลภายในชาติหนึ่ง ๆ มีแนวโน้มที่จะมีลักษณะทางวัฒนธรรมที่เหมือนกัน เช่น คนอเมริกันมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญในด้านเสรีภาพส่วนบุคคล มีความเป็นปัจเจกนิยมสูง และในบางกรณีบุคคลที่อยู่ในชาติหนึ่งอาจพบว่าตนเองมีวัฒนธรรมที่เหมือนกับบุคคลในชาติอื่นมากกว่าบุคคลที่อยู่ในชาติเดียวกันซึ่งพบลักษณะเช่นนี้ในกรณีของการแบ่งเขตดินแดนที่ไม่ชัดเจนอันเนื่องมาจากเหตุผลทางการเมือง เช่น ประเทศในแถบแอฟริกา หรือตะวันออกกลาง

3. วัฒนธรรมย่อย (Subcultures) หมายถึง การที่ภายในวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่มีขนาดใหญ่ จะมีกลุ่มวัฒนธรรมย่อยอยู่ ดังเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่นอกจากวัฒนธรรมร่วมของชาวอเมริกัน ยังพบว่ามีวัฒนธรรมย่อยของแต่ละกลุ่มชนชั้นในสังคม เช่น ครอบครัวที่มาจากชนชั้นกลาง มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคลและความสุขในชีวิต ในขณะที่ครอบครัวที่มาจากชนชั้นล่างจะให้ความสำคัญกับการทำตามคำสั่งมากกว่า

4. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Cultures) โดยปกติแล้ววัฒนธรรมองค์กรมักจะมีลักษณะเดียวกับวัฒนธรรมชาติ แต่ในปัจจุบันซึ่งองค์กรมีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้นพนักงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นคนในท้องถิ่นเสมอไป อาจเป็นชาวต่างชาติหรือชนกลุ่มอื่น ๆ ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันออกไป ดังนั้นวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องเหมือนกับวัฒนธรรมของชาตินั้น ๆ ที่องค์กรตั้งอยู่เสมอไป

กรอบการศึกษาวัฒนธรรม

ด้วยเหตุที่วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในบริบทต่าง ๆ ทั้งด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ (Hofstede & Bond, 1988) และการบริหารองค์การ (Swierczek, 1988) กรอบการศึกษาวัฒนธรรมในหลายรูปแบบจึงได้รับการพัฒนาเพื่อประโยชน์ในการประเมินและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของสังคม โดยหนึ่งในกรอบการศึกษาที่สำคัญในบริบทของการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมเพื่อการบริหารจัดการองค์การ คือ กรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ Inkeles and Levinson (1969) ซึ่งวิเคราะห์ลักษณะของวัฒนธรรมในสี่ด้านคือ หนึ่ง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ สอง ความคิดเกี่ยวกับตัวเอง โดยจะแยกเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลกับสังคม แนวคิดส่วนบุคคลเกี่ยวกับความเป็นชายและความเป็น

หญิง และ สาม แนวทางในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ซึ่งจะเป็นการควบคุมความก้าวร้าวและการแสดงออกถึงความรู้สึก โดยกรอบการศึกษานี้ใช้อธิบายถึงการเกิดลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นปัญหา

อีกกรอบการศึกษาหนึ่ง คือ กรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ Parsons and Shils (1951) ที่อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดการอธิบายลักษณะวัฒนธรรมโดยพิจารณาจากคุณลักษณะของระบบสังคมต่าง ๆ ด้วยตัวแปรเป็นคู่ที่มีลักษณะตรงกันข้ามกัน คือ

Self-orientation – Collectivity Orientation โดย Self-orientation หมายถึงการให้ความสำคัญผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ ส่วน Collectivity Orientation หมายถึงการมุ่งที่จะให้ส่วนรวมได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งทั้งสองลักษณะนี้อาจจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่เหมือนกัน ยกตัวอย่างเช่น หากทุก ๆ คนมุ่งจะให้ตนเองได้รับสวัสดิการทางสังคมพฤติกรรมในแบบนี้ในท้ายที่สุดแล้วก็จะนำมาซึ่งสวัสดิการของสังคมโดยส่วนรวม

Ascription – Achievement โดย Ascription คือ การปฏิบัติต่อบุคคลอื่นโดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของบุคคลนั้น ๆ หรือสิ่งนั้น ๆ เป็นลำดับแรก เช่นการดูจากจากเพศ อายุ เชื้อสาย หรือสถานภาพทางครอบครัว ส่วน Achievement เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นโดยให้ความสำคัญกับผลงานของบุคคลนั้นทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตเป็นหลัก

Universalism-particularism โดย Universalism หมายถึงการปฏิบัติต่อผู้อื่นโดยอยู่บนพื้นฐานของทัศนคติทางสังคมอันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ส่วน particularism เป็นการปฏิบัติต่อผู้อื่นโดยอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น ๆ เช่น การปฏิบัติต่อผู้อื่นโดยอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบิดาและบุตร เป็นต้น

Affectivity–affective neutrality ในสังคมที่มีทัศนคติแบบ Affectivity นั้น คนในสังคมจะคว้าโอกาสทุกโอกาสที่พวกเขาได้รับ เพื่อให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจ ในทางตรงกันข้ามสังคมที่มีทัศนคติแบบ Affective Neutrality นั้น คนในสังคมจะปฏิเสธ ความพึงพอใจที่จะเกิดขึ้นในทันทีทันใด แต่คนในสังคมจะประเมินผลที่จะตามมาของสิ่งนั้น ๆ ก่อนที่จะทำการตัดสินใจ

Specificity-Diffuseness หมายถึง รูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กันทางสังคม และลักษณะพันธะสัญญาที่มีต่อกันว่าความผูกพันระหว่างกันมีลักษณะแคบและเจาะจงหรือความผูกพันมีลักษณะกว้างขวางไร้ขอบเขต ยกตัวอย่างเช่น ในระบบราชการ ความสัมพันธ์ทางสังคมจะเป็นไปอย่างเฉพาะเจาะจง การที่เราจะติดต่อกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเป็นไปเพื่อเหตุผลใดเหตุผลหนึ่งโดยเฉพาะซึ่งจะมีสถานะและตำแหน่งของแต่ละบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์แบบนี้จะเรียกว่า Specificity ส่วนรูปแบบ Diffuseness จะมีลักษณะที่กว้างขวางไร้ขอบเขต เช่น

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนด้วยกัน หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างบิดามารดากับบุตร โดยเราจะมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนฝูงในรูปแบบที่หลากหลาย มีกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ เช่น การให้การช่วยเหลือ การพูดคุยสนทนาการมีกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เป็นต้น

นอกจากกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ Inkeles & Levinson (1969); Parsons & Shils (1951) แล้ว อีกกรอบการศึกษาวัฒนธรรมหนึ่ง คือกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ Hofstede ที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางเนื่องจากได้มีการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของ 66 ประเทศโดยใช้กรอบการศึกษานี้ ที่ใช้การเก็บข้อมูลจากพนักงานของบริษัท IBM ใน 66 ประเทศ ทั่วโลก ซึ่งเป็นผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นต่อมา (Hofstede, 1987, p. 11) รายละเอียดและแนวคิดของการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมภายใต้กรอบการศึกษานี้จะได้นำเสนอ ดังต่อไปนี้

กรอบการศึกษาวัฒนธรรมของกีร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede)

การศึกษาวัฒนธรรมภายใต้กรอบการศึกษาของกีร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) จะใช้เครื่องมือในการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับและใช้อย่างกว้างขวาง ในปัจจุบันคือแบบสำรวจคุณค่าวัฒนธรรม (VSM Values Survey Module) (Hofstede, 1987) ซึ่งจัดลักษณะของวัฒนธรรมออกเป็นมิติต่าง ๆ ตามนิยามของวัฒนธรรม ที่หมายถึงรูปแบบวิธีการคิด ความรู้สึก และตอบสนองของกลุ่มบุคคล ซึ่งสามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นทราบถึงลักษณะวัฒนธรรมพื้นฐานที่สำคัญ

เครื่องมือสำรวจมิติวัฒนธรรมของกีร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) ดังกล่าว ใช้วิธีการออกแบบแบบสอบถามโดยใช้ชุดคำถามที่จะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะวัฒนธรรมในแต่ละมิติทั้ง 5 มิติ คือ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยม ลักษณะความเป็นเพศชาย การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และวิธีการในการคำนวณดัชนีชี้วัดทางวัฒนธรรมในแต่ละมิติ จะทำโดยประมวลผลคะแนนของคำถามทั้งหมดในชุดคำถามของแต่ละมิติวัฒนธรรม นอกจากนี้ ในแบบสอบถามนั้นยังประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับพื้นฐานปัจจัยที่คาดว่า จะสามารถอธิบายลักษณะวัฒนธรรมแต่ละมิติได้

โดยแนวทางในการจัดลักษณะวัฒนธรรมในช่วงต้นจะมีเพียงสี่มิติ ที่คัดเลือกจากพื้นฐานที่ว่า ลักษณะหรือมิติเหล่านี้มีปรากฏอยู่ในทฤษฎี ผลการศึกษาวิจัยก่อนหน้านี้และมีความสัมพันธ์กับปรากฏการณ์ในด้านพฤติกรรมองค์กร โดยมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance) ได้มาจากการวิจัยก่อนหน้านี้เกี่ยวกับการแบ่งปันอำนาจ (Power sharing) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ได้มา

จากการศึกษาองค์การในเรื่องของการทำองค์การมีลักษณะเป็นแบบระบบราชการ (Bureaucratization) และการทำวิธีการปฏิบัติงานให้มีความเป็นทางการ มิติความเป็นปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยม มิติความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิงมีพื้นฐานมาจากวรรณกรรมในด้านจิตวิทยาข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural psychology) และทฤษฎีทางด้านมานุษยวิทยา

หลังจากนั้น มีการเพิ่มมิติทางด้านวัฒนธรรมเข้าไปในกรอบการศึกษาหนึ่งมิติ โดยมิตินี้ได้มาจากแบบสำรวจคุณค่าของความเป็นจีน (CVS: Chinese Value Survey) (Hofstede & Bond, 1988) ซึ่งมิตินี้แต่เดิมจะถูกเรียกว่า พลวัตขงจื้อ (Confucian dynamism) หลังจากมิตินี้ได้ถูกแสดงผลในสังคมที่ไม่ได้ยึดถือแนวคิดของขงจื้อ จึงถูกเปลี่ยนชื่อเป็น การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-term orientation) ในเวลาต่อมา ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมทั้ง 5 มิติ มีรายละเอียด ดังนี้

1 มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance)

หมายถึง ขอบเขตที่สมาชิกในองค์การซึ่งมีอำนาจน้อยกว่า คาดหวังและยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน (Hofstede, 1997, p. 28) ในองค์การที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ที่อยู่ในสายงานต่ำกว่า มีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่ง การทำงานมีการควบคุม สั่งการใกล้ชิดและเข้มงวด โครงสร้างองค์การมักจะมีสายบังคับบัญชาที่ยาว แต่องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย สมาชิกในองค์การจะมีสิทธิใกล้เคียงกัน แต่ละคนจะมีความเป็นตัวเอองสูง การตัดสินใจมักจะทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์การมักจะมีสายบังคับบัญชาที่สั้น

ในสังคมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอย่างมีขอบเขต นิยมการปรึกษาหารือร่วมกัน เป็นลักษณะของการพึ่งพาระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interdependent) ความรู้สึกไม่ลงรอยกันจะมีน้อย เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างเต็มใจที่จะยื่นข้อเสนอ หรือคัดค้านผู้บังคับบัญชา

ในสังคมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีทั้งที่ขึ้นขอการพึ่งพาค้ำค้ำในรูปของผู้นำ แบบรวมอำนาจและแบบพ่อกปกครองลูก และจะมีผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ปฏิเสธการพึ่งพาโดยสิ้นเชิงหรือที่เรียกว่าไม่มีการพึ่งพา (Counterdependent) ในสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก จึงมีทั้งสองขั้วระหว่างการพึ่งพาและไม่พึ่งพา จึงทำให้เกิดความรู้สึกไม่ลงรอยระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามิชอบยื่นข้อเสนอหรือคัดค้านผู้บังคับบัญชา

ในบริบทขององค์การ พบว่า องค์การที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่ไม่เท่าเทียมกัน มีการรวมศูนย์อำนาจไว้กับบุคคลเพียงกลุ่มเดียว โครงสร้างองค์การมีหลายระดับชั้น มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก มีการรายงานตามลำดับชั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจะได้รับการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบว่าต้องทำอะไรบ้าง ระบบเงินเดือนจะมีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง ผู้บริหารจะมีสิทธิพิเศษ มีสัญลักษณ์แสดงสถานะซึ่งจะเป็นไปตามตำแหน่ง โดยพนักงานค่อนข้างจะภูมิใจกับสิ่งแสดงฐานะของผู้บังคับบัญชาของตนและพนักงานปฏิบัติการจะอยู่ในสถานะต่ำกว่าพนักงานในสำนักงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นและกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารในอุดมคติตามสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจเด็ดขาดและมีเมตตาหรือเป็นพ่อพระ และหากต้องเผชิญกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่เป็นพ่อพระ ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะปฏิเสธอำนาจของผู้บังคับบัญชาอย่างสิ้นเชิง แม้ว่าในทางปฏิบัติเขาจะยินยอมก็ตาม และในองค์การลักษณะนี้ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสจะได้รับความเคารพมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อย

ส่วนขององค์การที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกัน ระบบการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นความไม่เท่าเทียมกันทางบทบาทเพื่อความสะดวกในการทำงานเท่านั้น และบทบาทเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การจัดการเป็นแบบกระจายอำนาจ โครงสร้างองค์การเป็นแบบปริมิตแนวราบ และมีการจำกัดจำนวนบุคลากรระดับหัวหน้า อัตราส่วนของความแตกต่างระหว่างเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างมีน้อย งานที่ต้องใช้ทักษะสูงจะมีสถานะสูงกว่างานที่ใช้ทักษะน้อย ผู้บริหารระดับสูงไม่มีสิทธิพิเศษ ไม่ว่าจะเป็นที่จอดรถ ห้องน้ำ โรงอาหาร โดยพนักงานจะเคลือบแคลงสงสัยในสัญลักษณ์แสดงสถานะ และมีความรู้สึกไม่ดีกับสิ่งเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และผู้บริหารในอุดมคติของพนักงานจะมีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย พนักงานคาดหวังว่าจะมีการปรึกษาหารือร่วมกันก่อนที่หัวหน้าจะตัดสินใจ แต่ก็ยอมรับว่าหัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจในลำดับสุดท้าย ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยจะเป็นที่ชื่นชมมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุมาก และองค์การจะจัดการข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของพนักงานเกี่ยวกับความเหลื่อมล้ำของอำนาจในทางที่ผิด (Hofstede, 1997, pp. 27-37)

เพ็ชรี รุประวิเชตร์ (2553) วิเคราะห์มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง (High power distance) ว่าจะมีลักษณะการจัดการหรือวัฒนธรรมการจัดการที่เป็นดังคำสำคัญ (Key words) ต่อไปนี้

1. มีความไม่เท่าเทียมหรือไม่เสมอภาคในเรื่องของการมีอำนาจ (Inequality for power)
2. การเป็นหัวหน้าหรือเจ้านายกับลูกน้อง (Superior versus inferior)
3. การยึดถือผู้มีอำนาจ (Authority based respect)
4. การปกครองแบบมีลำดับชั้น (Hierarchy)
5. การใช้อำนาจการสั่งการ (Power/ commanding orientation)
6. การนับถือผู้อาวุโส (Seniority based respect)
7. การพึ่งพาการตัดสินใจหรือรอรับคำสั่ง (Dependent decision making)
8. การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง (Patronage based system)
9. การยึดระบบสายบังคับบัญชา (Hierarchy or scalar chain)
10. ความสัมพันธ์แบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (Interdependent)
11. การรวบอำนาจสู่ศูนย์กลาง (Centralization)
12. การควบคุมอย่างใกล้ชิด (Closed controlling)

ในทางตรงข้าม หากมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ จะมีลักษณะการจัดการหรือวัฒนธรรมการจัดการที่เป็นดังสำคัญ (Key words) ดังต่อไปนี้

1. ความเสมอภาค ความเท่าเทียมในองค์กร (Equality at workplace)
2. การปกครองที่มีลำดับชั้นค่อนข้างน้อย (Less hierarchic)
3. การมีอิสระในการทำงาน ลดการพึ่งพาการตัดสินใจ หรือมีการเปิดโอกาสให้มีความคิดสร้างสรรค์ (Autonomous at work)
4. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
5. ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Colleagues)
6. การมีอิสระในการตัดสินใจ (Independent decision making)
7. การทำงานที่เป็นแบบไว้วางใจ (Trustworthiness)
8. การทำงานที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและการร่วมมือ
9. ความมั่นคงในหน้าที่การงานและความสำเร็จถูกกำหนดเป็นรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2553)

โดยอาจสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำได้ดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีมิติวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ กับสังคมที่มีมิติวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง

ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง
ต้องการจะลดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคลให้เหลือน้อยที่สุด ควรจะมีการพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่ากับผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า	ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่คาดหวังและปรารถนา ผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าควรจะต้องพึ่งพาผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า
นิยมการกระจายอำนาจไปยังส่วนต่าง ๆ ลำดับชั้นในองค์การหมายถึงการแบ่งแยกบทบาทเพื่อความสะดวกในการบริหาร พนักงานคาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	นิยมรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ลำดับชั้นในองค์การเป็นผลสะท้อนมาจากความไม่เท่าเทียมที่คงอยู่ระหว่างชนชั้นสูงกับชนชั้นล่าง พนักงานคาดหวังที่จะให้หัวหน้าเป็นผู้ออกคำสั่ง
มีระยะห่างของฐานเงินเดือนระหว่างพนักงานในระดับบนและระดับล่างที่แคบ ชนชั้นกลางมีจำนวนมาก	มีระยะห่างของฐานเงินเดือนระหว่างพนักงานในระดับบนและระดับล่างที่กว้าง ชนชั้นกลางมีจำนวนน้อย

ตารางที่ 2-3 ดัชนีมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจของแต่ละประเทศ (Hofstede, 1997. p. 26)

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีมิติความ เหลื่อมล้ำทางอำนาจ	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีมิติความ เหลื่อมล้ำทางอำนาจ
1	มาเลเซีย	104	27-28	เกาหลีใต้	60
2/3	ัวงเตมาลา	95	29-30	อิหร่าน	58
2/3	ปานามา	95	29-30	ไต้หวัน	58
4	ฟิลิปปินส์	94	31	สเปน	57
5/6	เม็กซิโก	81	32	ปากีสถาน	55
5/6	เวเนซุเอลา	81	33	ญี่ปุ่น	54
7	อาหรับ	80	34	อิตาลี	50
8/9	เคอวาดอร์	78	35-36	อาเจนตินา	49
8/9	อินโดนีเซีย	78	35-36	อัฟริกาใต้	49
10/11	อินเดีย	77	37	จาไมกา	45
10/11	อัฟริกาตะวันตก	77	38	อเมริกา	40
12	ยูโกสลาเวีย	76	39	แคนาดา	39
13	สิงคโปร์	74	40	เนเธอร์แลนด์	38
14	บราซิล	69	41	ออสเตรเลีย	36
15/16	ฝรั่งเศส	68	42-44	คอซตาริกา	35
15/16	ฮ่องกง	68	42-44	เยอรมัน	35
17	โคลัมเบีย	67	42-44	อังกฤษ	35
18/19	ชิลี	66	45	สวีเดน	34
18/19	ตุรกี	66	46	ฟินแลนด์	33
20	เดนมาร์ก	65	47-48	นอร์เวย์	31
21/23	อัฟริกาตะวันออก	64	47-48	สวีเดน	31
21/23	เปรู	64	49	ไอร์แลนด์	28
21/23	ไทย	64	50	นิวซีแลนด์	22
24/25	ชิลี	63	51	เดนมาร์ก	18
24/25	โรตเตอรัม	63	52	อิสราเอล	13
26	อุรุกวัย	61	53	ออสเตรเลีย	11
27/28	กรีซ	60			
ค่าเฉลี่ยของ 50 ประเทศ และ 3 เขต				56.83	

2. มิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and collectivism)

Hofstede and Hofstede (2005, pp 74-78) ได้ให้คำจำกัดความของสังคมแบบปัจเจกนิยมว่า หมายถึง สังคมที่ความผูกพันระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างหลวม ๆ ทุกคนจะให้ความสำคัญกับตนเองหรือ ครอบครัวเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญกับความเป็นตัวของตัวเอง ในทางความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม ผลประโยชน์ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่ม ส่วนสังคมแบบกลุ่มนิยมนั้น คนในสังคมจะมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อกัน ให้การดูแลคุ้มครองซึ่งกันและกัน องค์กรที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงคาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เน้นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จ ความมีอิสระและสถานะทางการเงิน เป็นสิ่งที่มีค่าและความสำคัญในสังคมปัจเจกนิยม สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม ตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษ ไม่วางแผนของคนผู้นั้นจะดีเพียงใด นั่นคือความสำเร็จเป็นของกลุ่ม การที่บุคคลใด ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียวเป็นสิ่งที่น่าละอาย เพราะมันหมายความว่า มีสมาชิกเพียงคนเดียวในกลุ่มที่ดีกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ องค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูงจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัว มีความจงรักภักดีซึ่งกันและกันในองค์กร

จากการศึกษาของ Hofstede and Hofstede (2005, pp. 74-78) พบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นปัจเจกนิยมกับเป้าหมายการทำงานในด้านเวลาส่วนตัว (Personal time) ความมีอิสระ (Freedom) และความท้าทาย (Challenge) ซึ่งแสดงถึงความมีอิสระจากองค์กร ในขณะที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกลุ่มนิยมกับเป้าหมายการทำงานในด้านการฝึกอบรม (Training) สถานภาพการทำงานทางกายภาพ (Physical condition) และการใช้ทักษะ (Use of skills) ซึ่งแสดงถึงการพึ่งพาองค์กร (Hofstede, 1997, pp. 51-52)

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม พนักงานจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของตน เชื่อว่าคนงานทำงานเพื่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ หรือเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านจิตใจ ระบบการจ้างงานจะไม่ต้องการจ้างคนตามความสัมพันธ์ เนื่องจากไม่ต้องการให้มีปัญหาเส้นสายหรือทำให้เกิดความสนใจที่ขัดแย้งกันขึ้น บางองค์กรมีการกำหนดให้พนักงานคนใดคนหนึ่งต้องลาออกในกรณีที่พนักงานแต่งงานกันเอง สำหรับความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของการแลกเปลี่ยนทางธุรกิจ เป็นไปตามตลาดแรงงาน

หากพนักงานมีการปฏิบัติงานไม่ดี หรือมีองค์การอื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่าก็สามารถสิ้นสุดความสัมพันธ์ระหว่างกันลงได้หรืออาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมจะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ส่วนในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมจะไม่จ้างพนักงานในลักษณะปัจเจกบุคคล แต่จะจ้างเพื่อมาเป็นสมาชิกของกลุ่ม พนักงานจะแสดงออกในสิ่งที่ตรงกับความสนใจของกลุ่ม แม้ว่าจะขัดกับความสนใจของตนก็ตาม ระบบการจ้างงานจะพิจารณาถึงกลุ่มประกอบไปด้วย นิยมจ้างเนื่องจากความสัมพันธ์ เช่น เป็นคนในครอบครัว เพื่อลดความเสี่ยง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงานจะเป็นไปตามจริยธรรม นั่นคือคล้ายกับความสัมพันธ์ภายในครอบครัว มีการปกป้องและจงรักภักดีต่อกัน แม้ว่าพนักงานจะมีการปฏิบัติงานไม่ดีแต่ก็ไม่ใช่เหตุผลที่เพียงพอจะไล่ออก โดยจะมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติและทักษะให้ และจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่างาน

เพ็ชรี รุประวิเชตร์ (2553) วิเคราะห์เรื่องมิติความเป็นปัจเจกนิยมหรือความเป็นส่วนตัว และความเป็นกลุ่มนิยมนี้ สามารถแบ่งสังคมต่าง ๆ ออกเป็นสังคมที่มีความเป็นส่วนตัวสูง และสังคมที่ยึดความสัมพันธ์กับกลุ่ม โดยการวิเคราะห์พบว่าสังคมที่มีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกนิยมสูง จะมีลักษณะการจัดการที่ปรากฏค่าสำคัญดังต่อไปนี้

1. การแยกเรื่องส่วนตัว (Private life) ออกจากงาน (Work life)
2. การให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัว (Privacy)
3. การให้มีอิสระในที่ทำงาน (Freedom on the job)
4. การเจรจาที่เข้าเรื่อง ตรงประเด็น (Go to the point)
5. การมุ่งผลสำเร็จส่วนบุคคล (Self achievement)
6. การทำงานที่ยึดผลสำเร็จ (Outcome based)
7. การเลื่อนตำแหน่งด้วยระบบคุณธรรมหรือระบบความสามารถ (Merit system)
8. การทำงานแบบของความท้าทาย (Challenges)

ส่วนสังคมที่มีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มนิยมหรือส่วนรวมในการทำงานหรือทำกิจกรรม จะมีลักษณะการจัดการที่ปรากฏดังค่าสำคัญ ดังต่อไปนี้ (เพ็ชรี รุประวิเชตร์, 2553)

1. การให้ความสำคัญกับสังคมส่วนรวม (Social life)
2. การยึดถือกลุ่มเป็นหลัก (Collectivism)
3. มีความเป็นกลุ่มพวกหรือพรรคพวก (In-group working)
4. การพึ่งพาการตัดสินใจ (Dependent decision making)

5. การใช้ความสัมพันธ์ที่รู้จักกัน (Middle man for introduction)
6. การนิยมใช้คนกลาง คนแนะนำเวลาเจรจา (Patronage based system)
7. การทำงานหรือเจรจาธุรกิจที่ใช้ระบบอุปถัมภ์ (Family based system)
8. การทำงานหรือเจรจาธุรกิจที่ใช้ระบบครอบครัว (Kinship)
9. การทำงานที่ใช้ความเป็นเครือญาติ (Nepotism for promotion)
10. การเลื่อนตำแหน่งด้วยระบบเครือญาติ (Closed relations)
11. การใช้ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด (Royalty)
12. การทำงานแบบมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มหรือองค์กร (Royalty)
13. การตัดสินใจด้วยระบบกลุ่ม (Group decision making)

ลักษณะแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยมกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยมกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม

ความเป็นปัจเจกนิยม	ความเป็นกลุ่มนิยม
กฎหมายและสิทธิต่าง ๆ ถูกกำหนดให้เหมือนกันสำหรับทุกคน	กฎหมายและสิทธิต่าง ๆ มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม
การเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนถูกพิจารณาจากผลงาน และผลการปฏิบัติงานรายบุคคล	การเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนถูกพิจารณาจากความอาวุโส และความร่วมมือกับกลุ่ม
วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ การเรียนรู้ว่าจะมีวิธีการเรียนรู้ได้อย่างไร	วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ การเรียนรู้ว่าจะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างไร
การบริหารจัดการคือการบริหารจัดการปัจเจกบุคคล	การบริหารจัดการคือการบริหารจัดการกลุ่ม
เน้นงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่างาน
มีค่า GDP ต่อหัวสูง	มีค่า GDP ต่อหัวต่ำ

ตารางที่ 2-5 ดัชนีมิติความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) และความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) ในแต่ละประเทศ (Hofstede, 1997, p. 53)

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีมิติความเป็นปัจเจกบุคคล	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีมิติความเป็นกลุ่มบุคคล
1	อเมริกา	91	28	ตุรกี	37
2	ออสเตรเลีย	90	29	อุรุกวัย	36
3	อังกฤษ	89	30	กรีซ	35
4/5	แคนาดา	80	31	ฟิลิปปินส์	32
4/5	เนเธอร์แลนด์	80	32	เม็กซิโก	30
6	นิวซีแลนด์	79	33/35	อัฟริกา	27
7	อิตาลี	76	33/35	ตะวันออก	27
8	เบลเยียม	75	33/35	ยูโกสลาเวีย	27
9	เดนมาร์ก	74	36	โปรตุเกส	26
10/11	สวีเดน	71	37	มาเลเซีย	25
10/11	ฝรั่งเศส	71	38	ฮ่องกง	23
12	ไอร์แลนด์	70	39/41	ซีลี	20
13	นอร์เวย์	69	39/41	อัฟริกาตะวันตก	20
14	สวิตเซอร์แลนด์	68	39/41	สิงคโปร์	20
15	เยอรมนี	67	42	ไทย	19
16	อัฟริกาใต้	65	43	ชิลวาดอร์	18
17	ฟินด์แลนด์	63	44	เกาหลีใต้	17
18	ออสเตรเลีย	55	45	ไต้หวัน	16
19	อิสราเอล	54	46	เปรู	15
20	สเปน	51	47/48	คอสตาริกา	14
21	อินเดีย	48	47/48	ปากีสถาน	14
22/23	ญี่ปุ่น	46	49	อินโดนีเซีย	13
22/23	ออสเตรีย	46	50	โคลัมเบีย	12
24	อิหร่าน	41	51	เวเนซุเอลา	11
25	จอร์เจีย	39	52	ปานามา	8
26/27	บราซิล	38	53	เอลซัลวาดอร์	6
26/27	อาหรับ	38		กัวเตมาลา	

3. มิติความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (Masculinity and femininity)

แม้ว่าในแต่ละวัฒนธรรมจะมีบทบาทของเพศชายและเพศหญิง และการตัดสินใจ พฤติกรรมใดเป็นลักษณะของเพศชายหรือเพศหญิงก็มีความแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม แต่ในกรอบการศึกษานี้ ลักษณะของเพศชาย หมายความว่าถึง ลักษณะที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็น ลักษณะของเพศชาย คือ ความก้าวร้าว ชอบการแข่งขัน มีความแข็งแกร่ง ให้ความสำคัญกับ เงินทองสิ่งของ และความสำเร็จในหน้าที่การงาน ส่วนเพศหญิงจะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความสุภาพอ่อนโยน ความเห็นอกเห็นใจ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ในสังคมที่มีลักษณะความเป็นเพศชายสูง จะมีการแบ่งแยกบทบาทของเพศชายและหญิงอย่างชัดเจน จะมีหน้าที่ที่สงวนไว้สำหรับเพศชายโดยเฉพาะ เช่น หน้าที่ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์ การวางแผนในระดับสูง เป็นต้น ส่วนในสังคมที่มีลักษณะความเป็นเพศหญิงสูงจะมีบทบาททางเพศที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น ทั้งชายและหญิงจะสุภาพอ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต (Hofstede & Hofstede, 2005, pp. 118-121)

การใช้คำว่า ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นเพศหญิง (Femininity) เป็นเพียงความสอดคล้องของรูปศัพท์ แต่ไม่ได้มีความหมายตรงตัว เป็นการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมตามบทบาททางเพศ นั่นคือผู้ชายสามารถมีพฤติกรรมของเพศหญิงได้ และในทำนองเดียวกันผู้หญิงก็สามารถมีพฤติกรรมของเพศชายได้ ซึ่งสังคมจะคาดหวังบทบาททางเพศระหว่างเพศหญิงและชายแตกต่างกัน นั่นคือในอดีตจะคาดหวังว่าผู้ชายต้องออกไปล่าสัตว์นอกบ้าน ซึ่งจะส่งผลต่อมายังสังคมสมัยใหม่ นั่นคือ คาดหวังว่าผู้ชายจะมีการแสดงออก (Assertive) การแข่งขัน (Competitive) และความเข้มแข็ง (Tough) ในขณะที่ผู้หญิงจะมีบทบาทในการดูแลบ้าน ครอบครัวยุคคลัทไป และสิ่งแวดล้อม

การกำหนดลักษณะของเพศชายและเพศหญิงมีความสอดคล้องกับการแบ่งแยกบทบาททางเพศที่เด่นชัดในด้านกายภาพและจิตวิทยา เช่น ในสังคมที่เน้นลักษณะความเป็นเพศชายสูง จะแบ่งแยกบทบาททางเพศอย่างชัดเจน จะมีหน้าที่ที่จัดสรรและสงวนไว้สำหรับเพศชายโดยเฉพาะ เช่น หน้าที่ทางด้านการตัดสินใจ ความกล้าหาญ การคิดวิเคราะห์ และวางแผนในระดับสูง การควบคุมตนเองจากภายใน การอำนวยความสะดวก และการบริหาร ส่วนในสังคมที่เน้นลักษณะความเป็นเพศหญิงสูงจะมีบทบาททางเพศที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น ทั้งผู้หญิงและผู้ชายจะเรียบร้อย เกรงใจ และให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพชีวิต

ในระดับองค์การลักษณะของความเป็นเพศชายแสดงให้เห็นได้จากการมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง มีการแสวงหาหนทางสู่ความสำเร็จ กล้าตัดสินใจใน คำนิ่งถึงเหตุผล

มากกว่าความรู้สึกของผู้ร่วมงาน การทำงานมีระบบเคร่งครัด บรรยากาศในองค์กรเข้มงวด เด็ดขาด เน้นผลงาน การพิจารณาให้รางวัลเป็นไปอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน มีค่านิยมในการทำงานแบบอยู่เพื่อทำงาน และมีการแบ่งแยกก็ดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งสูง

ส่วนในองค์กรที่มีลักษณะของความเป็นเพศหญิงแสดงให้เห็นได้จากผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอมและการเจรจาต่อรอง การให้รางวัลตั้งอยู่บนฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เคยชินกับการใช้มติมหาชน และมีค่านิยมในการทำงานเพื่ออยู่ (Hofstede, 1997, pp. 80-96)

จากการวิเคราะห์ เพ็ชรี ฐะปะนิจรัตน์ (2553) พบว่าสังคมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำหรือผู้นำเป็นใหญ่ หรือให้บทบาทของเพศชายที่สูงกว่า จะมีลักษณะการจัดการดังต่อไปนี้

1. การนับถือพ่อหรือพ่อเป็นใหญ่ในครอบครัว (Parental)
2. พี่ชายคนโตเป็นใหญ่หรือผู้สืบทอดกิจการของครอบครัว (Brother is a successor)
3. การขึ้นชอบความสำเร็จหรือผลงาน (Achievement or success is the first priority)
4. ความรักในความสำเร็จกับผู้นำ หรือคนเก่ง (Hero admiration)
5. การให้ความสำคัญกับผู้นำ หรือคนเก่ง (Hero admiration)
6. การทำงานแบบเพิ่มผลผลิต (Productivity)
7. การทำงานแบบแข่งขัน (Competition)
8. การได้มาซึ่งรายได้หรือเงินเป็นจำนวนมาก (Income, Money)
9. การมีอคติทางเพศ

ส่วนสังคมที่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมทางเพศ (Gender) หรือการยกย่องเพศหญิง หรือให้ความเท่าเทียมกับสมาชิกทุกคนในองค์กร จะปรากฏค่าสำคัญ ดังต่อไปนี้ (เพ็ชรี ฐะปะนิจรัตน์ 2553)

1. การทำงานที่มีความอะลุ่มอล่วย หรือการยืดหยุ่น (Moderate)
2. การให้โอกาสแก่เพศหญิงในการทำงานตำแหน่งสูง ๆ หรือทำงานในตำแหน่งบริหารที่เรียกกันว่า ผู้หญิงสามารถฝ่าด่านการทำงานหรือ “ทะลุเพดานแก้ว” (Opportunity to go through class ceiling) ความหมายก็คือ การที่ผู้หญิงสามารถทำงานในองค์กรโดยดำรงตำแหน่งสูง ๆ หรือตำแหน่งสำคัญ ๆ หรือตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรได้อย่างไม่มีอุปสรรคใด ๆ มา

ขวางกัน

3. การเลื่อนตำแหน่งด้วยความรู้หรือความสามารถ (Merit system for promotion)
4. การทำงานที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมกลุ่ม (Group behavior)
5. การทำงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่พร้อมใช้งาน (Full facilities)
6. การทำงานแบบให้คุณค่าของคุณภาพชีวิต (Quality of life)
7. การทำงานที่มีสวัสดิการทางสังคม (Social welfare)
8. การทำงานที่เน้นการประสานงานกัน (Collaboration)

โดยความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศชายกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศหญิง สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2-6 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีมิติวัฒนธรรมความเป็นเพศชายกับสังคมที่มีมิติวัฒนธรรมความเป็นเพศหญิง

ความเป็นเพศหญิง	ความเป็นเพศชาย
การแก้ไขความขัดแย้งโดยการประนีประนอมและการเจรจาต่อรอง	การแก้ไขความขัดแย้งโดยการต่อสู้จนรู้แพ้รู้ชนะ
ให้ความสำคัญกับบุคคลและมิตรภาพที่อบอุ่น	ให้ความสำคัญกับเงินและสิ่งของ
ค่านิยมที่โดดเด่นคืออภีร์เอาใจใส่คนอื่น ๆ	ค่านิยมที่โดดเด่นคือการแข่งขันประสบความสำเร็จในการได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ของ และ
เน้นความร่วมมือ	ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน
เน้นคุณภาพชีวิตในการทำงาน	เน้นการแข่งขัน
	เน้นคุณภาพของงานที่ทำ

ตารางที่ 2-7 ดัชนีมิติความเป็นเพศชาย (Masculinity) และความเป็นเพศหญิง (Femininity) ในแต่ละประเทศ (Hofstede, 1997, p. 84)

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีมิติความเป็นเพศชาย	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีมิติความเป็นเพศหญิง
1	ญี่ปุ่น	95	28	สิงคโปร์	48
2	ออสเตรเลีย	79	29	อิสราเอล	47
3	เวเนซุเอลา	73	30/31	อินโดนีเซีย	46
4/5	อิตาลี	70	30/31	แอฟริกาตะวันตก	46
4/5	สวีเดน	70	32/33	ตุรกี	45
6	เม็กซิโก	69	32/33	ไต้หวัน	45
7/8	ไอร์แลนด์	68	34	ปานามา	44
7/8	จาไมกา	68	35/36	อิหร่าน	43
9/10	อังกฤษ	66	35/36	ฝรั่งเศส	43
9/10	เยอรมนี	66	37/28	สเปน	42
11/12	ฟิลิปปินส์	64	37/38	เปรู	42
11/12	โคลัมเบีย	64	39	แอฟริกาตะวันออก	41
13/14	แอฟริกาใต้	63	40	ชิลี	40
13/14	เอกวาดอร์	63	41	เกาหลีใต้	39
15	อเมริกา	62	42	อุรุกวัย	38
16	ออสเตรเลีย	61	43	กัวเตมาลา	37
17	นิวซีแลนด์	58	44	ไทย	34
18/19	กรีซ	57	45	โปรตุเกส	31
18/19	ฮ่องกง	57	46	ชิลี	28
20/21	อาร์เจนตินา	56	47	ฟินแลนด์	26
20/21	อินเดีย	56	48/49	ยูโกสลาเวีย	21
22	เบลเยียม	54	48/49	คอซตาริกา	21
23	อาหรับ	53	50	เดนมาร์ก	16
24	แคนาดา	52	51	เนเธอร์แลนด์	14
25/26	มาเลเซีย	50	52	นอร์เวย์	8
25/26	ปากีสถาน	50	53	สวีเดน	5
27	บราซิล	49			

4 มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)

Hofstede (1997, p. 110) อธิบายว่า มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน คือ ระดับที่สมาชิกของวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ รู้สึกได้รับการคุกคามจากสถานการณ์ที่ไม่รู้หรือมีความไม่แน่นอน ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนดังกล่าว โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตัดสินใจ องค์การที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้นจะพยายามสร้างกฎระเบียบข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมากจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์การปฏิบัติตาม บางครั้งทำให้ภายในองค์การมีความเครียดสูง และการตัดสินใจต่าง ๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับชั้นต่อน

ส่วนองค์การที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้นจะมีโครงสร้างองค์การที่ไม่สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง พนักงานมีความเครียดในการทำงานน้อย มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์สูง ไม่ชอบกฎระเบียบที่เป็นทางการ จะบังคับใช้เฉพาะในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น ชอบการผ่อนคลาย และเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการทำงานเอง (Hofstede, 1997, pp. 111-126)

เพ็ชรี รูปะวิเชตร (2553) วิเคราะห์พบว่า สังคมใดที่มีวัฒนธรรมการจัดการหรือสภาพที่ต้องการหลีกเลี่ยงไม่แน่นอน หรือตระหนัก หรือกลัวความเสี่ยง (Risk awareness) สูงนั้น มักจะมีพฤติกรรมดังคำสำคัญดังต่อไปนี้

1. ต้องการความปลอดภัย (Need for safety)
2. ต้องการความมั่นคงในงาน (Need for job security)
3. บุคลากรต้องการทำงานไม่ยากเกินไป (Routine work)
4. ระบบการจ้างระยะยาว (Life long employment)
5. บุคลากรไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Unsatisfied with changes)
6. การจัดการแบบรวมอำนาจไว้ส่วนกลางหรือผู้บริหารระดับสูง (Centralization)
7. การทำงานแบบรอคำสั่ง (Dependent decision making)

ส่วนสังคมใด ที่มีวัฒนธรรมการจัดการแบบไม่กลัวความเสี่ยงหรือสภาพที่ไม่กลัวต่อความไม่แน่นอนนี้ จะมีลักษณะที่ตรงกันข้าม คือ ชอบความท้าทาย หรือความแปลกใหม่ งานยาก ๆ โดยจะมีคำสำคัญดังต่อไปนี้ (เพ็ชรี รูปะวิเชตร, 2553)

1. มุ่งการทำงานที่เห็นเส้นทางอาชีพชัดเจน (Career path)

2. ชอบความท้าทายหรืองานที่ท้าทาย (Challenged Job)
3. บุคลากรมักชอบเปลี่ยนงานหรือโยกย้าย
4. การจัดการแบบกระจายอำนาจ
5. ให้โอกาสและสนับสนุนบุคคลที่มีความสามารถ
6. ทำงานอย่างใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่ารอคำสั่ง
7. รักรความก้าวหน้า มุ่งมั่นเอาชนะอุปสรรค

โดยความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2-8

ตารางที่ 2-8 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีมิติวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ กับสังคมที่มีมิติวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง
จะมีความรู้สึกว่าคุณไม่แน่นอนเป็นสิ่งปกติของชีวิต	ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในชีวิตจะถูกรู้สึกว่าเป็นภัยคุกคามที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งจะต้องขจัดให้หมดไป
โครงสร้างองค์การจะเป็นที่รับรู้กันเองในหมู่สมาชิก	มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน
กฎระเบียบที่ชัดเจนมีน้อยกว่า	มีกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ มีมาตรฐาน
ความเครียดต่ำ	ความเครียดสูง
จะรู้สึกสบายกับสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ และความเสี่ยงซึ่งไม่คุ้นเคย	จะยอมรับกับความเสี่ยงที่คุ้นเคย แต่กลัวสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือและความเสี่ยงที่ไม่คุ้นเคย
แรงจูงใจเกิดขึ้นจากความต้องการประสบความสำเร็จและการได้รับการยอมรับนับถือ	แรงจูงใจเกิดขึ้นจากการได้รับความมั่นคงในงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ

ตารางที่ 2-9 ดัชนีมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) ในแต่ละประเทศ (Hofstede, 1997, p. 113)

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
1	กรีซ	112	28	เอกวาดอร์	67
2	โปรตุเกส	104	29	เยอรมัน	65
3	กัวเตมาลา	101	30	ไทย	64
4	อุรุกวัย	100	31/32	อิหร่าน	59
5/6	เบลเยียม	94	31/32	ฟินด์แลนด์	59
5/6	ซัลวาดอร์	94	33	สวีเดน	58
7	ญี่ปุ่น	92	34	อัฟริกาตะวันออก	54
8	ยูโกสลาเวีย	88	35	เนเธอร์แลนด์	53
9	โบลิเวีย	87	36	อัฟริกาตะวันออก	52
10/15	ฝรั่งเศส	86	37	ออสเตรเลีย	51
10/15	ชิลี	86	38	นอร์เวย์	50
10/15	สเปน	86	39/40	อัฟริกาใต้	49
10/15	คอสตาริกา	86	39/40	นิวซีแลนด์	49
10/15	ปานามา	86	41/42	อินโดนีเซีย	48
10/15	อาร์เจนตินา	86	41/42	แคนาดา	48
16/17	ตุรกี	85	43	อเมริกา	46
16/17	เกาหลีใต้	85	44	ฟิลิปปินส์	44
18	เม็กซิโก	82	45	อินเดีย	40
19	อิสราเอล	81	46	มาเลเซีย	36
20	โคลัมเบีย	80	47/48	อังกฤษ	35
21/22	เวเนซุเอลา	76	47/48	ไอร์แลนด์	35
21/22	บราซิล	76	49/50	ฮ่องกง	29
23	อิตาลี	75	49/50	สวีเดน	29
24/25	ปากีสถาน	70	51	เดนมาร์ก	23
24/25	ออสเตรเลีย	70	52	จาไมกา	13
26	ไต้หวัน	69	53	สิงคโปร์	8
27	อาหรับ	68			

5. มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-term orientation)

จากมิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ลักษณะดังกล่าว ต่อมาได้มีการศึกษาด้วยวิธีอื่น เพื่อหามิติวัฒนธรรมซึ่งยังไม่ถูกค้นพบจากการศึกษาด้วยกรอบการศึกษา Hofstede โดย Michael Bond จาก Chinese University of Hong Kong จึงได้พัฒนาแบบสอบถามซึ่งเรียกว่า Chinese Value Survey (CVS) จากความร่วมมือของนักสังคมวิทยาชาวฮ่องกง และได้หวัน และสามารถสรุป มิติวัฒนธรรมที่ 5 ซึ่งเขาเรียกว่า พลวัตขงจื้อ (Confucian dynamics) ซึ่งหมายถึง การดำเนินตามคำสอนของขงจื้อ หรือวิธีการมองอนาคตของคนว่ามองระยะสั้นหรือระยะยาว คำสอนของขงจื้อเป็นหลักยึดปฏิบัติในชีวิตประจำวัน โดยมีหลักการสำคัญ คือ 1 มีความมั่นคงทางสังคม โดยยึดหลักความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่าต้องให้การปกป้องดูแลผู้ที่อาวุโสน้อยกว่า ในขณะที่เดียวกันผู้ที่อาวุโสน้อยกว่าต้องให้ความเคารพเชื่อฟังผู้ที่อาวุโสกว่า

2. ครอบครัวเป็นพื้นฐานของทุก ๆ สังคม คนแต่ละคนไม่ได้อยู่ตัวคนเดียว ทุกคนจะเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมหรือครอบครัว ไม่ว่าจะเด็กหรือผู้ใหญ่ต้องมีความยับยั้งชั่งใจตนเองเพื่อรักษาความสอดคล้องภายในครอบครัวไว้ 3 ถ้าไม่ยอมให้คนอื่นปฏิบัติต่อเราอย่างไร ก็อย่าปฏิบัติต่อเขาอย่างนั้น 4. คนจะต้องทำงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะ หมั่นศึกษาหาความรู้ ทำงานหนัก และไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น มีความอดทน และอดุสหาหะ (บุษกร วัชรศรีโรจน์, โกวิทท์ กังสนันท์, และบุรพา ชดเชย 2550)

โดยถ้าระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวยิ่งสูง แสดงถึงความเชื่อในคำสั่งสอนของขงจื้อสูง และสนับสนุนกิจกรรมการบริหาร ความเพียรพยายามและการยืนหยัดยึดมั่นในเป้าหมาย เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างสูงสำหรับนักบริหาร การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญยิ่งขึ้น ความประหยัด มัธยัสถ์ ทำให้มีเงินออมเพื่อให้สำหรับการลงทุนเพิ่มขึ้น ความละเอียดทำให้คนมองเรื่องพันธะสัญญาที่ให้แก่กันเป็นเรื่องใหญ่ ส่วนระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ถ้ามีมากเกินไปจะทำให้คนไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยง และไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง การรักษาน้ำหนักมากเกินไปอาจทำลายธุรกิจได้ การเคารพประเพณีมากเกินไปก็อาจขัดขวางแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ หรือการไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การตอบแทนกันในสังคมด้วย คำหักทายน การแสดงความรักและของขวัญ แสดงออกด้วยการเน้นเรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ

เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2553) วิเคราะห์ได้ว่า หากสังคมใดให้ความสำคัญกับมิติมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น จะมีวัฒนธรรมการทำงาน หรือการเจรจาธุรกิจที่ปรากฏดังคำสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. มีความตรงไปตรงมา เข้าสู่ประเด็นเร็ว (Frank and go to the point)
2. การแยกส่วนระหว่างงานกับชีวิตสังคม (Separate work and social life)
3. มีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลา (Punctual and time management)
4. ต้องการความสำเร็จภายในเวลาอันสั้น (Short term success)
5. ไม่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการทำธุรกิจหรือการเจรจาทางธุรกิจ และถือว่าผิดกฎหมาย (less of interpersonal for contact)

6. ให้ความสำคัญกับเอกสารสัญญา (Contract)

ในทางตรงกันข้าม สังคมหรือองค์กรใดที่ให้ความสำคัญกับมิติมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวนั้น จะมีวัฒนธรรมการทำงาน หรือการเจรจาธุรกิจ ที่มีแนวโน้มเป็นลักษณะดังต่อไปนี้ (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2553)

1. เน้นความสัมพันธ์ที่ยาวนาน หรือความไว้วางใจก่อนที่จะตกลงใจทำธุรกิจร่วมกัน หรือมีคนกลางหรือคนรู้จักทำหน้าที่ผู้ประสาน

2. มีการให้ออกสกรทำงานแก่บุคคลที่มีความเป็นญาติ เพื่อนฝูง คนรู้จัก

3. การมีผู้แนะนำหรือคนกลางในการทำธุรกิจ

4. การให้ความสำคัญกับผู้คุ้นเคยกันหรือรู้จักกันมาก่อน (Personal contact)

5. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับบุคคลจะให้ความสำคัญกับข้อมูลพื้นฐานในอดีต (Background) เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติครอบครัว ภูมิฐานะ การอาศัยในชุมชน หรือประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน เป็นต้น

โดยความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น กับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ดังสรุปตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2-10 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีมิติวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น กับสังคมที่มีมิติวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น	การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว
ยึดมั่นในประเพณี	ปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสังคมยุคใหม่
เคารพสังคมและสถานะทางสังคมเหนือสิ่งอื่นใด	เคารพสังคมและสถานะทางสังคมภายในขอบเขต
ใช้จ่ายอย่างสิ้นเปลือง	ประหยัด อุดออม สำรองทรัพยากรไว้ใช้

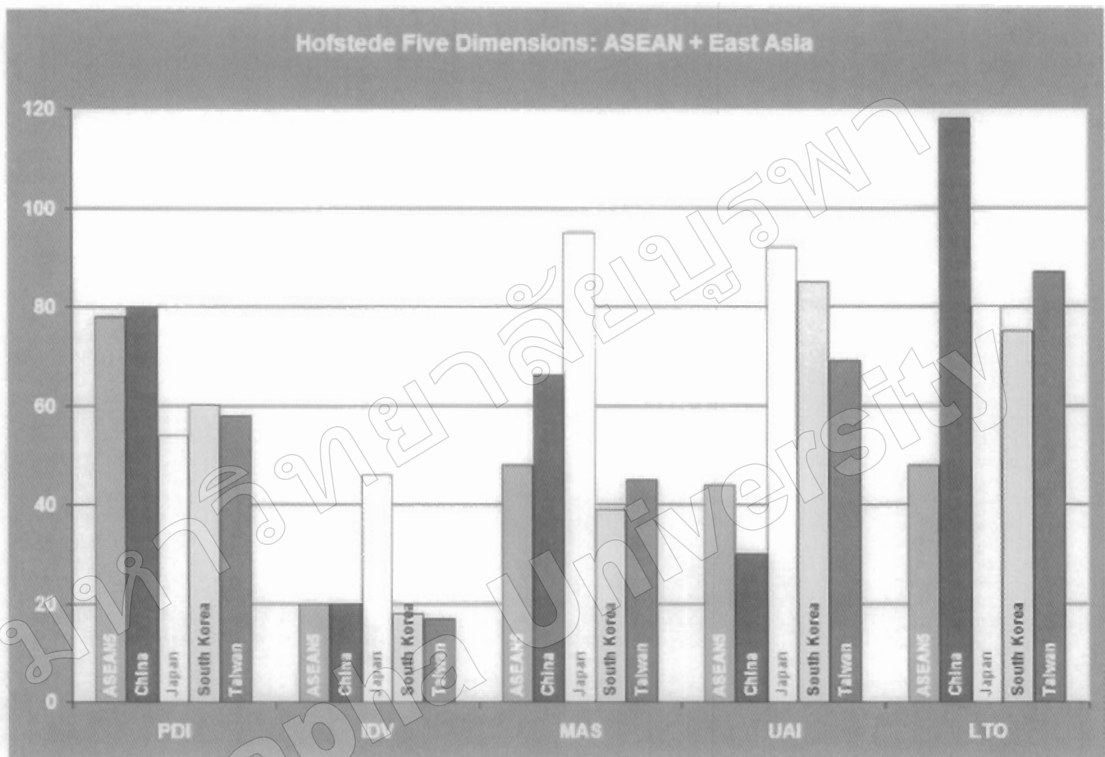
ตารางที่ 2-10 (ต่อ)

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น	การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว
มีเงินออมสำหรับการลงทุนน้อย	ออมเงินสำหรับการลงทุนมาก
คาดหวังในผลงานอย่างรวดเร็ว	มีความพยายาม และอดทนแม้ว่าจะเห็นผลช้า
เน้นการรักษาหน้า	ยอมผู้อื่นบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
เน้นข้อเท็จจริง	เน้นคุณธรรม

ตารางที่ 2-11 ดัชนีมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-term orientation) ในแต่ละประเทศ (Hofstede, 1997, p. 166)

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีมิติการมุ่งเน้น ระยะยาว	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีมิติการมุ่งเน้น ระยะยาว
1	จีน	118	13	โปรแลนด์	32
2	ฮ่องกง	96	14	เยอรมัน	31
3	ไต้หวัน	87	15	ออสเตรเลีย	31
4	ญี่ปุ่น	80	16	นิวซีแลนด์	30
5	เกาหลีใต้	75	17	อเมริกา	29
6	บราซิล	65	18	อังกฤษ	25
7	อินเดีย	61	19	ซิมบับเว	25
8	ไทย	56	20	แคนาดา	23
9	สิงคโปร์	48	21	ฟิลิปปินส์	19
10	เนเธอร์แลนด์	44	22	ไนจีเรีย	16
11	บังคลาเทศ	40	23	ปากีสถาน	00
12	สวีเดน	33			
ค่าเฉลี่ยของ 23 ประเทศ				46.26	

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยของฮอฟสตีด (Hofstede) ดังกล่าวข้างต้น สามารถนำเสนอรูปกราฟแสดงมิติวัฒนธรรมทั้ง 5 ลักษณะของประเทศในแถบเอเชียและเปรียบเทียบกับประเทศในแถบเอเชียตะวันออก คือ จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และไต้หวัน แสดงดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 กราฟเปรียบเทียบดัชนีลักษณะมิติวัฒนธรรมของประเทศในแถบเอเชียกับประเทศในเอเชียตะวันออก (พิพัฒน์พล สัตตานุสรณ์ และกันติดารัตน์ ขวัญคง, 2555)

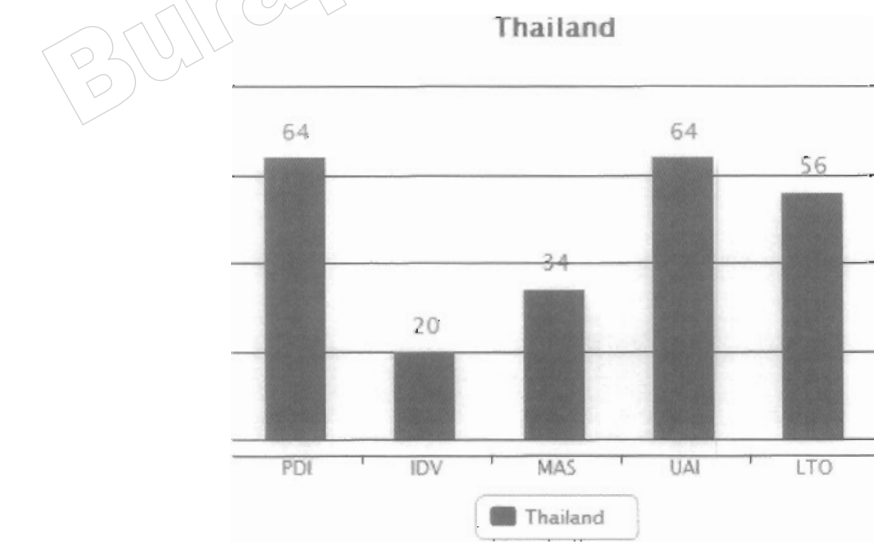
ในภาพที่ 2-2 สามารถอธิบายได้ว่า ประเทศในแถบเอเชีย มีมิติด้านช่องว่างของอำนาจที่สูง โดยเฉลี่ยร้อยละ 60 ทั้งนี้ ด้วยสภาพของข้อมูลพื้นฐานที่เป็นสังคมแห่งมิตรไมตรี มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ถูกกำหนดด้วยระบบอาวุโส การเคารพอำนาจตำแหน่งหน้าที่ ระบบอุปถัมภ์ การทำงานจึงมีความเป็นเจ้านายและลูกน้อง

มิติความเป็นปัจเจกชน จะอยู่ในระดับต่ำ เพราะสภาพสังคมที่เป็นสังคมแบบไมตรีสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เป็นตัวเชื่อมโยงทำให้รู้สึกความเป็นกลุ่มพวกเดียวกัน คำหนึ่งถึงผลประโยชน์ของกลุ่มเล็ก ๆ การทำงาน การทำธุรกิจ จะมีการใช้ความสัมพันธ์อย่างใดอย่างหนึ่งต่อกัน การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจของปัจเจกชน

ด้านมิติความเป็นเพศชายจะสูงในระดับเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 50 ด้วยสภาพสังคมและการทำงานมีความเป็นเครือญาติ พี่น้อง การเป็นพี่ชายหรือลูกชายจะถูกเลี้ยงดูเพื่อให้เติบโตเป็นหัวหน้าครอบครัวและสืบต่อธุรกิจ ส่วนผู้หญิงมีบทบาทที่ต่ำกว่า (ทั้งนี้ เพราะสังคมในเอเชียและลาติน หรือสังคมอิสลาม มีแนวโน้มตั้งแต่ในสมัยอดีต ให้ผู้หญิงมีบทบาทด้านการทำนายน้อยกว่าผู้ชาย เพราะผู้หญิงไม่ได้มีโอกาสได้เรียนหนังสือ แต่มักทำงานให้ครอบครัวหรือดูแลงานในบ้าน) นอกจากนี้ มิตินี้ยังสะท้อนสภาพสังคม องค์การแบบประเทศในเอเชีย ให้ความสำคัญกับความสำเร็จ หรือผลกำไร ในระดับปานกลางหรือไม่สูงมากนัก

ส่วนดัชนีมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน อยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 60 สามารถสะท้อนได้ว่า ในการทำงาน บุคลากรจะนิยมทำงานในสถานที่ทำงานเดิม ๆ ด้วยรู้สึกมั่นคงหรือจงรักภักดีกับองค์กร หรือด้วยสาเหตุที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงหรือการทำงานที่มักไม่นิยมใช้ความรู้ ความสามารถในการเข้าทำงาน หรือเลื่อนตำแหน่ง แต่อาจเป็นการใช้สายสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ระบบเครือญาติ ระบบอุปถัมภ์ การรู้จักกัน ผลทำให้มิติของช่องว่างระหว่างเวลาที่ยาว ๆ ในการทำงานหรือทำธุรกิจ การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มักเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน เช่น ความที่ารู้จักกันมาก่อน หรือรู้จักเพราะความเป็นเครือญาติ เพื่อนฝูง หรือมีการทำงานร่วมกันที่หวังผลระยะยาวมากกว่าผลประโยชน์ ในขณะนั้น (เพ็ชรี ฐะวิเชตร, 2553)

นอกจากนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยของฮอฟสเต็ด (Hofstede) ดังกล่าวข้างต้น ก็สามารถนำเสนอรูปภาพแสดงมิติวัฒนธรรมทั้ง 5 ลักษณะของประเทศไทย ได้ในภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 กราฟดัชนีลักษณะมิติวัฒนธรรมของประเทศไทย (พิพัฒน์พล สัตตานุสรณ์ และกันติदारชต์ ขวัญคง, 2555)

มิติวัฒนธรรมทั้ง 5 ลักษณะของประเทศไทย จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยของ ฮอฟสเต็ด (Hofstede) สามารถระบุได้ว่า มิติด้านช่องว่างของอำนาจที่มีแนวโน้มค่อนข้างสูงคือ มีช่องว่างระหว่างความเป็นเจ้านายและลูกน้องสูงหรือห่างกัน เพราะมีลำดับชั้นในการปกครอง (Hierarchy) การทำงานจะมีลักษณะของมิติด้านการเป็นกลุ่มมากกว่าความเป็นปัจเจกชน (Collective)

ส่วนการทำงานในลักษณะของกลุ่มหรือพวกพ้อง ยังคงมีปฏิบัติกันอยู่ในระดับที่สูงถึงปานกลาง ส่วนมิติด้านการให้ความสำคัญกับเพศชายและเพศหญิง อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ด้วยสภาพของสังคมไทยไม่ได้กีดกันผู้หญิงแบบรุนแรง รวมทั้งมิตินี้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า องค์กรไทย ไม่ได้มุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อสร้างผลกำไร แต่ส่วนใหญ่ดำเนินกิจการไปเรื่อย ๆ ไม่มีแผนการทำงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะปัจจุบัน องค์กรไทยเป็นจำนวนมากที่ทันสมัย มีการปรับเปลี่ยนค่อนข้างมากนั้น ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องว่า ผู้ชายจะทำงานได้ดีกว่าผู้หญิง แต่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ได้ทำงานในตำแหน่งสูงหรือตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรได้อย่างไม่มีขอบเขตเรื่องเพดานแก้ว (Glass ceiling obstacle) แม้แต่บางอาชีพ บางงาน ที่เคยรับเฉพาะผู้ชาย เช่น อาชีพนักบิน กัปตันเครื่องบิน นักกีฬา ยกน้ำหนัก เป็นต้น

ส่วนมิติเรื่องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) นั้น พบว่า ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนค่อนข้างมาก ด้วยชาวไทยส่วนใหญ่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง (ทั้งที่หลักคำสอนในพระพุทธศาสนา สอนเรื่องไตรลักษณ์ อันประกอบด้วย ทุกขัง อนิจจัง และอนัตตา เพื่อการไม่ยึดติดในสิ่งหนึ่งสิ่งใดจนเกินไป) ทั้งนี้เพราะกลัวการสูญเสียอำนาจ หรือไม่ชอบการปรับตัวค่อนข้างมากในที่ทำงานหรือสถานที่ใหม่ ๆ ไม่ชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีแนวโน้มว่ามักไม่ค่อยโปร่งใส (Less transparency) หรือไม่ค่อยใช้หลักธรรมาภิบาล (Less good governance) ด้วยไปใช้หลักของความสัมพันธ์หรือระบบการให้คุณให้โทษเป็นส่วนใหญ่ ส่วนมิติเรื่องระบะเวลานั้น องค์กรของไทยมักให้ความสำคัญกับระบะเวลาที่รู้จักกันมาก่อน หรือมีผู้รับรอง ในการรับบุคลากรเข้าทำงาน และการประชาสัมพันธ์เลื่อนตำแหน่ง (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2553)

แนวคิดทฤษฎีมิติวัฒนธรรมของเกิร์ต ฮอฟสเต็ด (Geert Hofstede) สามารถสรุปความหมายของระดับดัชนีมิติวัฒนธรรม ทั้ง 5 ลักษณะ ดังตารางที่ 2-12

ตารางที่ 2-12 ความหมายของระดับดัชนีมิติวัฒนธรรม ตามแนวคิดทฤษฎี กิรท์ ฮอฟสเตด

มิติวัฒนธรรมลักษณะต่าง ๆ	ค่าดัชนีระดับสูง	ค่าดัชนีระดับต่ำ
มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ Power Distance Index (PDI) ระดับความเท่าเทียม และการ ก้าวข้ามชนชั้นทางสังคม	บ่งชี้ว่าความไม่เท่าเทียมกันของ อำนาจ และความมั่งคั่งภายในสังคม สังคมเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะทำตาม ระบบวรรณะที่ไม่อนุญาตให้โยกย้าย ฐานะทางสังคมของพลเมือง	บ่งชี้ว่าความเหลื่อมล้ำทางสังคม ด้านอำนาจ และความมั่งคั่งของ พลเมือง ในสังคมเหล่านี้ให้สิทธิ และ โอกาสสำหรับพลเมืองทุกคนถ้ามี ความสามารถหรือมีเงิน
มิติความเป็นปัจเจกนิยมและ กลุ่มนิยม Individualism and Collectivism (IDV): ระดับความ เป็นปัจเจกชนและความเกี่ยว กันในกลุ่มในสังคม	แสดงให้เห็นว่า สิทธิและความเป็น ปัจเจกของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ยิ่งในสังคม บุคคลที่อาจมีแนวโน้มที่ จะก่อให้เกิดการเกี่ยวกันน้อยลง	เป็นตัวอย่างสังคมแบบชนบท ความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างบุคคล เสริมสร้างครอบครัวขยายและทุกคน จะดูแลเพื่อนสมาชิกในกลุ่ม คำนึงถึงพวกพ้องเป็นสำคัญ
มิติความเป็นเพศชายและความ เป็นเพศหญิง Masculinity and Femininity (MAS) ระดับของ ลักษณะความแข็งแกร่งหรือ การประนีประนอมที่แสดง ออกมาในรูปแบบการทำงาน หน้าที่ บทบาท การแข่งขัน ควบคุมและการใช้กำลัง	บ่งบอกถึงประเทศที่มีความเหลื่อม ล้ำทางเพศสูง เพศชายครองส่วน สำคัญของโครงสร้างสังคมและ ผู้หญิงถูกผู้ชายครอบงำอำนาจ	บ่งบอกถึงสังคมที่ผู้หญิงจะถูก ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันกับเพศชาย ในทุกด้านของสังคม
มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน Uncertainty Avoidance Index (UAI) ระดับของความอดทนต่อ ความไม่แน่นอนและความ คลุมเครือของสังคม	บ่งชี้ว่าประเทศมีความอดทนต่ำกับ ความไม่แน่นอน และความคลุมเครือ สร้างสังคมการปกครองที่มุ่งเน้นที่ สร้างกฎระเบียบเพื่อควบคุมและลด ความไม่แน่นอน	บ่งชี้ว่าประเทศมีความกังวลเกี่ยวกับ ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ต่ำ และมีความอดทนต่อความ หลากหลายของความคิดเห็น สะท้อนให้เห็นถึงสังคมที่พร้อม ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2-12 (ต่อ)

มิติวัฒนธรรมลักษณะต่าง ๆ	ค่าดัชนีระดับสูง	ค่าดัชนีระดับต่ำ
มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว Long-Term Orientation (LTO): ภาวะผูกพันระยะยาว	บ่งชี้ว่าประเทศนั้นมีค่านิยม	บ่งชี้ว่าประเทศนั้นไม่มีแนวคิดเรื่อง
จิตสำนึกจารีตประเพณีของสังคม เพื่อประโยชน์ของชาติและคนรุ่นหลัง	แข็งแกร่งเรื่องการเห็นประโยชน์ของสังคมในระยะยาว มีแนวความคิดที่จะสนับสนุนจริยธรรมในการทำงานให้แข็งแกร่งตระหนักถึงผลตอบแทนระยะยาวที่คาดว่าจะได้จากการทำงานอย่างหนักในวันนี้ อย่าวงใครก็ตามธุรกิจอาจใช้เวลานานในการพัฒนาในสังคมนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับ "คนนอก"	วฒนธรรมนี้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้อย่างมากและรวดเร็ว ในระยะยาวภาวะผูกพันไม่ได้กลายเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง

บริษัทข้ามชาติต่าง ๆ ในหลาย ๆ ประเทศ ใช้แนวคิดทฤษฎีของกีร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) ในการบริหารจัดการธุรกิจข้ามชาติให้ประสบความสำเร็จ เพื่อจะได้ทราบถึง จารีตประเพณี วัฒนธรรมสังคม ทั้งด้านการสื่อสาร การเจรจาธุรกิจ การบริหารองค์กร และการตลาด

ด้านการสื่อสาร (International communication) ถือว่าการสื่อสารเป็นหนึ่งในความกังวลหลัก ดังนั้นการทำงานอย่างมืออาชีพในต่างประเทศจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะต้องมีปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันกับคนอื่น ๆ จากประเทศที่แตกต่างกัน ภายในบริษัทจึงต้องใช้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับวัฒนธรรมนั้น สิ่งที่ดีที่สุดที่ยอมรับได้และเป็นธรรมชาติในประเทศหนึ่งอาจเกิดความสับสนหรือแม้กระทั่งความไม่พอใจในอีกประเทศหนึ่ง ต้องพิจารณาทุกระดับของการสื่อสารที่ได้รับผลกระทบจากมิติทางวัฒนธรรม เช่น วจนภาษา (Verbal) อวจนภาษา (Unverbal) มารยาทสังคม กาลเทศะ เสื้อผ้า การแต่งกาย การให้สิ่งของ สิ่งควรหรือไม่ควรปฏิบัติ เช่น พฤติกรรมการจับมือ (Shake-hands) ของตะวันตก หมายถึงการบรรลุข้อตกลง แต่ในตะวันออกกลาง หมายถึงการได้รับโอกาสในการเริ่มเจรจาธุรกิจ

ด้านการเจรจาธุรกิจ (International negotiation) รูปแบบการเจรจา ความคาดหวัง การจัดลำดับความสำคัญ ขั้นตอนการเจรจาเพื่อไปสู่เป้าหมาย จะมีรูปแบบเฉพาะตามวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ วิธีการเจรจาโดยเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ จะเพิ่มความสำเร็จใน

การเจรจา ลดความขัดแย้ง เช่น การเจรจาระหว่างนักธุรกิจแคนาดาและนักธุรกิจจีน นักธุรกิจแคนาดาต้องการบรรลุข้อตกลง และเห็นสัญญาอย่างกระชับ แต่นักธุรกิจจีนจะเน้นเรื่อง พิธีกรรม การต้อนรับขับสู้ เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีและนำไปสู่การเริ่มต้นธุรกิจ

ด้านการบริหารองค์กร (International management) มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาให้ราบรื่น และประสบความสำเร็จ เช่น คำว่า " Yes " สำหรับลูกน้องคนไทยไม่ได้หมายถึงการยอมรับและปฏิบัติตาม แต่แสดงถึงการประนีประนอม เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในกลุ่ม เพราะ IDV ของคนไทยเท่ากับ 20 ความเป็นปัจเจกต่ำ เน้นพวกพ้องเป็นสำคัญ หรือ คำว่า "I" ของคนไทยหมายถึง "พวกเรา" ต่างจากชาวอเมริกา ที่หมายถึง "ฉันเพียงคนเดียวเท่านั้น"

ด้านการตลาด (International marketing) เป็นสิ่งเดียวที่จับต้องได้ และเห็นผลเป็นรูปธรรม สามารถวัดผลเชิงธุรกิจได้ออกมาเป็นมูลค่า เพราะเป็นการออกแบบสินค้าและบริการให้เข้ากับวัฒนธรรม เช่น ประเทศญี่ปุ่น มีค่า UAI สูง สังคมมีค่านิยมตระหนักเรื่องการหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง บริษัทรถยนต์ต้องนำเสนอเทคโนโลยีเรื่องความปลอดภัยเป็นสำคัญ ในประเทศไทย IDV ต่ำ แสดงถึงสังคมที่เน้นการเป็นกลุ่มก้อน ต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม ดังนั้นต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบสื่อว่า เป็นที่นิยมของคนส่วนใหญ่ ผู้เสนอสินค้าต้องเป็นที่ยอมรับ (พิพัฒน์พล สัตตานุสรณ์ และกันติदारิชาต์ ขวัญคง, 2555)

ทฤษฎีมิติวัฒนธรรม (Culture dimensions theories) ของเกิร์ต ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) พิจารณาในแง่ผลกระทบของวัฒนธรรมของชาติต่อพฤติกรรมองค์กร มีความคล้ายคลึงกับแนวคิด ทฤษฎีวัฒนธรรมการจัดการ ที่เรียกว่า รูปแบบวัฒนธรรม 7 คู่ "7d Cultural Model" (Seven Dimension Cultural Model) (เพ็ชรวิฑูระวิเชียตร์, 2553) อันเป็นผลการศึกษาวิจัยของฟอนส์ ทรอมเพินาร์ส และชาร์ลส์ ฮัมป์เดน-เทอร์เนอร์ (Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner) พิจารณาในแง่ผลของวัฒนธรรมต่อความคิดของคนและงาน บางอย่างก็คล้ายคลึงกันมาก ได้แก่ IDV และ Universalism versus Particularism แต่ในส่วนที่ต่างไปคือ ฟอนส์ ทรอมเพินาร์ส จะมุ่งเน้นไปที่ ผลกระทบของวัฒนธรรมต่อคน แต่ เกิร์ต ฮอฟสเตด จะพิจารณาผลกระทบของวัฒนธรรมต่อองค์กร ทำให้ผลงาน ของฮอฟสเตด จึงมักเป็นที่นิยมใช้ทั่วไปในบริษัทข้ามชาติ

แนวคิดของเกิร์ต ฮอฟสเตด (Geert's Concept) จึงเป็นแนวคิดที่เป็นที่นิยมและน่าเชื่อถือ เพราะเป็นงานวิจัยแรกที่สามารถวัดพฤติกรรมอันเนื่องมาจากวัฒนธรรมออกมาเป็นรูปธรรม และถือเป็นการวิจัยที่มีจำนวนแบบสอบถามมากที่สุดในโลก และยังสามารถแยก

ข้อแตกต่างระหว่างประเทศที่มีวัฒนธรรมใกล้เคียงกันออกมาได้อย่างชัดเจน (พิพัฒน์พล สัตตานุสรณ์ และกันติดารัตน์ ขวัญคง, 2555)

แนวคิดการบริหารแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC)

การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า "Balanced Scorecard" เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะรับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น (Kaplan & Norton, 1996)

การนำการบริหารแบบดุลยภาพมาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งในสภาวะปัจจุบันองค์กรภาครัฐราชการ ภาครัฐวิสาหกิจ และ ภาคเอกชน จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ และต้องมีการแสวงหาเครื่องมือด้านการจัดการใหม่ ๆ ที่เข้ามาช่วยการบริหารและพัฒนาองค์กร เครื่องมือด้านการจัดการดังกล่าวที่ได้รับการกล่าวถึงกันมากก็คือ Balanced Scorecard (BSC) โดยแนวความคิดดังกล่าวจะช่วยนำกลยุทธ์ของกิจการไปสู่การปฏิบัติจริง ๆ ได้ อีกทั้งยังช่วยในด้านประเมินผลการดำเนินงาน และช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในการพัฒนาองค์กรของผู้ปฏิบัติทุกระดับและเนื่องจากในปัจจุบันหลาย ๆ ประเทศกำลังเผชิญกับวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจ ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและวิสาหกิจมีความต้องการที่จะแปรรูปจากหน่วยงานราชการมาเป็นหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานในรูปแบบของธุรกิจเอกชน เมื่อกันยายน 2545 และจำเป็นจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการประเมินผลองค์กร เพื่อที่จะแข่งขันกับหน่วยงานของเอกชนในปัจจุบัน จึงทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เกิดความตื่นตัวด้านการประเมินผลองค์กรมากขึ้น

การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard BSC)

BSC "The Balanced Scorecard as a Strategic Management System"

คือการแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์องค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติ ทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินที่สมดุลกัน ซึ่งจะพิจารณาได้ 4 มุมมอง คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspectives) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสามารถทำให้ทราบว่าการดำเนินงานนี้มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ด้านการเงินจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้านการเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase margin) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase revenue) การลดลงของต้นทุน (Reduce cost) และ อื่น ๆ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า "ลูกค้ามองเราอย่างไร" โดยจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ส่วนแบ่งตลาด (Market share) การรักษาฐานลูกค้าเดิม (Customer retention) และการเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer acquisition) และอื่น ๆ

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective) เป็นส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอกคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้ โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้านผลิตภาพ (Productivity) ทักษะของพนักงาน (Employee skill) คุณภาพ (Quality) วงจรเวลา (Cycle time) และการปฏิบัติงาน (Operations) และอื่น ๆ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspectives) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้านความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน (Satisfaction and attitude of employee) ทักษะ (Skill) ของพนักงาน และอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) และอื่น ๆ (ณัฐพันธ์ เขจรพันธ์, 2544. นิรมิต เทียมทัน, 2555)

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารแบบดุลยภาพ

1. การบริหารแบบดุลยภาพ เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) และเป็นเครื่องมือในการวัด และประเมินผลองค์กร โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

2. การบริหารแบบดุลยภาพในฐานะเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

แนวคิดด้านการบริหารแบบดุลยภาพได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียว เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดทำ BSC ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์

ทางด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic themes) ซึ่งหลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักขององค์กรแล้ว จะถึงขั้นตอนที่สำคญอีกประการหนึ่งของการจัดทำ BSC ซึ่งก็คือการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ BSC โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร ขั้นตอนต่อไปจึงจะถึงการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ (Initiatives) ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา BSC ในระดับองค์กร (Corporate scorecard) ในการนำ BSC ไปใช้ในการปฏิบัติมากขึ้น

3. การบริหารแบบดุลยภาพในฐานะเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร

จากแนวคิดเบื้องต้นจะเห็นภาพว่าการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของ BSC ที่ Kaplan กับ Norton พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร โดยต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective), มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective), มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วย

3.1 วัตถุประสงค์ (Objective) สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุมุมมองแต่ละด้าน

3.2 ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators: KPIs) จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่

3.3 เป้าหมาย (Target) ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน

3.4 ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) แผนงาน หรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริง ๆ

ทั้ง 4 หัวข้อนี้ในแต่ละมุมมองจะมีความสัมพันธ์ เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือเมื่อตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ตามวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ของผู้บริหารแล้ว ก็ต้องมีการหาตัวชี้วัด (Key performance indicators) และวิธีการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Target) หรือไม่ โดยได้กำหนดแผนงานที่จัดทำ (Initiatives) ขึ้นมาจัดได้ว่า เป็นการจัดการที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานเพราะทั้งเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ข้อ ในแต่ละมุมมอง (Perspective) สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้เหมาะสม (दनัย เทียนพุด, 2544)

ความเป็นมาของการบริหารแบบดุลยภาพในประเทศไทย

การบริหารแบบดุลยภาพ ยังไม่มีศัพท์บัญญัติที่ชัดเจน แต่ปัจจุบัน มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่านได้ตั้งชื่อเป็นภาษาไทยไว้แตกต่างกัน อาทิ การประเมินผลเชิงดุลยภาพ การประเมินองค์การแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล ลิขิตสมดุล ลิขิตดัชนี ดุลดัชนี หรือ สมดุลกระดานคะแนน (พลู เดชะรินทร์, 2546)

แนวคิดเกี่ยวกับ BSC เริ่มมีการกล่าวถึงและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 โดย Kaplan & Norton เป็นผู้นำเสนอแนวคิดนี้ เพื่อช่วยในการประเมินองค์กรและนำเสนอรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมอง (Perspectives) อื่น นอกเหนือจากมุมมองทางการเงิน เพราะจากการศึกษาและสำรวจสาเหตุ Kaplan & Norton (1996) พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวบ่งชี้ทางการเงินเป็นหลัก แต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบันผู้บริหารเริ่มพบว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอด ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น การอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ทั้งนี้ เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ ดังนี้

1. การแข่งขันในยุคปัจจุบันมุ่งเน้นที่ปัจจัยจับต้องไม่ได้มากขึ้น (Intangible the assets) เช่น ความรู้ (Knowledge) ชื่อเสียงภาพพจน์ขององค์กร (Image) ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ตรา/ยี่ห้อ ของสินค้า หรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
2. ตัวชี้วัดทางการเงินบอกให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อเหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลงแล้ว

ประโยชน์และข้อคิดควรระวังในการประยุกต์ใช้การบริหารแบบดุลยภาพ

การนำการบริหารแบบดุลยภาพมาใช้ในทางปฏิบัติ Kaplan & Norton (1996) ได้ให้นิยามของ Balanced Scorecard ว่า "เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินและการวัด และจะช่วยให้องค์กรเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร" จากคำนิยามนี้องค์กรบางแห่งสามารถที่จะใช้การบริหารแบบดุลยภาพเป็นเพียงเครื่องมือในการวัดและประเมินผลเท่านั้น แต่บางองค์กรก็สามารถนำ BSC ไปประยุกต์ใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ (Kaplan & Norton, 1996)

ในโลกของการแข่งขันในธุรกิจปัจจุบันนี้ แต่ละองค์กรต้องพยายาม สร้างความได้เปรียบในการดำเนินกิจการ การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยทำให้องค์กรรู้จักสถานภาพของตนเอง รู้ว่ามีปัญหาและควรปรับปรุงแก้ไขในส่วนใด เครื่องมือที่ได้รับความนิยมมากตัวหนึ่งนั่นก็คือ การบริหารแบบดุลยภาพ เป็นระบบที่ช่วยบริษัทในการวางแผนทางการบริหาร และมุ่งเน้นต่อการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารงานได้ทุก ๆ ส่วน โดยมีการสั่งงานจากส่วนกลาง เพราะรู้สาเหตุและผลกระทบที่เชื่อมโยงกัน (Cause and effect relation) ทำให้ทราบว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบตัวใดก็จะมีผลกระทบไปยังตัวอื่น ๆ ด้วย นอกจากนี้ BSC ยังเป็นเครื่องมือที่ทำให้มีการแปรกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติได้อีกด้วย

แนวทางการนำการบริหารแบบดุลยภาพมาใช้ให้เกิดผล

การนำการบริหารแบบดุลยภาพ ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จนั้น มีปัจจัยหลาย ๆ อย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง และขั้นตอนที่จะส่งผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับขั้นตอนของการนำ BSC ไปใช้มากกว่า การออกแบบแต่การนำ BSC ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้นไม่ได้มีกฎเกณฑ์ตายตัว ซึ่งจะสามารถสรุปปัจจัยที่จะนำ BSC ไปใช้ให้เกิดผลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในหลักการของ BSC และมีทัศนคติที่ดีในการนำ BSC มาใช้ อีกทั้งต้องให้การสนับสนุนและเป็นเจ้าภาพในการนำ BSC มาใช้ในองค์กรโดยไม่ควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลจะต้องนำแนวคิดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ร่วมด้วย เนื่องจากการนำ BSC มาใช้นั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ควรพิจารณาได้แก่ มุ่งเน้นการสื่อสารภายในและไม่ควรทำที่เดียวทั้งองค์กร รวมทั้งจะต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานด้วย

3. การนำ BSC มาใช้ต้องเน้นที่ความเร็ว เรียบง่าย ต่อเนื่อง และใช้เป็นประจำโดยความเร็วคือ ความเร็วในการพัฒนาและนำเอา BSC ไปใช้ การพัฒนาจึงมุ่งเน้นถึงการพัฒนามากกว่าความสมบูรณ์ เนื่องจาก BSC จะไม่มีวันสมบูรณ์ได้จนกว่าได้มีการใช้ความเรียบง่ายคือ ความเรียบง่ายในด้านหลักการแนวคิดที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาความต่อเนื่อง คือ การนำ BSC มาใช้ไม่ใช่โครงการที่จะทำได้ไม่สำเร็จภายในเวลาไม่กี่เดือนหรือปี แต่การที่จะนำ BSC จนประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีความต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจาก BSC ไม่ได้สมบูรณ์ หรือถูกต้อง ในครั้งแรกที่ทำ ดังนั้น เมื่อนำ BSC มาใช้ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ส่วน

การใช้เป็นประจำหมายความว่าต้องนำ BSC มาใช้ผสมผสานกับการบริหารงานประจำวัน ไม่ว่าจะจัดให้มีการประชุมตาม BSC หรือทำให้ผลการดำเนินงานตาม BSC เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นได้ชัดเจน อยู่ตลอดเวลา

4 การผูกผลของ BSC กับสิ่งที่จูงใจบุคลากร ถือเป็นประเด็นที่ยังถกเถียงกันอยู่ซึ่ง การผูกกับสิ่งจูงใจนั้นหมายถึง ถ้าทำได้ตามเป้าหมายจะได้รับรางวัล แต่ถ้าไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะไม่เกิดอะไรขึ้น ซึ่งในประเด็นนี้จำเป็นต้องพิจารณาต่อไป

5 BSC ถือเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ ดังนั้นถ้าจะนำมาใช้ให้เกิดผลที่สุด ควรจะ นำมาใช้ในด้านของกลยุทธ์เป็นหลัก ไม่ใช่เพียงแค่การประเมินผลให้ครบทั้ง 4 ด้านเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการกำหนดตัวชี้วัด (Key performance indicators) เนื่องจาก ตัวชี้วัดที่อยู่ใน BSC นั้นควรจะเป็นตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic measures) มากกว่าตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัย (Safety measures) ก่อนที่เราจะเริ่มทำ BSC องค์กรอาจจะมีตัวชี้วัด อยู่แล้วเป็นร้อย ๆ ตัวแต่การทำ BSC ไม่ใช่การนำเอาตัวชี้วัดในเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก นั่นคือ ถ้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดีขึ้นย่อมทำให้องค์กรดีขึ้นตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ส่วนตัวชี้วัด ในการเตือนภัยนั้นจะเป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัยมากกว่าผลการดำเนินงานนั้นสูงกว่าหรือต่ำกว่า เป้าหมายที่กำหนด (วีระเดช เชื้อนาม, 2547)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา “วัฒนธรรมธุรกิจไทยบริบทสังคมวัฒนธรรมกัมพูชา” มีเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้คือ

พันโทพิชิตพล แจ่มจำรัส (2545) ศึกษาเรื่อง “มิติความสัมพันธ์ ระหว่างไทย-กัมพูชา ที่ส่งผลกระทบต่อไทยในห้วง พ.ศ. 2536-2545” โดยใช้วิธีการศึกษา คือ การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis) แบบหาความสัมพันธ์ (เช่นการศึกษากฎ) แล้วนำแนวความคิด และทฤษฎีทางสาขารัฐศาสตร์ โดยมีแนวความคิด เรื่องผลประโยชน์ของชาติ (Nation interest) มาเป็นเครื่องมือหลัก ที่ช่วยอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างไทย-กัมพูชา และทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflicts Theory) เป็นเครื่องมือประกอบ มาประยุกต์และปรับใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษา นอกจากนี้ ยังเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีข้อมูลทันเหตุการณ์ และยัง ได้ข้อมูลในส่วนที่ยังขาดอยู่ มาเพิ่มเติม ตลอดจนที่ไม่สามารถหาได้จากเอกสารอื่น ๆ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การดำเนินความสัมพันธ์ระหว่าง ไทย-กัมพูชา จะดำเนิน บนพื้นฐานผลประโยชน์ของชาติเป็นหลัก ตามแต่จุดยืนและผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายยึดถือ

อยู่ในขณะนั้น ซึ่งผลประโยชน์ของชาติไทยและกัมพูชาส่วนใหญ่ จะมีพื้นฐานเหมือน ๆ กันคือ การรักษาให้ประเทศอยู่รอดเป็นเอกสาร การส่งเสริมความกินดีอยู่ดีของคนในชาติ แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการปฏิบัติให้ได้มาสู่จุดมุ่งหมายนั้น อาจแตกต่างกัน และการที่ไทยได้รับผลกระทบโดยตรง จากปัญหาภายในกัมพูชา ทำให้ผลประโยชน์ ของชาติไทยเสียไป ไทยไม่อาจนิ่งเฉยต่อผลกระทบที่ได้รับ ทั้งนี้เพราะทำให้คนในชาติ ไม่มีความสงบสุข และขาดความกินดีอยู่ดี จึงทำให้ผลประโยชน์ ของไทยบางอย่าง แตกต่างไปจาก ผลประโยชน์ของชาติกัมพูชา กล่าวคือ ไทยมีความต้องการที่จะให้กัมพูชา มีความสงบสุข ไม่สร้างความเดือดร้อนให้ไทย ส่วนผลประโยชน์ของชาติกัมพูชาบางอย่าง กลับอยู่ที่ความต้องการเอกราชของชาติ โดยมองไทยว่าเข้าไปแทรกแซงกิจการภายในของตน เพื่อต้องการที่จะครอบงำและสร้างอิทธิพลเหนือตน จึงทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความขัดแย้งต่อกัน ส่วนในเรื่องของการมีทัศนคติบางอย่าง ไม่พึงประสงค์ต่อกัน เพราะว่าทั้งสองฝ่ายมี ความสัมพันธ์กันที่ดีและไม่ดีสลับกันไป ตั้งแต่ในอดีตจนส่งผลมาถึงในปัจจุบัน ทำให้ต่างฝ่าย ต่างมีความหวาดระแวงกัน (พิชิตพล แจ่มจำรัส, 2545)

บุญเกื้อ ตั้งศรีตระกูล (2549) ศึกษาเรื่อง "ภาพลักษณ์นักธุรกิจไทยและความพึงพอใจของชาวกัมพูชาต่อนักธุรกิจไทยในพระราชอาณาจักรกัมพูชา" วิธีการศึกษา ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) และ การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจภาพลักษณ์นักธุรกิจไทย และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาพลักษณ์โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และสรุป

ผลการวิจัยพบว่า 1. นักธุรกิจไทยในพระราชอาณาจักรกัมพูชาในภาพรวมมีภาพลักษณ์ด้านความรู้ ความสามารถ การศึกษา และประสบการณ์ ด้านบุคลิกภาพและความน่าเชื่อถือ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมและเศรษฐกิจ และด้านการบริหารจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณาในรายละเอียดอันดับแรกของแต่ละด้านเป็นรายข้อ พบว่า ความรู้ความสามารถของนักธุรกิจไทยในพระราชอาณาจักรกัมพูชา อยู่ในระดับดี ความสุภาพอ่อนน้อมของนักธุรกิจไทยอยู่ในระดับปานกลาง คุณภาพของสินค้าที่ให้บริการในกัมพูชาของนักธุรกิจไทยอยู่ในระดับดี และการบริหารจัดการในสถานะประกอบการของนักธุรกิจไทยอยู่ในระดับปานกลาง 2. ชาวกัมพูชาในราชธานีพนมเปญจำแนกตามอาชีพและรายได้มีทัศนคติต่อภาพลักษณ์ของนักธุรกิจไทยในพระราชอาณาจักรกัมพูชา ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.053 ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจของชาวกัมพูชาในราชธานีพนมเปญ มี 6 ตัว คือ 1. บุคลิกลักษณะและความน่าเชื่อถือของนักธุรกิจไทย 2. การให้ความ

ยุติธรรมต่อชาวกัมพูชาในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของนักธุรกิจไทย 3. ความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมาของนักธุรกิจไทย 4. ความรับผิดชอบต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักธุรกิจไทย 5. คุณภาพของสินค้าที่ให้บริการในกัมพูชาของนักธุรกิจไทย และ 6. การแสดงออกเกี่ยวกับพฤติกรรมทางเพศของนักธุรกิจไทยต่อชาวกัมพูชา ซึ่งสามารถทำนายได้ที่ร้อยละ 42.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าบุคลิกลักษณะและความน่าเชื่อถือของนักธุรกิจไทยเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ที่สามารถทำนายความพึงพอใจของชาวกัมพูชาในราชอาณาจักรพม่าได้ร้อยละ 28.50 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

อ่ำพา แก้วกำกวง (2556) ศึกษาเรื่อง "ทัศนคติด้านสังคมและวัฒนธรรมของชาวกัมพูชาในประเทศไทยที่มีต่อความสัมพันธ์ไทย-กัมพูชา" จากกรเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

ผลการวิจัย พบข้อสังเกตที่สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจุบันชาวกัมพูชาในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างมาก และมีทัศนคติทางบวกต่อระบบการศึกษาของไทย รวมถึงการให้ความช่วยเหลือด้านการศึกษาที่ผ่านมาของไทย พร้อมทั้งเสนอให้มีความร่วมมือและความช่วยเหลือด้านการศึกษาต่อไป ผลการศึกษานี้ทำให้คณะผู้วิจัยเห็นว่า การส่งเสริมความสัมพันธ์ด้านศึกษาสามารถช่วยพัฒนาและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกันของทั้งสองประเทศได้ ทั้งยังเป็นการลดทอนผลกระทบอันเกิดจากความไม่รู้จริง ไม่เข้าใจและอคติที่มีต่อกัน ขณะเดียวกันผลการศึกษายังมีข้อสังเกตอีกประการคือ กลุ่มตัวอย่างนักศึกษาในประเทศไทยมีทัศนคติเชิงบวกน้อยกว่ากลุ่มอื่น ดังนั้น บทความนิจจึงต้องการนำเสนอข้อสังเกตในมิติทัศนคติด้านการศึกษาของชาวกัมพูชาในประเทศไทยที่มีต่อความสัมพันธ์ไทย-กัมพูชา และนำเสนอแนวทางการใช้การศึกษาในการปรับความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับกัมพูชาให้ดีขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มนักศึกษาชาวกัมพูชาในประเทศไทยซึ่งมีระดับทัศนคติเชิงบวกน้อยกว่ากลุ่มอื่น อันจะเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนต่อไป

โยโกะ คูซากะ (2542) ศึกษาเรื่อง "วัฒนธรรมบริษัทญี่ปุ่นกับพลวัตในสังคมไทย: กรณีศึกษาย่านธนียะ" ผลการศึกษพบว่า ลักษณะอันจำเพาะของวัฒนธรรมธุรกิจเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงอย่างเป็นรูปธรรมต่อพัฒนาการของย่านนี้ แม้ว่าธนียะจะไม่ได้รับการตั้งและส่งเสริมให้เป็นย่านเลี้ยงดูปูเสื่อ แต่ปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้น ได้มีผลทำให้ธนียะปรับตัวจนมีพัฒนาการที่ตอบสนองความต้องการด้านบริการอันมีรูปแบบจำเพาะ ทั้งนี้โดยอาศัยปัจจัยสำคัญจากอุตสาหกรรมทางเพศ ที่มีการพัฒนาการมานาน นับตั้งแต่สมัยสงครามเวียดนาม สภาพะการณของย่านธนียะดังกล่าวนี้ สะท้อนภาวะขี้นลงของเศรษฐกิจญี่ปุ่นอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ดี ปัญหา

ของวิกฤตการณ์เศรษฐกิจของญี่ปุ่นอันยืดเยื้อในระยะหลายปีให้หลัง มีผลต่อการล้มละลายของ วัฒนธรรมธุรกิจญี่ปุ่น โดยเฉพาะในเรื่องการจ้างงานตลอดชีพ และการเพิ่มงวดเรื่องค่าใช้จ่ายในการรับรอง ในระยะหลังมีสิ่งต่าง ๆ แสดงว่า สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความเป็นไปของธุรกิจ บ้านเทิงจึงรวมอยู่ในย่านธนิยะอย่างมากด้วย

นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์ (2553, หน้า 31-36) ศึกษาเรื่อง "วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศ เอเชียแปซิฟิก" ศึกษาไว้ว่าบริษัทที่ต้องการขยายธุรกิจไป

ในตลาดโลกต่างเล็งเป้าหมายไปยังตลาดกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก เนื่องจากเป็น ตลาดใหญ่ที่มีประชากรมากกว่า 2 ใน 3 ของประชากรโลก นอกจากนี้การจัดตั้งความร่วมมือทาง เศรษฐกิจระหว่างเขตเศรษฐกิจ และการทำการค้าเสรี ภายในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (Free Trade Area in Asia Pacific) ทำให้ตลาดนี้ยังมีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้นต่อเศรษฐกิจโลก แต่เนื่องจาก กลุ่มประเทศในกลุ่มเอเชียแปซิฟิกมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นักธุรกิจควรศึกษาและเรียนรู้ ที่จะเคารพในวัฒนธรรมที่แตกต่าง พร้อมทั้งตระหนักในประเด็นที่เกี่ยวกับมารยาทการทำธุรกิจ ระหว่างประเทศ และการสร้างความประทับใจครั้งแรกกับนักธุรกิจชาวต่างประเทศ นอกจากนี้ มารยาททางธุรกิจที่ดีพร้อม ความเข้าใจด้านมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะเป็นประโยชน์กับ กิจการข้ามชาติให้เข้าใจวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ดัชนีวัดการ ยอมรับความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (PDI) ดัชนีวัดความเป็นปัจเจกบุคคล (IDV) ดัชนีวัดการแข่งขัน และบทบาทหญิงชายในสังคม (MAS) ดัชนีการยอมรับความไม่แน่นอนหรือความผิดพลาดในสังคม (UAI) และดัชนีการให้ความสำคัญกับอนาคต (LTO)

อริชัย อรรถอุดม (2554, หน้า 95-100) ศึกษาเรื่อง 'มุมมองด้านวัฒนธรรมกับกรอบ การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค' ศึกษาไว้ว่า

วัฒนธรรมเป็นแนวคิดที่มีการนำไปใช้อย่างหลากหลายในหลายวงการ ซึ่งคำว่า วัฒนธรรมนี้มีความยากในการให้คำจำกัดความอยู่เป็นอย่างมากเพราะตัวของวัฒนธรรมเองนั้นก็ มีการปรับเปลี่ยน เคลื่อนไหวอยู่เสมอ ในช่วงแรกงานศึกษางานวิจัยเรื่องผู้พฤติกรรมบริโภคมักจะมี การศึกษาผ่านทาง 3 ตัวแปรหลัก ๆ ด้วยกันคือ 1. ผ่านทางภาษา 2. ผ่านทางตัวสินค้าที่ เกี่ยวข้องกับการแสดงออกทางวัฒนธรรม และ 3. ผ่านทางค่านิยมทางวัฒนธรรม ส่วนในยุค ปัจจุบันนั้น มักศึกษาผ่านการเผยตัวทางวัฒนธรรม การนำแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมไปใช้ในการ ศึกษาวิจัยจึงต้องมีการกำหนดทิศทางของการนำไปใช้ให้ชัดเจน

วิทยา สุจริตธนารักษ์ (2542, หน้า 46-51) ศึกษาเรื่อง "วัฒนธรรมธุรกิจ: ภาคพื้นเอเชีย (มาเลเซีย/ สิงคโปร์/ อินโดนีเซีย) เพื่อเน้นย้ำความสำคัญของการศึกษาวัฒนธรรมธุรกิจไว้ว่า

ความสำคัญของวัฒนธรรมเป็นที่ตระหนักเด่นชัดมากขึ้นทุกที เมื่อนักธุรกิจและนักลงทุนไทยไปประกอบการในต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน ที่สำคัญก็เพราะว่า คนไทยส่วนใหญ่ยังรู้จักเพื่อนบ้านน้อย ความตระหนักในทางวัฒนธรรมของเพื่อนบ้านมักออกมาในรูปของความรู้สึกรู้ว่า แปลก ต่างกับไทย ตลอดจนนำมาเหยาะหยัน ซึ่งไม่ช่วยทำให้เข้าใจเพื่อนบ้านดีขึ้น นักธุรกิจและนักลงทุนไทยไม่ได้มองประเด็นวัฒนธรรมนี้เลย เมื่อเริ่มเข้าไปประกอบการ มาตระหนักเอาทีต่อเมื่อไปพบปัญหามากมาย ซึ่งไม่เข้าใจ กลับมาสรุปกันวนวาย แต่ก็มักเป็นประเด็นในแง่ข้อมูลการประกอบการ มาในระยะปัจจุบันจึงได้เข้าใจว่า จะทำธุรกิจได้ประสบความสำเร็จ ต้องเข้าใจสังคมนั้น ๆ ด้วยวัฒนธรรมของท้องถิ่นที่ไปประกอบการ จึงเข้ามา แต่ก็ยังจำกัดอยู่ในบางประเด็นอีก เช่น เงินได้โตะ หรือการให้สินบน หรือเบี้ยบำนาญรายทาง แก่คนท้องถิ่น ซึ่งทำให้เกิดภาพลบมากกว่าบวก และถ้าฝังใจก็จะก่อให้เกิดปัญหา มาก แต่การจะเข้าใจ วัฒนธรรมที่ต่างออกไปจากเราเองก็ไม่ใช่ง่าย ต้องอาศัยเวลา ความสนใจ ความคุ้นเคย และการสังเกต อันที่จริงการเข้าใจวัฒนธรรม ก็ไม่ใช่มีประโยชน์แค่การทำธุรกิจหรือลงทุนเท่านั้น แต่มีความสำคัญแก่การเข้าใจระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมทั้งหมดด้วย ในขณะเดียวกัน ก็ต้องเข้าใจสภาพทั่วไปของระบบเศรษฐกิจ และนโยบายการส่งเสริมการลงทุนของแต่ละประเทศ ด้วย เพราะสิ่งนี้เป็นกรอบกว้างในการพิจารณาตัดสินใจว่าจะเข้าไปทำธุรกิจด้านใดดี

อรุณี เลิศกรกิจจา (2556) ศึกษาเรื่อง "วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศอาเซียน" พบว่าอาเซียนเป็นกลุ่มเศรษฐกิจที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการขยายตัวเศรษฐกิจโลก การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 เป็นทั้งโอกาส ความท้าทาย และเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของเศรษฐกิจไทยและประเทศสมาชิกในทุกด้าน นักธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และเพื่อให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน รวมถึงนักธุรกิจต่างชาติที่ต้องการขยายธุรกิจมายังกลุ่มประเทศอาเซียน แต่เนื่องจากกลุ่มประเทศในอาเซียนมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นักธุรกิจควรศึกษาและเรียนรู้ที่จะเคารพในวัฒนธรรมที่แตกต่าง และมีความเข้าใจด้านมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมธุรกิจ บทความนี้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยอาศัยทฤษฎีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด อันประกอบด้วย มิติระยะห่างของอำนาจ (PDI) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) มิติความเป็นปัจเจกบุคคลและการรวมเป็นกลุ่ม (IDV) มิติความเข้มแข็ง มีความเป็นชายและความนุ่มนวล มีความเป็นหญิง (MAS) และมิติการมีมุมมองระยะยาวและระยะสั้น (LTO) เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำธุรกิจและทำงานข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลิน ภูเจริญ (2540) ศึกษาเรื่อง “การจัดการข้ามวัฒนธรรม” และแสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญในการจัดการวัฒนธรรมไว้ด้วยว่า

ศตวรรษที่ 21 รูปแบบการดำเนินธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก โลกไร้พรมแดน (Borderless world) หรือโลกาภิวัตน์ (Globalization) จะเข้ามามีอิทธิพล มากขึ้นเรื่อย ๆ ความชัดเจนที่จะเกิดขึ้นจากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศที่จะมีจำนวนมหาศาล โดยจะมีมูลค่าสูงชันกว่าเดิมมาก และในอัตราการเติบโตที่รวดเร็วสูงมาก และลักษณะของการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศนั้น ๆ จะไม่จำกัดอยู่แค่ประเทศคู่ค้าใหญ่ ๆ ในโลกเท่านั้น แต่ลักษณะการค้าและการลงทุนจะมีอยู่ทั่วไปในทุก ๆ ที่มีอุปสงค์ในตัวสินค้านั้น ๆ และเป็นการอ้างอิงถึงอุปสงค์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วย ดังนั้นในทุก ๆ ตลาดในโลกจะพบเห็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่และเล็ก ทำธุรกิจอย่างคร่ำเคร่ง สาเหตุสำคัญก็เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันของตัวเอง เช่น พยายามรักษาส่วนแบ่งในตลาด และยังรวมไปถึงพัฒนาสินค้าและบริการอยู่ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีลักษณะแตกต่างกันไปตามลักษณะพื้นฐานของภูมิภาค วัฒนธรรม ค่านิยม บรรทัดฐาน ประเพณี ในท้องถิ่นนั้น ๆ

การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Management) เป็นหัวข้อหลักที่ทุกคนเริ่มให้ความสนใจมากเป็นพิเศษในยุคโลกาภิวัตน์ Albrecht, Pagano, and Phoocharoon (1996 อ้างถึงใน ผลิน ภูเจริญ, 2540 หน้า 53) นำเอาแนวคิดในเรื่องการจัดการข้ามวัฒนธรรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการบริหารร่วมทุนระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 การดำเนินธุรกิจข้ามพรมแดนเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งไม่เฉพาะแต่ประเทศอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ เท่านั้นที่ตื่นตัวในเรื่องนี้ ประเทศเล็ก ๆ เอง ก็มีความสนใจในเรื่องนี้ไม่แพ้กัน การตื่นตัวในเรื่องนี้ ทำให้นักธุรกิจ นักบริหาร ที่สนใจเรื่องนี้ ขวนขวายหาความรู้เพื่อที่จะนำมาใช้ในการจัดการองค์การของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากการรวบรวมแนวความคิดจากนักวิชาการในสาขาวิชาการจัดการระหว่างประเทศ (International business management) จึงสามารถสรุปได้ว่า การจัดการข้ามวัฒนธรรม เป็นการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ทั้งนี้ก็แล้วแต่นักทฤษฎีผู้ใดจะเน้นหนักมากน้อยในเรื่องใด

ปัจจัยแรก ศึกษาถึงความตื่นตัว/ ความระแวงระไว (Awareness) ในเรื่องของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Cultural differences) โดยศึกษาเรื่องสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมองในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยแตกต่างจากประเทศที่นักบริหารถือกำเนิดมา ความแตกต่างที่ว่านี้ อาจจะมีสาเหตุมาจากภาษา

วัฒนธรรม ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี บรรทัดฐาน ระบบกฎหมายที่แตกต่างกัน และจะแตกต่างกันไปตามท้องถิ่นต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม การจัดการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานร่วมกัน ฯลฯ

Hax (1989 อ้างถึงใน ผลิน ภูเจริญ, 2540 หน้า 57) กล่าวว่า ความตื่นตัว ความระแวงระไว ควรจะเน้นทั้งในระดับตัวบุคคลและระดับองค์กร ดังนั้นปัจจัยนี้บริษัทระหว่างประเทศ นักบริหารระดับสูงในสำนักงานใหญ่ ผู้จัดการ ผู้บริหารต่างประเทศทุก ๆ ฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ จำเป็นต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ และต้องพัฒนาตัวเองให้ทันกับความแตกต่างนั้น ๆ และจะต้องปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วด้วย ดังนั้นนักบริหารทุกคนจะต้องได้รับการศึกษาอบรม ถึงความแตกต่างในเรื่องดังกล่าว เพื่อพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งอาจจะต้องมีการจำลองเอาสถานการณ์สิ่งแวดล้อมจริง มาใช้ใน ขบวนการฝึกอบรมก่อนที่จะส่งผู้จัดการเหล่านั้นออกไปปฏิบัติการในสถานการณ์จริง

Mendenhall and Oddou (1986 อ้างถึงใน ผลิน ภูเจริญ, 2540, หน้า 58) แนะนำว่า ในเรื่องของ การฝึกอบรมก่อนรับภารกิจ (Pre-training process) ให้กับผู้จัดการต่างประเทศ โดยอบรมให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับประเทศที่ตนเองจะไปรับตำแหน่งในเรื่องของภาษา วัฒนธรรม การศึกษา ความเป็นอยู่ของคนในประเทศนั้น ๆ รวมทั้งระบบสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง มีความสำคัญมาก เนื่องจากจะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลเบื้องต้นเพียงพอในการปฏิบัติงานขั้นแรก

ปัจจัยที่สอง ศึกษาในเรื่องความเข้าใจ (Understanding) ในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Cultural difference) เป็นการศึกษาในเรื่องของการพัฒนาและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นบนฐานของแนวคิดในเรื่อง ความเข้าใจ (Sympathy) หรือพยายามเข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งตรงกับคำพังเพยว่า “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” เพื่อให้การดำเนินงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด การศึกษาเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เรื่องนี้มีนักปรัชญาทางจิตวิทยาหลายกลุ่ม ทำการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยาการบริหาร จิตวิทยาอุตสาหกรรม นำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ในการที่จะสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างกันและกัน ของคนที่มาจากพื้นฐานทั้งชาติ ภาษา ศาสนา ความคิด ค่านิยม ที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เพื่อเข้ามาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นักวิชาการกลุ่มหนึ่งให้ความคิดในเรื่องนี้ว่า ความเข้าใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทั้งคู่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเดียวกัน ถึงแม้ว่าแต่ละคนมีวิถีคิด การดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่เหมือนกันคือจุดมุ่งหมาย และความเข้าใจในการทำงานให้

บรรลุดมมุ่งหมายนั้น ๆ ร่วมกัน มีนักวิชาการบางกลุ่มที่เน้นหนักในเรื่องของท้องถิ่นนิยม (Localization) ในการเพิ่มขีดความสามารถในความเข้าใจระหว่างกัน เช่น Localization ในเรื่องของคนงาน พนักงาน เพราะพนักงานระดับกลางที่มาจากท้องถิ่นนั้น ๆ ย่อมสื่อสารและจัดการผู้ได้บังคับบัญชาที่มาจากท้องถิ่นเดียวกันได้ดีกว่า ส่วน Localization ในเรื่องสินค้า นักการตลาด เจ้าหน้าที่ หรือพนักงาน ที่มาจากท้องถิ่นนั้น ๆ ย่อมเข้าใจพฤติกรรมทางการบริโภค รสนิยม ฯลฯ ของคนท้องถิ่นที่ตัวเองมากกว่าชาวต่างชาติ และยังมี Localization policy ในเรื่องต่าง ๆ อีกมาก Localization ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้ชาวต่างชาติเข้าใจคนท้องถิ่นได้ดีขึ้น โดยผ่านคนท้องถิ่นที่ทำงานให้กับองค์กร เราจะเห็นได้ว่า นักวิชาการพยายามในทุกวิถีทางที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ บรรลุดัตถประสงค์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ และที่น่าสังเกตอย่างหนึ่งคือ กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นการสร้างกลยุทธ์ที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ หรือ Win-win strategy เพราะนอกจากจะเป็นการลดต้นทุนในการส่งผู้จัดการระหว่างประเทศไปประจำตามสาขาต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งต้องจ่ายค่าตอบแทนสูงมากแล้ว ยังเป็นการทำให้เกิดการยอมรับที่ดีจากประเทศและท้องถิ่นนั้น ๆ กล่าวคือ เป็น Corporate citizen เพราะจะเกิดการจ้างงานที่使人ท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นการช่วยเหลือทางด้านเศรษฐกิจต่อประเทศนั้น ๆ ด้วย

ปัจจัยที่สาม ศึกษาในเรื่องความสามารถในการทำงาน (Capability) ในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป เป็นที่ยอมรับทั่วไปว่า ความสามารถในการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ในความแตกต่างกันนั้น เรามักจะพูดในเชิงความสามารถในทางเทคนิคและวิชาการ มากกว่าที่จะกล่าวถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจะต้องใช้ทักษะในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมกรรมการจัดการมาก และวิเคราะห์ลึกลงไปกว่านั้น ความแตกต่างดังกล่าว จะทำให้เกิดความแตกต่างในการทำงานมาก กล่าวคือ นักบริหารที่มีความสามารถในทางเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์ต่างกัน ก็จะทำงานหรือปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปอีก ถ้าบุคคลกลุ่มนั้นหรือผู้นั้นทำงานในสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างออกไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง ความสามารถในการทำงานอาจจะลดลงมากหรือน้อยตามลำดับ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ปัจจัยดังกล่าวนี้เอง นักวิจัยหลายกลุ่มเข้ามาทำการศึกษามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะช่วยทำให้การดำเนินธุรกิจ บริหารธุรกิจระหว่างประเทศของผู้จัดการระหว่างประเทศเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและนำไปสู่ผลิตภาพ (Productivity) โดยรวมขององค์กรนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น นาย ก. อาจจะเป็นผู้อำนวยการใหญ่ ที่มีความสามารถทั้งทางด้านเทคนิค พฤติกรรมศาสตร์ดีมาก ในการปฏิบัติงานที่เมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ นาย ก. คนเดียวกันนั้นอาจจะทำงานแย่มากหรือทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพเลยเมื่อเขาถูกส่งมาทำงานในประเทศศรีลังกา ความแตกต่างจากการปฏิบัติงานที่

เกิดขึ้นจากคน ๆ เดียวกัน แต่มีความแตกต่างกันเพียงแค่สถานที่ที่เป็นสิ่งที่ทำให้นักวิชาการสนใจมากกว่า ปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้ผู้บริหารที่มีความสามารถ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุก ๆ สถานการณ์ และทุก ๆ สิ่งแวดล้อม

ปัจจัยที่สี่ ศึกษาในระดับองค์การเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างกัน และกัน (Compatibility) เนื่องจากว่าปัจจุบันนี้ การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศมีแนวโน้มที่จะใช้ช่องทางการทำธุรกิจที่ใช้การร่วมทุน (Equity agreement) และการสร้างพันธมิตรธุรกิจ (Strategic alliance) มากขึ้น ดังนั้น การจัดตั้งบริษัทร่วมทุน (International joint venture) ดูว่าจะได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ การทำธุรกิจระหว่างกันโดยการร่วมทุนดูเหมือนว่าจะเป็นทางเลือกที่ดีมากกว่าวิธีหนึ่ง เพราะนอกจากจะเป็นการรวมกันของทั้ง 2 องค์การที่มีความสามารถแตกต่างกันมารวมกัน ยังเป็นการลดต้นทุนในเชิงของการวิจัยและพัฒนา (R&D) ทางตรงด้วยอีกทางหนึ่ง เพราะต่างฝ่ายมีความเชี่ยวชาญในสินค้า บริการ ต่างกัน การรวมกันของทั้ง 2-3-4 บริษัทเข้าด้วยกัน ก็จะเป็นการยืนยันว่าจะเป็นการง่ายต่อการปรับตัวและปรับปรุงสินค้าให้เข้ากับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ การร่วมทุนกันระหว่าง บริษัท Toshiba หนึ่งในผู้ผลิตจอ LCD ที่ดีที่สุดในโลก กับบริษัท IBM ผู้ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ย่อมทำให้เกิดความเข้มแข็งมากกว่าที่ Toshiba หรือ IBM จะแข่งขันในธุรกิจอย่างโดดเดี่ยว (ผลิน ภูเจริญ, 2540, หน้า 57-60)

ดังนั้น เมื่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มที่จะมีการร่วมทุนมากขึ้น การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Management) ยิ่งเข้ามามีความสำคัญ เพราะเรากำลังพูดถึงองค์การตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป ที่เข้ามาทำงานด้วยกัน โดยมีการร่วมทุนกันเพื่อจะดำเนินธุรกิจ องค์การทั้งหลายเหล่านี้ อาจจะมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันในการร่วมลงทุนกัน และบริษัทที่เกิดขึ้นใหม่จากการร่วมทุนขององค์การต่าง ๆ นี้ จะต้องทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ดังนั้น จึงต้องให้ความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับความสอดคล้องในเรื่องของปรัชญาการบริหาร การวางแผน และการควบคุม Permuter and Hennan (1986 อ้างถึงใน ผลิน ภูเจริญ, 2540, หน้า 60) กล่าวเสริมอีกว่าการแข่งขันในตลาดโลกในอนาคต ควรเน้นการศึกษาในเรื่องการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน เพราะจะเป็นการผนวกเอาความชำนาญและความสามารถพิเศษที่แต่ละองค์การมีเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก

หลายองค์การหลังจากทำงานร่วมกันแล้ว มีปัญหาต่าง ๆ มากมาย จนถึงต้องมีการแยกตัวออกจากกัน หรือไม่ก็มีการหยุดกิจการหลังการดำเนินงานได้ไม่นาน จากการค้นคว้าหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่า ความไม่สอดคล้องกันระหว่างพันธมิตรธุรกิจในเรื่องของปรัชญา

การจัดการ การดำเนินการ และการทำงานรวมทั้งวัฒนธรรมธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร ที่แตกต่างกัน ออกไป เป็นผลทำให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทข้ามทุนระหว่างประเทศประสบความล้มเหลว นักวิชาการในกลุ่มนี้ จึงสนใจศึกษาในเรื่องของวัฒนธรรมธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม องค์กร การควบคุม โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องกัน เพราะ เชื่อว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกที่ยืดหยุ่นที่สุด ที่สามารถจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี ในขณะที่บางกลุ่มเน้นที่การปรับตัวเข้าหากัน โดยใช้กระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย เข้าช่วย (ผลิน ภูเจริญ 2540)

จากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมธุรกิจ และเป็นการสร้างองค์ความรู้จากการบูรณาการในสาขาวิชาไทยศึกษากับ ธุรกิจศึกษา เพื่อใช้ในการจัดการทางธุรกิจข้ามวัฒนธรรม เป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะมีการเพิ่มขึ้นอย่างมากมาของการดำเนินธุรกิจข้ามพรมแดน อาจอยู่ใน รูปแบบของบริษัทลูก การทำธุรกิจแฟรนไชส์ การทำธุรกิจร่วมทุน ซึ่งก็จะไม่จำกัดแต่บริษัทยักษ์ ใหญ่เช่นเดิมอีกต่อไป บริษัทขนาดกลาง และขนาดเล็ก ก็จะมีเริ่มเข้ามามีบทบาทในทางธุรกิจ ระหว่างประเทศมากขึ้น เพราะความได้เปรียบในความคล่องตัวและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ได้ดีกว่า ซึ่งสามารถทำให้พัฒนาความสามารถในการแข่งขันเฉพาะตัวได้รวดเร็วกว่า ในการสนองตอบต่ออุปสงค์ของลูกค้าที่มีมากขึ้น ดังนั้น วัฒนธรรมธุรกิจ กับการจัดการข้าม วัฒนธรรม จึงเป็นหัวข้อใหม่ทางการจัดหาและการจัดการที่ยังต้องผู้บุกเบิก เพื่อพัฒนาในสาขานี้ อีกรมาก และถ้าการพัฒนาการดังกล่าว สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะทำให้การดำเนินธุรกิจในโลก ยุคโลกาภิวัตน์สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและผลผลิตภาพ ซึ่งจะทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัด ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์มากที่สุดต่อมนุษยชาติ