

A critical review of the role of organizational culture in international business management in the Asian context

Wunchai Kaewsaen¹ Xiaoxi Chen¹ and Wichan Julharik^{2*}

¹Independent Researcher, Thailand

²Faculty of Liberal Arts and Sciences, Southeast Asian University, Thailand

*Corresponding author. E-mail: Witchanj@sau.ac.th

Abstract

This academic article aims to study the role of organizational culture in international business management within the context of Asian countries. The objective is to review, analyze, and synthesize critical knowledge from relevant research to examine the development of key concepts, theories used for explanation, and academic gaps that have not been sufficiently studied. The study methodology includes theoretical analysis and a detailed literature review of the main organizational culture models using Schein, Hofstede, and Trompenaars' models, along with a comparison of the cultural characteristics of Western and Asian societies. The analysis results indicate that most Western theories have limitations in reflecting the dynamics and specific characteristics of organizational culture in Asia, including the importance of collectivist values, respect for hierarchy, and indirect communication styles, which directly affect the management processes within organizations.

Keywords: Organizational Culture, International Business Management, Asian Context

การทบทวนเชิงวิพากษ์บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการบริหารธุรกิจ ระหว่างประเทศในบริบทเอเชีย

วันชัย แก้วแสน¹ เชี่ยวชี เช็น¹ และ วิชาญ จุลทริก^{2*}

¹นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

²คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: Witchani@sau.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศในบริบทเอเชีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวน วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงวิพากษ์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบพัฒนาการของแนวคิดหลัก ทฤษฎีที่ใช้อธิบาย และช่องว่างทางวิชาการที่ยังไม่ได้รับการศึกษาอย่างเพียงพอ วิธีการศึกษาประกอบด้วยการวิเคราะห์เชิงทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมอย่างละเอียดเกี่ยวกับโมเดลวัฒนธรรมองค์กรหลักโดยใช้โมเดลของ Schein Hofstede และ Trompenaars พร้อมกับการเปรียบเทียบลักษณะทางวัฒนธรรมของสังคมตะวันตกและเอเชีย ผลการวิเคราะห์พบว่าทฤษฎีตะวันตกส่วนใหญ่มีข้อจำกัดในการสะท้อนพลวัตและลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรในเอเชีย ประกอบด้วย ความสำคัญของค่านิยมแบบกลุ่มนิยม การเคารพลำดับชั้น และรูปแบบการสื่อสารที่เป็นอ้อม ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ, บริบทเอเชีย

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การเคลื่อนย้ายทุน ความรู้ เทคโนโลยี และแรงงานข้ามพรมแดนเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศจึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กรที่มุ่งขยายตลาด เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความยั่งยืนในเวทีเศรษฐกิจโลก และความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กร ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ (Ball & McCulloch, 2008) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของประเทศในเอเชีย ซึ่งมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูง มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากบริบทของประเทศตะวันตกอย่างมีนัยสำคัญ วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงระบบของค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนพฤติกรรมที่หล่อหลอมขึ้นภายในองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการตัดสินใจ การสื่อสารภายในองค์กร และแนวทางในการบริหารจัดการ (Schein, 2010) ในบริบทของธุรกิจระหว่างประเทศ วัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงสะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่นในประเทศที่องค์กรเข้าไปดำเนินธุรกิจ (Hofstede, 2001) การเข้าใจและจัดการวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานข้ามวัฒนธรรม

แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากที่กล่าวถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ แต่ส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นบริบทของประเทศตะวันตก เช่น สหรัฐอเมริกา หรือกลุ่มประเทศยุโรป ซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกนิยม การแข่งขัน และการสื่อสารแบบตรงไปตรงมา (Hofstede,

2001) ในขณะที่ประเทศในเอเชีย เช่น ไทย ญี่ปุ่น จีน และอินโดนีเซีย มีลักษณะวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์เชิงระบบ การเคารพลำดับชั้น และการสื่อสารแบบอ้อม (อรุณี เลิศกรกิจจา, 2558) การนำกรอบแนวคิดตะวันตกมาใช้วิเคราะห์หรือประยุกต์ใช้ในบริบทของเอเชียโดยปราศจากการพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมในภูมิภาค อาจนำไปสู่ข้อจำกัดในการตีความ และการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

จากประเด็นดังกล่าว การทบทวนวรรณกรรมเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในบริบทประเทศเอเชียจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่มีความลุ่มลึกและเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของภูมิภาคนี้ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่องค์กรต่างชาติมุ่งขยายธุรกิจมายังเอเชีย หรือเมื่อองค์กรในเอเชียต้องการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในบริบทเอเชีย ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในระดับกลยุทธ์และการปฏิบัติ คำถามวิจัยหลักที่บทความนี้มุ่งศึกษา คือ (1) วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทอย่างไรในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศในบริบทประเทศเอเชีย และ (2) กรอบแนวคิดใดที่สามารถอธิบายบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในบริบทเอเชียได้อย่างเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศในบริบทเอเชีย (2) วิเคราะห์เชิงวิพากษ์ถึงความเหมาะสมและข้อจำกัดของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาขอบเขตของบทความนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในประเทศเอเชีย ได้แก่ ไทย ญี่ปุ่น จีน อินโดนีเซีย และเวียดนาม โดยอาศัยกรอบแนวคิดของ Hofstede (2001), Schein (2010) รวมถึงกรณีศึกษาจากงานวิจัยในระดับภูมิภาค (Hom et al., 2022) เพื่อเปรียบเทียบและสังเคราะห์ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

บทความประกอบด้วย 5 ส่วนหลัก ได้แก่ (1) บทนำ ซึ่งนำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการศึกษา (2) การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ (3) การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ของกรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (4) ช่องว่างทางองค์ความรู้ (5) ข้อเสนอเชิงแนวคิดใหม่สำหรับบทความ และ (6) บทสรุปที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในเอเชีย ส่วนบทความนี้มีเป้าหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ และเสนอแนวทางสำหรับนักวิจัยและผู้บริหารในการทำความเข้าใจและบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรในบริบทธุรกิจระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศกลายเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรที่ต้องการขยายศักยภาพการแข่งขันและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน ความสำเร็จขององค์กรในเวทีระหว่างประเทศมิได้พึ่งพาเพียงแค่ความได้เปรียบด้านทรัพยากรหรือเทคโนโลยีเท่านั้น หากยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อทิศทางการบริหาร การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ภายในและระหว่างองค์กร งานวิจัยจำนวนมากได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในบริบทธุรกิจระหว่างประเทศ โดยมีการพัฒนากรอบแนวคิดต่าง ๆ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงานในบริบทข้ามวัฒนธรรม เช่น โมเดลสามระดับของ Schein (2010) มิติวัฒนธรรมของ Hofstede (2001) และกรอบวิเคราะห์ของ Hampden-Turner & Trompenaars (1997) ตลอดจนทฤษฎีด้านภาวะผู้นำและความสามารถข้ามวัฒนธรรม ซึ่งบริบทเฉพาะของภูมิภาคเอเชีย ซึ่งมีพลวัตทางวัฒนธรรมที่ซับซ้อนและแตกต่างจากตะวันตกอย่างมีนัยสำคัญ ยังคงได้รับการศึกษาน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับในระดับสากล การทบทวนวรรณกรรมในบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาพรวมของพัฒนาการทางแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบท

ของประเทศในเอเชีย เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของกรอบทฤษฎีเดิม ประเมินช่องว่างทางองค์ความรู้ และนำไปสู่ข้อเสนอแนะทางการวิจัยในอนาคตที่เหมาะสมยิ่งขึ้นกับบริบทของภูมิภาคนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรนับเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในสาขาการบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่ต้องเผชิญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ Schein (2010) ได้นำเสนอโมเดลวัฒนธรรมองค์กรในสามระดับ ได้แก่ (1) สิ่งประจักษ์ อันประกอบด้วยสัญลักษณ์ พฤติกรรม และโครงสร้างองค์กรที่สามารถมองเห็นได้ภายนอก (2) ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับภายในองค์กร และ (3) สมมติฐานพื้นฐานซึ่งเป็นความเชื่อในระดับลึกที่ฝังแน่นอยู่ในระบบความคิดของสมาชิกในองค์กร และมักจะดำรงอยู่โดยไม่ถูกรับรู้ในระดับจิตสำนึก ในขณะเดียวกัน Hofstede (2001) ได้เสนอกรอบแนวคิด “Cultural Dimensions” เพื่ออธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ ซึ่งมีทั้งหมด 6 มิติ ได้แก่ ความแตกต่างด้านอำนาจ ความเป็นปัจเจกชนหรือกลุ่มนิยม ความเป็นชายหรือหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การมองระยะยาว และการควบคุมตนเอง โดยมีมิติเหล่านี้สามารถประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กรในบริบทข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hampden-Turner & Trompenaars (1997) ได้นำเสนอกรอบวิเคราะห์วัฒนธรรมจำนวน 7 มิติ ได้แก่ ความเป็นสากลกับเฉพาะบุคคล ปัจเจกนิยมกับกลุ่มนิยม ความเฉพาะเจาะจงกับความคลุมเครือ การแสดงออกทางอารมณ์ การประสบความสำเร็จจากความสามารถหรือจากสถานะ การรับรู้เรื่องเวลา และการควบคุมภายในกับการปรับตัวภายนอก (Internal vs. External Control) ซึ่งมีประโยชน์อย่างยิ่งในการทำความเข้าใจพฤติกรรมและค่านิยมของบุคลากรในองค์กรข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะในด้านการสื่อสาร และการจัดการทีมงานระหว่างประเทศ (Jumaev & Rakhimova, 2020)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดแนวทางการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ ทั้งในด้านการตัดสินใจ การสื่อสาร และการบริหารทรัพยากรบุคคล (Schein, 2010) องค์กรที่มีวัฒนธรรมซึ่งเปิดกว้างและยืดหยุ่นต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมมักสามารถปรับตัวได้ดีในบริบทต่างประเทศ และสามารถสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hofstede, 2001) GLOBE Project (House et al., 2004) เป็นอีกหนึ่งการศึกษาที่สำคัญซึ่งชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมระดับชาติมีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับในแต่ละประเทศ ตัวอย่างเช่น ประเทศในเอเชียตะวันออก เช่น จีนและเกาหลีใต้ มักให้การยอมรับผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการและให้ความสำคัญกับลำดับชั้น มากกว่าผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมท้องถิ่น

3. การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรข้ามชาติ

องค์กรข้ามชาติมักเผชิญกับความท้าทายในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างด้านภาษา ค่านิยม หรือพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพัฒนา “ความสามารถในการบริหารข้ามวัฒนธรรม” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การเข้าใจตนเองในบริบทวัฒนธรรม การเข้าใจวัฒนธรรมของผู้อื่น และความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทนั้น กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้แก่ การฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย และการส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดเผยและยืดหยุ่น และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น การประชุมออนไลน์และระบบการทำงานร่วมกันแบบเสมือน ยังสามารถช่วยลดช่องว่างทางวัฒนธรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทีมงานข้ามชาติได้ (EURAC, 2023)

4. ทฤษฎีการจัดการในบริบทข้ามวัฒนธรรม

เพื่อตอบสนองต่อความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ทฤษฎีการจัดการในบริบทข้ามวัฒนธรรมจึงได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยหนึ่งในทฤษฎีสำคัญ ได้แก่ ทฤษฎี “Cultural Intelligence” (CQ) ซึ่งเสนอโดย EURAC (2003) ซึ่งมุ่งเน้นการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน โดยประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม แรงจูงใจในการเรียนรู้วัฒนธรรม และทักษะในการปรับพฤติกรรมให้เหมาะสม ขณะเดียวกัน ทฤษฎีเชิงสถาบันชี้ให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจข้ามชาติต้องคำนึงถึงกรอบสถาบันทางสังคม เช่น กฎหมาย จารีตประเพณี และค่านิยมท้องถิ่น ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์กรและบุคลากรภายใน (Scott, 2008) การทำความเข้าใจบริบทเชิงสถาบันจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละประเทศ

5. แนวคิดเกี่ยวกับบริบทวัฒนธรรมในภูมิภาคเอเชีย

ภูมิภาคเอเชียมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูงและมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากบริบทของโลกตะวันตก โดยลักษณะร่วมที่พบในหลายประเทศ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์แบบเครือญาติ การเคารพลำดับชั้น และการสื่อสารแบบอ้อม (อรุณี เลิศกรกิจจา, 2558) ในประเทศต่าง ๆ เช่น ไทย ญี่ปุ่น และจีน วัฒนธรรมองค์กรมักสะท้อนค่านิยมทางสังคมดั้งเดิม เช่น ความจงรักภักดี ความสามัคคี และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งมีผลโดยตรงต่อรูปแบบการบริหารและการตัดสินใจในองค์กร การศึกษาโดย Hom et al. (2022) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในประเทศเอเชียมักให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระยะยาว การสร้างความไว้วางใจ และการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันแบบเปิดเผย ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่แตกต่างจากวัฒนธรรมในภูมิภาคอื่น ๆ การเน้นคุณค่าดังกล่าวไม่เพียงแต่ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในองค์กร แต่ยังสะท้อนถึงการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเทศด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และการบริหารทีมงานข้ามชาติ กรอบแนวคิดคลาสสิก เช่น ของ Schein (2010) Hofstede (2001) และ Hampden-Turner & Trompenaars (1997) ช่วยอธิบายโครงสร้าง ค่านิยม และพฤติกรรมในระดับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน ทฤษฎีร่วมสมัย เช่น Cultural Intelligence และ Institutional Theory ได้ขยายมุมมองเชิงบริหารให้สอดคล้องกับพลวัตของโลกปัจจุบัน วรรณกรรมส่วนใหญ่ยังคงมีข้อจำกัดในด้านการอธิบายวัฒนธรรมองค์กรในบริบทเอเชีย เนื่องจากหลายทฤษฎีมีต้นกำเนิดจากโลกตะวันตกที่มีลักษณะวัฒนธรรมต่างจากเอเชียอย่างชัดเจน ทั้งในด้านโครงสร้างสังคม ระบบคุณค่า และรูปแบบความสัมพันธ์ การนำกรอบแนวคิดแบบตะวันตกมาประยุกต์ใช้อย่างตรงตัวในบริบทเอเชียอาจนำไปสู่การวิเคราะห์ที่คลาดเคลื่อน และไม่สามารถตอบโต้ภัยเชิงปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ดังนั้น การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของประเทศเอเชียดำเนินการโดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของสังคม วัฒนธรรม และโครงสร้างทางเศรษฐกิจของภูมิภาค ทั้งนี้เพื่อพัฒนารอบแนวคิดที่มีความยืดหยุ่น ครอบคลุม และสะท้อนความเป็นจริงของบริบทท้องถิ่นได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในตลาดโลกที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ของกรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากการขยายตัวของโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนผ่านของเศรษฐกิจโลก และการเพิ่ม

บทบาทของประเทศในเอเชียในการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการจึงได้พัฒนารอบแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อทำความเข้าใจกลไกของวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนผลกระทบของวัฒนธรรมต่อกระบวนการบริหารจัดการในระดับข้ามชาติ กรอบแนวคิดหลักที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย เช่น โมเดลของ Schein (2010) มิติวัฒนธรรมของ Hofstede (2001) และโมเดลของ Hampden-Turner & Trompenaars (1997) ล้วนถูกพัฒนาและประยุกต์ใช้ภายใต้บริบทของโลกตะวันตก ซึ่งมีลักษณะทางวัฒนธรรมที่แตกต่างจากประเทศในเอเชียอย่างมีนัยสำคัญ จึงเกิดข้อถกเถียงถึงความเหมาะสมของการนำกรอบแนวคิดเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทเอเชีย โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ ลำดับชั้นทางสังคม และค่านิยมแบบกลุ่มนิยม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมขององค์กรในภูมิภาคนี้ ดังนั้น การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ต่อกรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ไม่เพียงเพื่อประเมินขอบเขตของการใช้งานทฤษฎีที่มีอยู่ แต่ยังเป็นการเปิดพื้นที่ในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่มีความเหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมเฉพาะของเอเชียมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรต่างชาติหรือองค์กรในเอเชียกำลังเผชิญกับความท้าทายในการบริหารทีมงาน พันธมิตร และกระบวนการทางธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม

1. วิพากษ์กรอบแนวคิดคลาสสิก Schein Hofstede และ Trompenaars

โมเดลสามระดับของวัฒนธรรมองค์กรโดย Schein (2010) ซึ่งแบ่งเป็นสิ่งประจักษ์ ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน และสมมติฐานพื้นฐาน ได้รับการยอมรับในฐานะเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม โมเดลนี้มีแนวโน้มเน้นการวิเคราะห์ภายใน โดยไม่ได้เชื่อมโยงกับบริบททางวัฒนธรรมระดับมหภาค เช่น วัฒนธรรมประจำชาติ หรือค่านิยมของสังคมในภาพรวม ซึ่งในกรณีของประเทศในเอเชียถือเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงต่อพฤติกรรมองค์กร (Hom et al., 2022) ในทำนองเดียวกัน กรอบมิติวัฒนธรรมของ Hofstede (2001) ซึ่งเน้นการวัดค่านิยมเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศ แม้จะมีประโยชน์ในระดับมาโคร แต่ก็ถูกวิพากษ์ในหลายมิติ เช่น การเหมารวมเชิงวัฒนธรรมการละเลยความแตกต่างภายในประเทศ และการใช้ข้อมูลที่ล้าสมัย (McSweeney, 2002) ตัวอย่างเช่น ประเทศจีน ซึ่งมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และภูมิภาคสูง การใช้มิติวัฒนธรรมเพียงชุดเดียวในการอธิบายพฤติกรรมองค์กรทั่วประเทศอาจก่อให้เกิดการตีความที่คลาดเคลื่อน

โมเดลของ Hampden-Turner & Trompenaars (1997) ซึ่งเสนอกรอบวิเคราะห์พฤติกรรมและค่านิยมใน 7 มิติ แม้จะให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในบริบทข้ามวัฒนธรรม แต่ก็ยังตั้งอยู่บนฐานคิดแบบตะวันตก โดยเฉพาะการมองพฤติกรรมองค์กรผ่านแนวคิดแบบ Universalism ซึ่งอาจขัดแย้งกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในเอเชียที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัวและความไว้วางใจระยะยาว ตัวอย่างเช่น การมองการอุปถัมภ์แบบเครือญาติในองค์กรไทยหรืออินโดนีเซียว่าเป็นอุปสรรคต่อความเป็นธรรม อาจมองข้ามความสำคัญของ “ทุนทางสังคม” ที่ฝังรากอยู่ในระบบค่านิยมท้องถิ่น (อรุณี เลิศกรกิจจา, 2558)

2. วิพากษ์งานวิจัยเชิงประจักษ์ในบริบทเอเชีย

แม้งานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากในเอเชียจะพยายามนำกรอบแนวคิดเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ แต่ผลลัพธ์จำนวนไม่น้อยกลับแสดงให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในพื้นที่ เช่น งานศึกษาของ Nguyen & Aoyama (2013) ชี้ว่า การบริหารงานในองค์กรญี่ปุ่นมักให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์เชิงสังคม ความสามัคคี และการเจรจาอย่างไม่เผชิญหน้า ซึ่งไม่สามารถอธิบายได้ด้วยมิติ Individualism กับ Collectivism เพียงอย่างเดียว งานวิจัยในประเทศไทย เช่น Hom et al. (2022) แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรไทยมีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ การให้ความสำคัญลำดับชั้น การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และการพึ่งพาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการบริหารจัดการ ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดตะวันตกที่เน้นผลสัมฤทธิ์ การแข่งขัน และความโปร่งใสเชิงระบบ

3. วิพากษ์ทฤษฎีการจัดการข้ามวัฒนธรรม

ทฤษฎี Cultural Intelligence (EURAC, 2003) เสนอแนวทางใหม่ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการทำงานข้ามวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านการรับรู้ แรงจูงใจ และพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนสำคัญของทฤษฎีนี้คือการมุ่งเน้นระดับบุคคล โดยไม่ได้เชื่อมโยงกับโครงสร้างสังคม สถาบัน หรือค่านิยมที่ฝังลึกในระดับองค์กรรวม เช่น ระบบอุปถัมภ์ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือจริยธรรมแบบขงจื้อในจีน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ (Scott, 2008) ในขณะที่ Institutional Theory สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสถาบันทางสังคม เช่น กฎหมาย จารีต และวัฒนธรรมเชิงโครงสร้าง ได้อย่างเป็นระบบ ทว่าทฤษฎีนี้ยังขาดความสามารถในการอธิบายมิติที่ไม่เป็นทางการ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ หรือรูปแบบความสัมพันธ์ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมองค์กรในบริบทเอเชีย (Redding, et al., 2014)

4. ความจำเป็นในการพัฒนากรอบแนวคิดใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทเอเชีย

จากข้อวิพากษ์ข้างต้น สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนา “กรอบแนวคิดผสมผสาน” ที่สามารถผนวกความรู้จากทฤษฎีตะวันตกเข้ากับองค์ความรู้ท้องถิ่น โดยคำนึงถึงปัจจัยระดับมหภาค และระดับจุลภาค ร่วมกัน ตัวอย่างเช่น การบูรณาการมิติวัฒนธรรมของ Hofstede เข้ากับแนวคิดท้องถิ่นเรื่อง *guanxi* ในจีน หรือ *ความสัมพันธ์เชิงเครือญาติ* ในไทย อาจช่วยให้เข้าใจกลไกการบริหารธุรกิจข้ามวัฒนธรรมได้อย่างแม่นยำมากขึ้นและ การใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการวิเคราะห์กรณีศึกษาจะสามารถจับภาพความละเอียดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละประเทศได้ดีกว่าการใช้แบบสอบถามเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว (Yin, 2018) การพัฒนาองค์ความรู้ในแนวทางนี้จะไม่เพียงแต่ส่งเสริมความเข้าใจเชิงทฤษฎีที่ลุ่มลึกเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปสู่การวางกลยุทธ์เชิงปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมในภูมิภาค

จากการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ พบว่า กรอบแนวคิดหลักที่ใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ โมเดลของ Schein (2010) Hofstede (2001) และ Hampden-Turner & Trompenaars (1997) แม้จะมีคุณูปการทางวิชาการอย่างเด่นชัดในแง่ของการให้เครื่องมือวิเคราะห์ที่เป็นระบบ แต่ยังคงมีข้อจำกัดในด้านความสามารถในการอธิบายพลวัตของวัฒนธรรมในบริบทเอเชียอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางสังคม ลำดับชั้นอำนาจ และค่านิยมเชิงครอบครัว ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการก่อร่างวัฒนธรรมองค์กรในหลายประเทศของภูมิภาค งานวิจัยเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่ยังคงใช้กรอบแนวคิดจากโลกตะวันตกโดยปรับใช้กับบริบทเอเชียโดยตรง โดยขาดการปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบททางสังคม วัฒนธรรม และสถาบันท้องถิ่น ส่งผลให้ผลการวิเคราะห์อาจไม่สะท้อนภาพความเป็นจริงของการจัดการในพื้นที่ได้อย่างแม่นยำ ขณะที่ทฤษฎีร่วมสมัย เช่น Cultural Intelligence และ Institutional Theory แม้จะให้มุมมองที่กว้างขวางขึ้น แต่ยังขาดการบูรณาการเชิงลึกกับลักษณะเฉพาะของสังคมเอเชีย ด้วยเหตุนี้ บทความนี้เสนอให้มีการพัฒนาแนวคิดแบบบูรณาการ ที่ผสมผสานระหว่างทฤษฎีตะวันตกและองค์ความรู้พื้นถิ่น ตลอดจนสนับสนุนการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเข้าถึงนัยยะเชิงวัฒนธรรมที่ไม่สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือปริมาณเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะช่วยยกระดับความเข้าใจอย่างลุ่มลึกและแม่นยำต่อบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศในบริบทเอเชียได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมยิ่งขึ้น

ช่องว่างทางองค์ความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ พบว่าภูมิภาคเอเชียยังคงประสบปัญหาในการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่พัฒนาภายใต้บริบทตะวันตกอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบททางสังคม วัฒนธรรม และโครงสร้างเชิงสถาบันของท้องถิ่น ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลักของบทความ ซึ่งมุ่งวิเคราะห์บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของประเทศเอเชีย และค้นหากรอบแนวคิดที่เหมาะสมต่อการอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าว สามารถระบุช่องว่างทางองค์ความรู้ได้ในประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การขาดกรอบแนวคิดที่บูรณาการบริบทวัฒนธรรมเอเชียอย่างเป็นระบบงานวิจัยจำนวนมากยังคงอิงกรอบแนวคิดสากลซึ่งพัฒนาจากบริบทตะวันตก โดยขาดการปรับหรือพัฒนาให้สะท้อนโครงสร้างทางวัฒนธรรมเฉพาะถิ่นของประเทศในเอเชีย ประกอบด้วย ค่านิยมแบบกลุ่ม ระบบอุปถัมภ์ การเคารพลำดับชั้น หรือความสัมพันธ์เชิงเครือญาติ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อการดำเนินธุรกิจในระดับองค์กร การขาดกรอบแนวคิดที่สามารถบูรณาการบริบทดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ จึงเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการอธิบายบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในบริบทเอเชียอย่างครอบคลุมและแม่นยำ

2. ข้อจำกัดของทฤษฎีตะวันตกในการอธิบายพลวัตขององค์กรในเอเชีย แม้ว่าทฤษฎีด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการพัฒนาในบริบทตะวันตก เช่น Hofstede's Cultural Dimensions และ Schein's Model จะมีคุณค่าทางวิชาการในระดับสากล แต่เมื่อนำมาใช้ในบริบทของประเทศเอเชีย กลับไม่สามารถสะท้อนความหลากหลายเชิงพื้นที่และความซับซ้อนของความสัมพันธ์ทางสังคมได้อย่างครอบคลุม เช่น การวิเคราะห์ความเป็นผู้นำในองค์กรจีน ญี่ปุ่น หรือไทย ไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้มิติทางวัฒนธรรมแบบเหมารวมเท่านั้น ช่องว่างในเชิงทฤษฎีดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการเติมเต็มด้วยกรอบแนวคิดใหม่ที่มีความไวต่อบริบทและคุณลักษณะเฉพาะของภูมิภาคเอเชีย

3. แนวทางการวิจัยที่ยังไม่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมในเอเชีย งานวิจัยในปัจจุบันยังคงพึ่งพาวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและแบบสอบถามมาตรฐานซึ่งมักพัฒนาโดยอิงบริบทตะวันตก การใช้เครื่องมือวิจัยลักษณะนี้อาจไม่สามารถเข้าถึงนัยยะเชิงวัฒนธรรมที่ฝังลึกอยู่ในโครงสร้างทางสังคมและพฤติกรรมขององค์กรในประเทศเอเชียได้อย่างแท้จริง การขาดการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นความเข้าใจบริบท เช่น การศึกษากรณี การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เป็นข้อจำกัดสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่มีความลึกซึ้งและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมของภูมิภาค

งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย ยังประสบกับข้อจำกัดที่สำคัญในด้านองค์ความรู้ ซึ่งสะท้อนถึงความไม่สอดคล้องระหว่างกรอบแนวคิดที่มีอยู่กับบริบทวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะและซับซ้อนของภูมิภาคดังกล่าว แม้กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นในบริบทโลกตะวันตกจะมีคุณค่าในเชิงทฤษฎี แต่การประยุกต์ใช้โดยขาดการปรับให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมเอเชีย ส่งผลให้องค์ความรู้ที่ได้มีความจำกัดในการสะท้อนความหลากหลายและความลึกซึ้งของวัฒนธรรมองค์กรในภูมิภาคนี้อย่างสมบูรณ์ วิธีการวิจัยที่ส่วนใหญ่เน้นการศึกษาผ่านเครื่องมือเชิงปริมาณและแบบสอบถาม ซึ่งพัฒนามาจากบริบทตะวันตก ยังไม่สามารถเข้าถึงความซับซ้อนและบริบทเชิงลึกของพฤติกรรมองค์กรในเอเชียได้อย่างเพียงพอ ความขาดแคลนในการประยุกต์ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพและกรอบแนวคิดที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่น จึงถือเป็นช่องว่างสำคัญที่ควรได้รับการเติมเต็มเพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งและรอบด้านยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยในอนาคตจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนากรอบแนวคิดที่บูรณาการองค์ความรู้สากลเข้ากับบริบทวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นของเอเชีย รวมถึงการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่สามารถจับต้องบริบทเฉพาะและความละเอียดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กรในภูมิภาคนี้

เพื่อยกระดับความสมบูรณ์ขององค์ความรู้และเพิ่มความสะดวกคล่องของแนวทางบริหารธุรกิจระหว่างประเทศในบริบทเอเชียอย่างแท้จริง

บทสรุป

บทความนี้ได้นำเสนอการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับพลวัตและบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชียอย่างรอบด้าน โดยชี้ให้เห็นข้อจำกัดของกรอบทฤษฎีและแนวคิดการจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่พัฒนาขึ้นในบริบทของสังคมตะวันตกเมื่อถูกนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทเอเชียซึ่งมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเด่นชัดโดยเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ เพื่อเติมเต็มช่องว่างความรู้และพัฒนาความเข้าใจในบทบาทวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรมเฉพาะของเอเชีย โดยกรอบแนวคิดดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การผสมผสานมิติทางวัฒนธรรมทั้งในระดับองค์กรและระดับชาติ การให้ความสำคัญกับลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมเอเชีย เช่น ความสัมพันธ์เชิงระบบ การเคารพลำดับชั้น และค่านิยมแบบกลุ่มนิยม ตลอดจนการบูรณาการความสามารถในการจัดการข้ามวัฒนธรรม เพื่อส่งเสริมการสร้างควมไว้วางใจและนวัตกรรมภายในองค์กร และกรอบแนวคิดยังเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการออกแบบกลยุทธ์การบริหารที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรมท้องถิ่นในเอเชีย เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความยังสนับสนุนให้มีการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การศึกษากรณีศึกษา และการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้เข้าถึงความซับซ้อนและบริบทเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรในภูมิภาคนี้ได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- อรุณี เลิศกรกิจจา. (2558). วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศอาเซียน. สืบค้นจาก https://www.researchgate.net/publication/258836411_Business_Culture_in_ASEAN_Countries.
- Ball, D. A., & McCulloch, W. H. (2008). *International Business: The Challenge of Global Competition*. (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- EURAC. (2003). How Hofstede & Trompenaars Models of Cultural Dimensions Apply to Global Leadership. Retrieved from <https://eurac.com/how-the-2-models-of-cultural-dimensions-hofstede-trompenaars-apply-to-global-leadership/>.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1997). Response to geert hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Hom, M., Hengsadeekul, V., & Nagamatsu, M. (2022). Organizational Culture Affecting Success in International Business Management. *SAU Journal of Social Sciences & Humanities*, 6(2), 48–62.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA.: Sage publications.

- Jumaev, R., & Rakhimova, A. (2020). Analysis of scientific research on reproduction of species of Trichograms in Biolaboratory. *The American Journal of Agriculture and Biomedical Engineering*, 2(08), 148-152.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.
- Nguyen, N. T. D., & Aoyama, A. (2013). Exploring Cultural Differences in Implementing International Technology Transfer in the Case of Japanese Manufacturing Subsidiaries in Vietnam. *Contemporary Management Research*, 9(1), 13-34.
- Redding, G., Bond, M. H., & Witt, M. A. (2014). Culture and the business systems of Asia. In *The Oxford handbook of Asian business systems* (pp. 358-382). Oxford: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427-442.