

## แนวคิด ทฤษฎีวัฒนธรรมการจัดการ : การปรับตัวภายใต้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม Concept, Culture Management Theory : Adaptation under the cultural differences.

สุนทรียา ไชยปัญหา<sup>1</sup> และ อูรารักษ์ ศรีประเสริฐ<sup>2</sup>  
 Suntareeya Chaipunha<sup>1</sup> and Urarak Sriprasert<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

ท่ามกลางกระแสของสังคมโลกแบบโลกาภิวัตน์ หรือความเป็นโลกใบเดียวที่ไร้พรมแดนทำให้การดำรงชีวิตในโลกมนุษย์ของเราในแต่ถิ่นฐานจึงมีความเกี่ยวข้องกับหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ หรือก่อให้เกิดการเคลื่อนไหลของวัฒนธรรมไปมาหาสู่กันอย่างง่ายดายมากขึ้น ประเด็นของความหลากหลายทางวัฒนธรรมหรือความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนที่ในองค์กรการต้องปรับตัวและเรียนรู้ถึงศาสตร์ด้านวัฒนธรรม เพื่อความเข้าใจอย่างถูกต้องในเรื่องของบุคคลที่มาจากสถานที่ที่แตกต่างกัน และต้องพิจารณาอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยต่าง ๆ เช่น ลักษณะภูมิประเทศ ที่ตั้งภูมิภานา การเลี้ยงดู ระดับการศึกษา ศาสนา ความเชื่อ สัญชาติ ฯลฯ เพราะปัจจัยเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดความแตกต่างกันของบุคคลในด้านวิถีชีวิต ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ดังนั้น การทำความเข้าใจในแนวคิด และทฤษฎีทางวัฒนธรรม จะทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับหลากหลายหรือความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้

**คำสำคัญ :** ทฤษฎีทางวัฒนธรรมการจัดการ, ความแตกต่างทางวัฒนธรรม

### ABSTRACT

In the current society consequences of globalization makes people around the globe are more connected to each other. Human living are related to the diversity in culture. Recently, the difference in culture has increased continually caused issues that can be quite serious for some people in the organization. It is necessary to learn and adapt oneself to understand the difference of culture. Furthermore, fundamental factors that caused different culture should be considered such as topography, location domicile, parenting, education, religion, belief and nationality. Therefore, understanding in concepts and theories of culture can help people to adept well in different culture.

**Keyword :** Theories of Cultural Management, The Cultural Differences

<sup>1</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม e-mail: Pae1702@gmail.com

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม e-mail: Urarak@gmail.com

## บทนำ

วัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญในการหล่อหลอมพฤติกรรมของประชาชนในประเทศต่างๆ ให้เป็นรูปแบบที่มีบรรทัดฐานเดียวกัน การยึดมั่นในวัฒนธรรมของประชาชนในประเทศต่างๆ มีความแตกต่างกัน เนื่องจากบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี ทศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนั้น การติดต่อสื่อสารหรือการเดินทางเข้าไปดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ต้องศึกษาถึงวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ เพราะประเด็นทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องละเอียดอ่อนเป็นตัวกำหนดคุณค่าต่างๆ ในจิตใจมนุษย์ การได้ศึกษาวัฒนธรรมของชาติอื่นๆ ทำให้ลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากความแตกต่าง ทำให้มีความเข้าใจและสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของชนชาติต่างๆ ได้

## แนวคิดเรื่องวัฒนธรรม (Concept of Culture)

คำว่า วัฒนธรรม (Culture) มีการนิยามที่หลากหลายที่สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของทฤษฎีจึงมีความหมายครอบคลุมได้ว่าเป็นสิ่งที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นมาโดยผ่านการวิเคราะห้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตหรือรูปแบบของการดำรงชีวิตของมนุษย์หรือคนในกลุ่ม ในสังคม เพื่อให้การดำเนินชีวิตถูกต้องตามครรลองคลองธรรม วัฒนธรรมยังมีความหมายรวมถึงขนบธรรมเนียม ประเพณีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อันเป็นนามธรรม และรวมถึงสิ่งที่ป็นรูปธรรม วัตถุอันเป็นสิ่งที่ต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นมามีอีกด้วย

เมื่อกล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรม ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรม ไว้อย่าง หลากหลาย ดังนี้

Buchner (1998 อ้างอิงใน ศุภลักษณ์อังครางกูร, 2547 : 128) กล่าวว่าวัฒนธรรมอาจ อยู่ในรูปแบบที่สัมผัสได้หรืออยู่ภายในตัวบุคคล (Material and non-material culture) สิ่ง ที่ สัมผัสได้เช่น การแต่งกาย ภาษา และสิ่งที่อยู่ภายใน เช่น ทศนคติความเชื่อ คุณค่า การรับรู้ รูปแบบของวัฒนธรรมอาจถูกแบ่งตามการสื่อสาร กล่าวคือ วัฒนธรรมที่สามารถสื่อออกมาได้ด้วย เสียง เช่น ภาษา การหัวเราะ ร้องไห้ น้ำเสียง และวัฒนธรรมที่สื่อออกมาโดยไม่ใช้เสียง เช่น ท่าทาง สีหน้า การเว้นระยะห่างระหว่างบุคคลในการสนทนา

ฮอฟสเตด (1984 : 51) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง ผลการสังเคราะห์รูปแบบวิถีคิด ความเชื่อของบุคคลที่แตกต่างกันเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินชีวิตของสมาชิกในสังคม

นิตยา บุญสิงห์(2554 : 12-13) กล่าวว่า วัฒนธรรม แปลตามตัวอักษรหมายความว่า สภาพอันเป็นความเจริญงอกงาม วัฒนธรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรม วาจาท่าทาง กิจกรรม และผลิตผลของกิจกรรมที่มนุษย์ในสังคมผลิตหรือปรับปรุงขึ้นจากธรรมชาติและเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน โดยผ่านการคัดเลือก ปรับปรุงและยึดถือสืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน วัฒนธรรมเป็นทั้ง ลักษณะนิสัยของคนหรือกลุ่มคนในชาติลัทธิความเชื่อ ภาษา ขนบธรรมเนียม ประเพณีอาหาร การกิน เครื่องใช้ไม้สอย ศิลปะต่างๆ ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติในสังคม

กล่าวโดยสรุปก็คือ วัฒนธรรมจึงเป็นลักษณะพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์ซึ่งเป็นวิถีชีวิต ของมนุษย์ทั้งบุคคลและสังคมที่ได้วิวัฒนาการต่อเนื่องมาอย่างมีแบบแผน แต่อย่างไรก็ตามมนุษย์ นั้นไม่ได้เกาะกลุ่มอยู่เฉพาะในสังคมของตนเอง ได้มีความสัมพันธ์ติดต่อกับสังคมต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ใกล้ชิดมีพรมแดนติดต่อกันหรืออยู่ปะปนในสถานที่เดียวกัน หรือการที่ชนชาติหนึ่งตกอยู่ใต้การ ปกครองของ ชนชาติหนึ่ง มนุษย์เป็นผู้รู้จักเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสิ่งต่างๆ จึงนำเอาวัฒนธรรมที่เห็นที่ได้สัมพันธ์ติดต่อกันมาใช้โดยอาจรับมาเพิ่มเติมเป็นวัฒนธรรมของตนเองโดยตรงหรือนำเอามาดัดแปลงแก้ไขให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิม

ลักษณะที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมสามารถแบ่งได้ 5 ประการ คือ เพ็ชร ฐปะวิเชตร์ (2550 หน้า 58)

1. มีการสร้างขึ้นหรือเกิดขึ้นร่วมกัน แล้วมีการแบ่งปัน (Share) เพื่อให้ยึดถือสำหรับการปฏิบัติร่วมกัน
2. มีการเรียนรู้ (Learn) อันเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ที่ได้สร้างสรรค์และได้มีการให้มีการเรียนรู้เพื่อ

การดำรงชีวิตอย่างถูกต้องเหมาะสม

3. มีการถ่ายทอด (Trans-generation) จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่งอย่างไม่ขาดสาย เป็นมรดกตกทอดสืบทอดกันไป จนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ

4. มีลักษณะเป็นรูปแบบ (Pattern) ที่ชัดเจนทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติตามได้ค่อนข้างง่าย

5. มีการเปลี่ยนแปลง (Change) วัฒนธรรมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตามยุค สถานการณ์ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นเองจากคนในกลุ่มหรือสังคม หรือถูกครอบงำโดยวัฒนธรรมอื่นๆ ที่แข็งแกร่งกว่า

อย่างไรก็ตาม ในแต่ละกลุ่ม สังคม หรือประเทศนั้น ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมของกลุ่ม สังคม หรือชนชาติ (ชาติพันธุ์) ต่างๆ จะมีความแตกต่างกันในหลายเรื่องๆ แต่ก็อาจมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกันบ้าง อันเป็นเรื่องสำคัญหรือเรื่องปกติของความเป็นมนุษย์ ดังนั้น การได้ศึกษาหาความรู้ เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมของแต่ละชาตินับว่ามีประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในปัจจุบันอย่างยิ่ง และความรู้เรื่องวัฒนธรรมการจัดการข้ามวัฒนธรรมนี้ นับเป็นความรู้พื้นฐานสำหรับการจัดการร่วมสมัย (Contemporary Management) ที่จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจกันระหว่างการทำงานร่วมกัน หรือช่วยให้เกิดความสำเร็จในการเจรจาทางธุรกิจ หรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลไม่ว่ากรณีใดก็ตาม

## ทฤษฎีวัฒนธรรมการจัดการของ Hofstede

เมื่อมีการศึกษาถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละชาติในการจัดการธุรกิจหรือการจัดการข้ามวัฒนธรรมเกิดขึ้น การเข้าใจถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมก็จะทำให้เข้าใจถึงหลักการและวิธีการคิดของแต่ละชาติในซึ่งในการศึกษาทฤษฎีทางวัฒนธรรมการจัดการนี้ได้มีศาสตราจารย์ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) ผู้ค้นพบทฤษฎีความแตกต่างทางวัฒนธรรม หลังการทำงานอยู่ในบริษัท IBM ซึ่งมีการดำเนินงานอยู่ในประเทศต่างๆ เขาสงสัยว่าเหตุใดวัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อการทำงานของคนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน จึงได้เก็บข้อมูลจากหลากหลายประเทศมากกว่า 70 ประเทศในภูมิภาคต่างๆ ในปี 1967-1973 จากการสำรวจ ศาสตราจารย์ฮอฟสเตดได้นำข้อมูลมาทำการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ และได้พัฒนารูปแบบความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประเทศออกเป็น 5 มิติ ซึ่งเป็นประโยชน์กับองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ได้ดีขึ้น (Hofstede & Hofstede 2005; สมชนก (คุ้มพันธุ์) ภาสกรจรัส 2551; นิสิต 2553) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ช่องว่างของอำนาจ (Power Distance)

ช่องว่างของอำนาจนี้มีลักษณะการยอมรับความเหลื่อมล้ำของอำนาจ หรือหมายถึงการที่สมาชิกในสังคมหนึ่งๆ ที่มีอำนาจน้อยกว่า สามารถยอมรับได้ว่าสังคมที่ตนอยู่นั้นมีการกระจายอำนาจอย่างไม่เท่าเทียมกัน นั่นคือ ในสังคมมีการแบ่งแยกคนออกเป็นกลุ่มๆ ตามอำนาจที่เขาได้มา ไม่ว่า อายุ เพศ ฐานะการเงิน การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน พื้นฐานครอบครัว หน้าที่ เป็นต้น ถ้าเป็นคนในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง จะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งการทำงาน ไม่ตั้งแง่สงสัยและมักยอมรับอำนาจลักษณะนี้ โดยไม่คาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมที่มีลักษณะการยอมรับความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ จะยินดีรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น

## 2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนี้เป็นลักษณะที่บ่งบอกถึงระดับความไม่แน่นอนหรือความผิดปกติที่สังคมหนึ่งๆ ยอมรับได้ หรือหมายความว่าระดับที่คนในสังคมจะยอมรับสภาพของสถานการณ์ที่คลุมเครือไม่แน่นอนได้มากน้อยเท่าไร หากในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ก็หมายความว่าคนในสังคมนั้นจะไม่ชอบความไม่แน่นอน ไม่ยอมรับสภาวะ “ผิดปกติ” หรือ “แตกต่าง” ใดๆ สังคมที่มีวัฒนธรรมที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะพยายามสร้างกฎระเบียบจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรให้ปฏิบัติตาม ประชาชนในวัฒนธรรมนี้อาจเกิดความเครียดสูง การตัดสินใจต่างๆ จะให้มติของกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับขั้นตอน ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ จะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง ประชาชนไม่ค่อยมีความเครียด กล้ายอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์

## 3. ความเป็นส่วนตัวและการรวมเป็นกลุ่ม (Individualism vs. Collectivism)

ความเป็นส่วนตัวและการรวมเป็นกลุ่มนี้เป็นการอธิบายเรื่องของการเปรียบเทียบชีวิตของบุคคลที่ยึดความเป็นส่วนตัว โดยที่ความเป็นส่วนตัว หมายถึง แนวโน้มที่คนในสังคมหนึ่งจะสนใจ ดูแลตัวเอง หรือครอบครัวที่อยู่ใกล้เคียงเป็นหลัก ในขณะที่ การรวมเป็นกลุ่ม หมายถึง แนวโน้มที่คนในสังคมหนึ่งจะให้ความสนใจกับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือสังคมใดสังคมหนึ่ง และให้ความสำคัญกับสมาชิกในกลุ่ม ประเทศที่มีความเป็นส่วนตัวหรือเน้นความเป็นปัจเจกชนสูง ระบบการศึกษาได้ปลูกฝังให้สมาชิกในสังคมรับผิดชอบต่อนาคตของตนเอง และต้องพยายามพัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลา ขยันขันแข็งในการทำงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูงกว่า รวมทั้งยังนิยมระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่พิจารณาจากผลการทำงานเป็นหลัก ในขณะที่ประเทศที่มีการรวมเป็นกลุ่มสูง คนจะมีความขยันขันแข็งในการทำงานน้อยกว่า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์น้อยกว่า รวมทั้งนิยมระบบอาวุโสในการเลื่อนขั้นเป็นหลัก

## 4. ความเข้มแข็งและความนุ่มนวล (Masculinity vs. Femininity)

ความเข้มแข็งและความนุ่มนวลนี้ ในวัฒนธรรมมีตินี้ คือ วัฒนธรรมที่มีลักษณะเข้มแข็ง ความเป็นชาย หมายถึง วัฒนธรรมที่สังคมเน้นการแข่งขันแก่งแย่งชิงเด่น ให้คุณค่ากับความสำเร็จ เงินทองและวัตถุสิ่งของ ตรงกันข้ามคือ วัฒนธรรมที่มีความนุ่มนวลมีความเป็นหญิง หมายความว่า วัฒนธรรมที่สังคมให้ความสำคัญกับการใส่ใจผู้อื่น รวมทั้งคุณภาพชีวิต มากกว่าความสำเร็จในหน้าที่การงาน เงินทองหรือวัตถุสิ่งของ ประเทศที่มีวัฒนธรรมที่มีลักษณะเข้มแข็ง ความเป็นชายยิ่งมาก แปลว่าผู้ชายมีบทบาทมากกว่าผู้หญิง มีการแข่งขันสูงกว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชายก็ตาม ในขณะที่มีวัฒนธรรมที่มีความนุ่มนวลมีความเป็นหญิงต่ำ จะค่อนข้างถ่อมตัวและเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพราะเป็นค่านิยมของสังคมซึ่งเน้นการให้ความสนใจกับผู้อื่น

## 5. มุมมองระยะยาวและระยะสั้น (Long vs. short-term Orientation )

มุมมองระยะยาวและระยะสั้น มิติสุดท้ายได้รับอิทธิพลจากลัทธิขงจื๊อ พบว่า มุมมองระยะยาว คือ วัฒนธรรมที่มองผลระยะยาวเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับอนาคต ซึ่งทำให้มีค่านิยมบางประการที่ทำให้การดำเนินชีวิตด้วยความระมัดระวัง เช่น ความมั่งคั่ง ความอดทน เป็นต้น เวลาวางสำหรับการพักผ่อนไม่ใช่สิ่งสำคัญ ความเพียรพยายามเป็นอุปนิสัยที่สำคัญยิ่ง ในทางตรงกันข้าม มุมมองระยะสั้น คือสังคมที่ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน จะเน้นค่านิยมที่ปกป้องตนเองในปัจจุบัน เช่น การเคารพกฎกติกา และการป้องกันการเสียหน้า “saving face” เวลาวางสำหรับการพักผ่อนเป็นสิ่งสำคัญ ความเพียรพยายามเป็นอุปนิสัยที่ไม่สำคัญนัก

อย่างไรก็ตามการเข้าใจถึงทฤษฎีการจัดการวัฒนธรรมนี้ มีประโยชน์ในการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้าใจในลักษณะต่างๆ ของทฤษฎีวัฒนธรรมการจัดการ แต่ก็ยังมีการวิพากษ์ว่าทฤษฎีการจัดการทางวัฒนธรรมอาจไม่สามารถปรับใช้ได้กับทุกสังคมหรือประเทศ โดยประเทศที่มีความหลากหลายในวัฒนธรรมของตนเองอยู่แล้วในการวิจัยของ Fontaine (2007) ที่ได้ศึกษาการจัดการข้ามวัฒนธรรมในประเทศมาเลเซียเป็นเวลา 7 ปี ได้วิพากษ์ว่าทฤษฎีวัฒนธรรมของ Hofstede หรือทฤษฎีอื่น ๆ นั้นไม่สามารถอธิบายสภาพของสังคมที่มีความหลากหลายอยู่ในประเทศ เช่น ประเทศมาเลเซียได้อย่างถูกต้องเพราะประเทศมาเลเซียประกอบด้วยชนชาติจีน 27% ชนชาติอินเดีย 7% และกลุ่มชาติพันธุ์อื่นๆ ที่มีความหลากหลายในวัฒนธรรมอีกจำนวนหนึ่ง ดังนั้น การนำทฤษฎีไปใช้จึงขึ้นอยู่กับบริบทของประเทศต่างๆ

### ความแตกต่างทางวัฒนธรรม

สังคมโลกปัจจุบันเป็นสังคมโลกาภิวัตน์ คือเป็นสังคมที่ไร้พรมแดน เกิดขึ้นมาด้วยความเจริญของนวัตกรรม เทคโนโลยี ความรู้ใหม่ๆ และการสื่อสารที่ไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่อันเป็นผลมาจากการเป็นโลกไร้พรมแดน ทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างกว้างขวางไปทั่วทุกมุมโลก นำไปสู่ความหลากหลายและแตกต่างของวัฒนธรรม สาเหตุของความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ดังนี้

1. ระดับองค์การ ไปจนถึงระดับชาติ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ในระดับรัฐ กับกลุ่มนักลงทุน อันเป็นเรื่องของการค้า การลงทุน การทำธุรกิจ เพื่อหวังผลตอบแทน ในด้านเศรษฐกิจ หรือการศึกษาและการเมืองเป็นสำคัญ การจะมีความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคคลหรือองค์การนั้น ทุกคนจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องบริบท ของสภาสังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิต ค่านิยมและโลกทัศน์ของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างลึกซึ้ง และต้องไม่ด่วนสรุป หรือตีความตามพฤติกรรมที่ได้เห็น หรือตีความจากการได้สัมผัสบนพื้นฐานทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของตนเองเป็นใหญ่ หากบุคคลได้มีการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่ที่เปี่ยมความสัมพันธ์ หรือได้สัมผัสหรือมีปฏิสัมพันธ์แล้ว ย่อมช่วยลดความขัดแย้งหรือความสับสนที่เกิดขึ้นได้

2. การเคลื่อนย้ายแรงงาน ทั้งนี้เพราะผู้คนพากันเดินทางข้ามถิ่นที่อยู่อาศัยเดิมของตนเพื่อตั้งรกรากใหม่ ในต่างถิ่น ได้แก่ การอพยพจากสภาพสังคมแบบชนบทไปสู่สังคมเมืองภายในประเทศเดียวกัน เพื่อการศึกษาหาความรู้ การทำงาน หรือการประกอบอาชีพ อันเป็นส่วนหนึ่งของการเคลื่อนย้ายแรงงาน นอกจากนี้ ด้วยการอพยพของกลุ่มผู้อพยพข้ามแดน หรือผู้ลี้ภัย ไปยังต่างประเทศเพื่อนบ้านหรือประเทศที่สามที่นับวันจะพบว่ามียอดที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งความแตกต่างด้านวัฒนธรรมหรือความหลากหลายทางวัฒนธรรมนี้หากไม่มีการศึกษาหรือทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งแล้ว ย่อมสามารถนำไปสู่ปัญหาทางความไม่เข้าใจกัน หรือความขัดแย้ง ในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การกระทำ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในระดับที่เล็กๆ ไปจนถึงระดับขั้นรุนแรง

3. ลักษณะภูมิประเทศ โดยบุคลากรทุกคนต้องเรียนรู้ศาสตร์ด้านวัฒนธรรม เพื่อความเข้าใจอย่างถูกต้อง ในเรื่องความแตกต่างของบุคคลที่มาจากสถานที่ที่แตกต่างกัน และต้องพิจารณาอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ลักษณะของภูมิประเทศ ลักษณะของการตั้งภูมิลำเนา ภูมิอากาศของถิ่นที่อยู่อาศัย การเลี้ยงดูในครอบครัว ระดับการศึกษาที่ได้รับ ฐานะทางสังคม ศาสนาความเชื่อ องค์การที่สังกัด สัญชาติ เชื้อชาติ ฯลฯ เพราะปัจจัยเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดความแตกต่างกันของบุคคลในด้านวิถีชีวิต ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม แบบปฏิบัติ และพฤติกรรม อันเป็นองค์ประกอบของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของบุคคลและกลุ่ม

4. การไปศึกษาต่างประเทศ ไม่ว่าจะซีกใดของโลกล้วนทำให้บุคคลต้องพบปะสังสรรค์หรือปฏิสัมพันธ์กับประชาชนผู้เป็นเจ้าของประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากเรา ทำให้เกิดการเรียนรู้และการปรับตัวเข้าหากัน อันนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ในด้านอื่น ๆ เช่น การทำงาน การดำเนินธุรกิจร่วมกัน เป็นต้น บางวัฒนธรรมอาจคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของเรา หรือมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมาก

5. การท่องเที่ยว เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่ทำให้ผู้อาศัยอยู่ในประเทศต่าง ๆ กันได้เดินทางไปมาหาสู่กันได้ ในการท่องเที่ยว นั้น เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ประชาชนในประเทศต่าง ๆ ได้มีความปฏิสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน และเกิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม ก่อนการเดินทางท่องเที่ยวต้องศึกษาข้อมูลวัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้าน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการกระทำผิดใด ๆ ที่ผิดไปจากการกระทำปกติ หรือผิดธรรมเนียม

### ความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม (Culture Shock)

การที่มนุษย์ต้องเผชิญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมหรือวัฒนธรรมใหม่ที่ไม่คุ้นเคย ก็เกิดสภาวะของ “ความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม” (Culture Shock) ได้ค่อนข้างมากทีเดียว ซึ่งความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรมนี้ Furnham & Bochner (1986) ได้กล่าวว่า จะเกิดขึ้นกับบุคคลที่เดินทางไปยังต่างถิ่นหรือต่างประเทศหรือทำงานร่วมกับชาวต่างประเทศ แล้วมีความทุกข์เกิดขึ้น หรือประสบกับความยากลำบากในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างในสังคมแห่งใหม่ เรียกว่าบุคคลผู้นั้นกำลังตกอยู่ในสภาวะตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม (ที่แตกต่าง) ซึ่งสภาวะเช่นนี้ เกิดขึ้นก็เพราะบุคคลผู้นั้นอาจขาดทักษะทางสังคม (Social Skills) ในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างในสังคมนั้นๆ อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง (2543) ได้กล่าวว่า อาการตื่นตระหนกทางวัฒนธรรมนี้สามารถเกิดขึ้นได้กับบุคคลที่ทำงานในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาก โดยจะพบกับความรู้สึกที่เรียกว่าการตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม ซึ่งเมื่อบุคคลนั้นๆ ได้มีการปรับตัว เรียนรู้เพื่อให้อยู่ได้ในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแห่งใหม่ที่กำลังเผชิญอยู่ ความรู้สึกกดดัน เครียด สับสน ดังกล่าวก็จะหายไปทีละเล็กละน้อย หรือหายไปที่สุดในขณะเดียวกัน สถานการณ์การตื่นตระหนกทางวัฒนธรรมนี้สามารถเกิดขึ้นกับบุคคลที่เดินทางไปอาศัยอยู่ต่างประเทศเป็นเวลานานๆ จนตนเองสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในประเทศนั้นๆ ได้เป็นอย่างดีแล้ว แต่เมื่อบุคคลผู้นั้นได้เดินทางกลับบ้านเกิดเมืองนอนของตน ก็อาจจะพบกับสถานการณ์การตื่นตระหนกทางวัฒนธรรมขึ้นมาอีกครั้งได้เช่นกัน

นอกจากนี้ การมีความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มภายในประเทศเดียวกันเอง ที่ภาพรวมเป็นเชื้อชาติเดียวกัน สัญชาติเดียวกัน แต่บุคคลก็อาจมีสภาวะการตื่นตระหนกทางวัฒนธรรมได้ เพราะถึงแม้ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มอยู่ (Individual/Group) Differences) ซึ่งอาจเป็นความแตกต่างกันในเรื่องของบุคลิกภาพ (Personality) ภูมิฐานะ ถิ่นที่อยู่อาศัย สภาพการเลี้ยงดูและเติบโต ชาติพันธุ์ของชนกลุ่มน้อย (Minority) ระดับการศึกษา ความเชื่อ ศาสนา ประเพณี ตลอดจนฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ฯลฯ

### การปรับตัวทางวัฒนธรรม

การปรับตัวทางวัฒนธรรม คือกระบวนการที่ผู้ที่พบเจอวัฒนธรรมที่แตกต่างเริ่มเข้าสู่กระบวนการของการปรับตัวเพื่อความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน เกิดความเข้าใจและสบายใจ จากการศึกษาของ Black (1988); Bennett (1993); Earley & Peterson (2004) และ Jia & Rutherford (2010) พบว่ากระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรมมี 4 กลุ่ม ซึ่งทั้ง 4 กลุ่มนี้ยังแสดงถึงขั้นตอนของการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมด้วย (บางคนพอเจอวัฒนธรรมที่แตกต่าง

ก็อาจจบลงที่ข้อ 1 บางคนมีความสามารถในการเรียนรู้วัฒนธรรมมากกว่า 1 อาจจะพัฒนาข้อ 4) ได้แก่

1. กลุ่มไม่ปรับตัว (no adapt) เป็นกลุ่มที่ไม่เข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม เห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพียงเล็กน้อย ปฏิเสธความแตกต่างดังนั้นกลุ่มนี้จะมองว่าหากทำอะไรที่แตกต่างจากที่เคยทำอยู่นั้น เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

2. กลุ่มเข้าใจ (understanding) เป็นกลุ่มที่มองเห็นและเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่าง ยอมรับพฤติกรรมทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง แต่เป็นแค่การยอมรับและเข้าใจวัฒนธรรมผู้อื่นเท่านั้น และเป็นการยอมรับบนมุมมองและวิถีทางของตนเอง กลุ่มนี้จะแสดงออกว่าตนเองรับได้และยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้ผู้อื่นเห็น แต่โดยปกติจะไม่ปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัฒนธรรมอื่น อย่างไรก็ตามคนกลุ่มนี้ยังมีความอดทนต่อพฤติกรรมของคนต่างวัฒนธรรมได้ดี

3. กลุ่มปรับตัว (adjusting) กลุ่มนี้จะมีการปรับตัวปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น อาจด้วยการจำลองหรือเลียนแบบพฤติกรรมทางวัฒนธรรมอื่นเพื่อให้การปฏิสัมพันธ์เป็นไปได้อย่างดีแต่การปรับตัวนั้นมีระดับ เช่น การเลือกปรับตัวปรับพฤติกรรมให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่นเฉพาะส่วนที่ตนเองรู้สึกทำได้ หรืออาจเป็นการปรับตัวแบบชั่วคราวจากพฤติกรรมเดิมของวัฒนธรรมตนเองไปยังพฤติกรรมของวัฒนธรรมอื่นโดยยังมีความรู้สึกอึดอัด หรือปรับตัวเพื่อปฏิสัมพันธ์กับวัฒนธรรมอื่นเท่าที่จำเป็นเท่านั้น หรือเป็นความพยายามในข้อเท็จจริงของวัฒนธรรมอื่นโดยไม่พยายามทำความเข้าใจ เช่น ฝรั่งเศสมวยไทยอาจมีการไหว้ครูเหมือนคนไทยโดยไม่เข้าใจว่าการไหว้ครุนั้นทำเพื่ออะไร

4. กลุ่มเรียนรู้ (learning) เป็นกลุ่มที่เมื่อเจอวัฒนธรรมที่แตกต่างแล้วพยายามทำความเข้าใจเรียนรู้และผสมผสานองค์ประกอบทางวัฒนธรรมที่แตกต่างเข้าหาตนเอง เช่น พยายามในข้อเท็จจริงทางวัฒนธรรมเพื่อให้เข้าใจแก่นแท้ จะเป็นผู้ที่ยืดหยุ่นและพยายามที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีวัฒนธรรมแตกต่างอยู่ในวัฒนธรรมที่แตกต่างด้วยความตั้งใจ ใฝ่รู้และเคารพจนในที่สุดกลายเป็นผู้ที่มีลักษณะสองวัฒนธรรม (bicultural) มีความสามารถในการปรับตัวเองไปมาระหว่างสองวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมกลมกลืนชื่อในวิถีของตนเองว่าเป็นวิถีสากลหรือวิถีทางปกติ

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ อันเป็นผลมาจากการเป็นโลกไร้พรมแดน ทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างกว้างขวางไปทั่วทุกมุมโลก ทำให้นำไปสู่ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ซึ่งความหลากหลายของบุคลากรหรือความแตกต่างของบุคลากรมีความสำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร หากไม่มีการศึกษาหรือทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งแล้ว ย่อมสามารถนำไปสู่ปัญหาความไม่เข้าใจกัน หรือความขัดแย้งในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การกระทำ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในระดับที่เล็กๆ ไปจนถึงขั้นรุนแรง ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมการจัดการ จะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและปฏิบัติตัวอย่างถูกต้องถึงแม้จะอยู่ในวัฒนธรรมใด และนำไปสู่การปรับตัวการปรับตัวได้ภายใต้วัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน เมื่อเข้าใจและยอมรับความแตกต่างดังกล่าวได้เราก็จะไม่ได้มองวัฒนธรรมอื่นเป็นสิ่งแปลกแต่จะมองด้วยความเข้าใจ และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข เพราะองค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จในปัจจุบันจึงต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและการเจริญเติบโตขององค์กร

## บรรณานุกรม

- นิสิต มโนตั้งวรพันธ์. (2553). **วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก**. Executive 203 Journal. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เพ็ชรวิไล ฐิตะวิชัย. (2550). **การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม**. เชียงใหม่ : นพบุรีการพิมพ์.
- สมชนก (คัมพันธ์) ภาสกรจรัส. (2551). **หลักการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล
- อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง. (2543). **ธุรกิจระหว่างประเทศ**. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- Bennett, M.J. (1993). **Towards Ethnorelativism : A developmental model of intercultural sensitivity**. In R.M. Paige (Ed.) Education for the intercultural experience. Yarmouth, ME : Intercultural Press.
- Black, J. S. (1988). **Work role transitions : A study of American expatriate managers in Japan**. Journal of International Business Studies, 19(2), pp. 277-294.
- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). **The elusive cultural chameleon : Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager**. Academy of Management Learning and Education, 3(1), pp. 100-115.
- Fontaine , R. (2007). **Cross-cultural management : Six perspectives**. Cross-cultural Management : An International Journal. Vol.14. No.2,pp.125-135.
- Furnham, A. and Bochner,S. (1986). **Culture Shock : Psychological reaction to unfamiliar**.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005) **Cultures and Organizations**. Software of the Mind (2<sup>nd</sup> edn). New York : McGraw-Hill.
- Jia, F., & Rutherford, C. (2010). **Mitigation of supply chain relational risk caused by cultural differences between China and the West**. International Journal of Logistics Management, 21(2), pp. 251- 270.

## คำแนะนำสำหรับการเตรียมบทความลงตีพิมพ์ในวารสารคณะวิทยาการจัดการ

### ข้อกำหนดหลัก

1. บทความที่จะตีพิมพ์ลงในวารสารคณะวิทยาการจัดการจะต้องเป็นบทความที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ หรืออยู่ในระหว่างการพิจารณาตีพิมพ์จากวารสารอื่น ๆ การละเมิดลิขสิทธิ์ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้ส่งบทความโดยตรง
2. เนื้อหาหรือข้อมูลที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารคณะวิทยาการจัดการถือเป็นข้อคิดเห็นและความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความโดยตรง กองบรรณาธิการและคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยหรือร่วมรับผิดชอบใด ๆ
3. บทความ เนื้อหา ข้อมูล รูปภาพ ตาราง ฯลฯ ที่ได้รับการลงตีพิมพ์ในวารสารคณะวิทยาการจัดการถือเป็นลิขสิทธิ์เฉพาะของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม หากบุคคลหรือหน่วยงานใดต้องการนำไปเผยแพร่สามารถทำได้โดยการอ้างอิงให้ถูกต้อง

### นโยบายในการพิจารณากลั่นกรองบทความ

วารสารคณะวิทยาการจัดการรับบทความวิชาการบทความวิจัย และบทวิจารณ์หนังสือ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยบทความนั้นต้องนำเสนอให้เห็นถึงการสร้างสรรค์องค์ความรู้ทางวิชาการที่มีประโยชน์และน่าสนใจ รวมถึงการนำเสนอผลการวิจัยที่เป็นปัจจุบันเป็นประโยชน์ต่อทั้งแวดวงวิชาการและวิชาชีพโดยบทความที่ได้รับการตีพิมพ์นั้นจะต้องผ่านการพิจารณากลั่นกรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถในสาขาที่บทความนั้นเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างน้อย 2 ท่าน โดยขอบเขตเนื้อหาทางวิชาการของวารสารคณะวิทยาการจัดการจะครอบคลุมเนื้อหา ดังต่อไปนี้

- เศรษฐศาสตร์
- การตลาด
- การจัดการ
- การบัญชี
- การเงินการธนาคาร
- นิเทศศาสตร์
- บริหารทรัพยากรมนุษย์
- การโรงแรมและการท่องเที่ยว
- คอมพิวเตอร์ธุรกิจ

### ประเภทของผลงานวิชาการที่เป็รับตีพิมพ์

1. บทความวิจัย (Research article) เป็นงานเขียนที่เกิดจากการวิจัยของผู้เขียนหรือสมาชิกร่วมงานวิจัยนั้น อย่างเป็นระบบ และไม่เคยได้รับการตีพิมพ์มาก่อน
2. บทความวิชาการ (Articles) เป็นบทความทางวิชาการที่นำเสนอเนื้อหาสาระทางวิชาการที่น่าสนใจซึ่งผ่านการวิเคราะห์หรือประมวลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่นจากการวิจัยที่ผ่านมา จากเอกสารอ้างอิงจากความคิดเห็น

ของผู้เขียนและผู้อื่น อาจมีการนำเสนอในมุมมองใหม่ที่สนับสนุนหรือคัดค้านต่อทฤษฎีหรือองค์ความรู้ทางวิชาการเดิมหรือเป็นการนำเสนอแนวทางในการวิเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีผู้รวบรวมเรียบเรียงหรือวิเคราะห์มาก่อน

3. บทวิจารณ์หนังสือ (Book reviews) เป็นงานเขียนบทความที่วิพากษ์วิจารณ์เนื้อหาสาระ คุณค่า และคุณภาพของหนังสือบทความ หรือผลงานศิลปะ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และต่อยอดโดยผู้อ่าน

### กระบวนการพิจารณาถ้อยแถลงบทความ

บทความที่ได้รับการตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณาจากกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กองบรรณาธิการจะแจ้งให้ผู้ส่งบทความเมื่อได้รับบทความเรียบร้อยแล้ว
2. กองบรรณาธิการจะพิจารณาบทความเพื่อจัดส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของบทความว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมที่จะลงตีพิมพ์หรือไม่ ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิจะสามารถทราบข้อมูลของผู้ส่งบทความ (Double-Blind Process)
3. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาถ้อยแถลงบทความแล้ว กองบรรณาธิการจะตัดสินใจโดยอิงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิว่าบทความควรลงตีพิมพ์ในวารสารหรือควรส่งกลับผู้ส่งบทความเพื่อแก้ไขก่อนพิจารณาอีกครั้งหรือปฏิเสธการตีพิมพ์

### การส่งบทความ

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความต้องส่งต้นฉบับมายังบรรณาธิการวารสารคณะวิทยาการจัดการในรูปแบบของไฟล์ Microsoft Word โดยตรงมาได้ที่อีเมล sirintorn.l@gmail.com พร้อมทั้งส่งต้นฉบับในรูปแบบเอกสารทางไปรษณีย์จำนวน 3 ชุด มาที่

ดร.ศิรินทร เลียงจินดาถาวร

วารสารคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ต.ตลาด อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

การเตรียมต้นฉบับ (บทความวิจัย / บทความวิชาการ / บทวิจารณ์หนังสือ)

#### 1. การจัดรูปแบบบทความ

##### 1.1 จัดหน้ากระดาษ A4 กำหนดขอบกระดาษ

แนวตั้ง ขอบกระดาษด้านซ้าย และขอบด้านบน ให้พิมพ์อักษรห่างจากริมกระดาษ 1.5 นิ้ว (3.81 ซม.) ขอบด้านขวาและขอบด้านล่าง ห่างจากริมกระดาษ 1 นิ้ว (2.54 ซม.)

แนวนอน ขอบกระดาษด้านขวา และขอบด้านบน ให้พิมพ์อักษรห่างจากริมกระดาษ 1.5 นิ้ว (3.81 ซม.) ขอบด้านซ้ายและด้านล่าง ห่างจากริมกระดาษ 1 นิ้ว (2.54 ซม.)

##### 1.2 แบ่งเนื้อหาเป็น 1คอลัมน์ โดยต้นฉบับต้องมีความยาวไม่เกิน 15 หน้ากระดาษ A4 (รวมบทคัดย่อ เนื้อหา และบรรณานุกรม)

##### 1.3 ใส่เลขหน้ากำกับทุกหน้าตรงมุมขวา ด้านบนของกระดาษ

1.4 ข้อความของเนื้อหาแต่ละย่อหน้าให้กระจายแบบไทย (Paragraph : Thai distributed) โดย  
การตัดคำในแต่ละบรรทัดผ่านการตรวจเช็คแล้วจากผู้เขียน

## 2. บทความภาษาไทย

- 2.1 ให้ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK
- 2.2 ชื่อเรื่อง ไม่ควรเกิน 100 ตัวอักษรรวมเว้นวรรค ขนาด 18 ตัวหนา
- 2.3 บทคัดย่อ ความยาวไม่เกิน 1 หน้ากระดาษ หัวเรื่องของบทคัดย่อให้จัดไว้กึ่งกลางของหน้า  
กระดาษขนาด 16 ตัวหนา เนื้อความในบทคัดย่อให้ใช้ตัวอักษรขนาด 14 ตัวธรรมดา
- 2.4 เนื้อหาในบทความ สำหรับหัวเรื่องใหญ่ให้ใช้ขนาด 16 ตัวหนา สำหรับหัวเรื่องรองให้ใช้ขนาด  
14 ตัวหนา และสำหรับเนื้อหาให้ใช้ขนาด 14 ตัวธรรมดา
- 2.5 ข้อมูลตารางที่ต้องขึ้นหน้าใหม่ให้เขียนหัวตารางใหม่ในหน้าถัดไปด้วย

## 3. บทความภาษาอังกฤษ

- 3.1 ให้ใช้ตัวอักษร Times New Roman
- 3.2 ชื่อเรื่อง ไม่ควรเกิน 100 ตัวอักษรรวมเว้นวรรค ขนาด 18 ตัวหนา
- 3.3 บทคัดย่อ ความยาวไม่เกิน 1 หน้ากระดาษ หัวเรื่องของบทคัดย่อให้จัดไว้กึ่งกลางของหน้า  
กระดาษขนาด 16 ตัวหนา เนื้อความในบทคัดย่อให้ใช้ตัวอักษรขนาด 14 ตัวธรรมดา
- 3.4 เนื้อหาในบทความ สำหรับหัวเรื่องใหญ่ให้ใช้ขนาด 16 ตัวหนา สำหรับหัวเรื่องรองให้ใช้ขนาด  
14 ตัวหนา และสำหรับเนื้อหาให้ใช้ขนาด 14 ตัวธรรมดา
- 3.5 ข้อมูลตารางที่ต้องขึ้นหน้าใหม่ให้เขียนหัวตารางใหม่ในหน้าถัดไปด้วย

## 4. การอ้างอิงเอกสาร

ผู้ส่งบทความจะต้องมีการเขียนอ้างอิงเอกสารแหล่งที่มาของข้อมูลที่น่ามาใช้โดยผู้ส่งบทความจะ  
ต้องรับผิดชอบต่อความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงทั้งหมด โดยมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

การอ้างอิงในตัวบทความ (อ้างอิงจากเอกสารภาษาไทย) ถ้ามีผู้แต่งหนึ่งรายให้อ้างอิงชื่อสกุล  
เครื่องหมายจุลภาค ตามด้วยปีที่พิมพ์ เช่น (สมศักดิ์ ศรีสมร, 2557) ถ้ามีผู้แต่งสองรายให้อ้างอิงชื่อสกุลของผู้แต่ง  
ทั้งสองราย เครื่องหมายจุลภาค ตามด้วยปีที่พิมพ์ เช่น (สมศักดิ์ ศรีสมรและเอมอร อิมติ, 2557) ถ้ามีผู้แต่งมากกว่า  
2 รายให้อ้างอิงชื่อผู้แต่งคนแรก และพิมพ์คำว่าและคณะเครื่องหมายจุลภาค ตามด้วยปีที่พิมพ์ เช่น (สมศักดิ์ ศรี  
สมร และคณะ, 2557)

การอ้างอิงในตัวบทความ (อ้างอิงจากเอกสารภาษาอังกฤษ) ถ้ามีผู้แต่งหนึ่งรายให้อ้างอิงนามสกุล  
เครื่องหมายจุลภาค และปีที่พิมพ์ เช่น (Watson, 2015) ถ้ามีผู้แต่งสองรายให้อ้างอิงนามสกุลของผู้แต่งทั้งสองราย  
เครื่องหมายจุลภาคและปีที่พิมพ์ เช่น (Watson and Smith, 2015) ถ้ามีผู้แต่งมากกว่า 2 ราย ให้อ้างอิงนามสกุล  
ของผู้แต่งรายแรก ตามด้วย et al., และตามด้วยปีที่พิมพ์ตามลำดับ เช่น (Watson et al., 2015)

การอ้างอิงในเอกสารท้ายบทความให้อ้างอิงตามรูปแบบของ APA Style สำหรับเอกสารภาษาไทย

1) กรณีที่เป็นหนังสือหนังสือ

ชื่อ นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). **ชื่อหนังสือ**. เมืองที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

ตัวอย่าง

ชานินทร์ศิลป์จารุ. (2555). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS**. พิมพ์ครั้งที่

13. กรุงเทพฯ : เอส.อาร์.พรินติ้งแมสโปรดักส์.

2) กรณีที่เป็นบทความในวารสาร

ชื่อ นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). **ชื่อบทความ**. **ชื่อวารสาร**, เล่มที่ (ฉบับที่), เลขหน้าแรก-หน้าสุดท้าย.

ตัวอย่าง

Cheng, B., Loannou, L. and Serafeim, G. (2014). "Corporate social responsibility and access to finance". **Strategic Management Journal**, 35 (1), 1-23.

3) กรณีที่เป็นวิทยานิพนธ์

ชื่อ นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). **ชื่อวิทยานิพนธ์**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต/วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต.

ชื่อสถาบันการศึกษา.

ตัวอย่าง

ธกมล เกื้อกุลวงศ์. (2554). **ความต้องการของนักบัญชีในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงใหม่ในการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ**. บัณฑิตมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

4) กรณีที่เป็นบทความในหนังสือพิมพ์

ชื่อ นามสกุลผู้เขียน. (ปี เดือน วันที่พิมพ์). **ชื่อบทความ**. **ชื่อหนังสือพิมพ์**. เลขหน้าแรก-หน้าสุดท้าย.

5) กรณีที่เป็นรายงานทางวิชาการ

ชื่อ นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). **ชื่องานวิจัย**. เมืองที่พิมพ์ : หน่วยงานที่เผยแพร่.

6) กรณีที่เป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ จากเว็บเพจ

ชื่อ นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). **ชื่อบทความ**. [ออนไลน์] จาก <http://www.> [วันที่ เดือน พ.ศ.]

7) กรณีที่เป็นวารสารอิเล็กทรอนิกส์

ชื่อ นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). **ชื่อบทความ**. **ชื่อวารสาร**, ปีที่พิมพ์ (ฉบับที่พิมพ์). [ออนไลน์] จาก <http://www.> [วันที่ เดือน พ.ศ.]

### สำหรับเอกสารภาษาอังกฤษ

#### 1) Book

Doupnik, T. and Perera, H. (2015). **International Accounting**. (4<sup>th</sup> ed). Boston : McGraw-Hill.

#### 2) Journal article

Aakhus, M. and Bzdak, M. (2012). Revisiting the Role of Shared Value in the Business-Society Relationship. **Business & Professional Ethics Journal**, 31(2), 231-246.

#### 3) Journal online article

Spence, C. (2007). **Social and environmental reporting and corporate ego**. Business Strategy and the Environment, Retrieved from [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com). [March 20, 2016,]