



การประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการจัดการข้ามวัฒนธรรม:

กรณีศึกษาผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดสงขลา

APPLYING BUDDHIST PRINCIPLES TO CROSS-CULTURAL MANAGEMENT: A CASE STUDY OF RESTAURANT ENTREPRENEURS IN SONGKHLA PROVINCE

เจษฎา นกน้อย

Chetsada Noknoi

คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ สงขลา ประเทศไทย

Faculty of Economics and Business Administration, Thaksin University, Songkhla, Thailand

Corresponding author E-mail: chetsada@tsu.ac.th

Received 30 January 2026; Revised 20 March 2026; Accepted 24 March 2026

บทคัดย่อ

ความเป็นมาและวัตถุประสงค์: การจัดการข้ามวัฒนธรรมเป็นประเด็นสำคัญในธุรกิจบริการที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและพนักงานจากหลากหลายวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม งานศึกษาส่วนใหญ่มักอธิบายผ่านกรอบแนวคิดการจัดการตะวันตก ขณะที่การประยุกต์ใช้หลักจริยธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นองค์ความรู้สำคัญในบริบทสังคมไทย ยังได้รับการศึกษาค่อนข้างจำกัด ทั้งนี้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามีศักยภาพในการส่งเสริมความเข้าใจ ความเมตตา และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติท่ามกลางความแตกต่างทางวัฒนธรรม การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการจัดการข้ามวัฒนธรรมของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดสงขลา และเพื่อสังเคราะห์แนวทางหรือโมเดลการจัดการที่ผสมผสานหลักธรรมเข้ากับการบริหารธุรกิจบริการ

วิธีดำเนินการวิจัย: การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาประสบการณ์และมุมมองของผู้ประกอบการที่ต้องบริหารจัดการในบริบทพหุวัฒนธรรม ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวน 15 รายในจังหวัดสงขลาที่มีลูกค้าหรือพนักงานต่างชาติ โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง และกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลตามหลักความอิ่มตัวของข้อมูล เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยถอดเทปการสัมภาษณ์ อ่านทบทวนข้อมูล สร้างรหัสจากหน่วยความหมาย จัดกลุ่มรหัสเป็นหมวดหมู่ และสังเคราะห์เป็นธีมหลักที่สะท้อนรูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมในการจัดการข้ามวัฒนธรรมพร้อมตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการตรวจสอบสามเส้า

ผลการวิจัย: ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการสามารถประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการจัดการข้ามวัฒนธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา ซึ่งช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและพนักงานต่างวัฒนธรรม หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรด้วยความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ ขณะที่หลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการจากการสังเคราะห์ข้อมูลนำไปสู่การพัฒนา “โมเดลการจัดการข้ามวัฒนธรรมเชิงพุทธสำหรับธุรกิจร้านอาหาร” ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่ มิติแห่งความสัมพันธ์ มิติแห่งการบริหารคน และมิติแห่งการพัฒนาและความยั่งยืน



โมเดลดังกล่าวสะท้อนการบูรณาการระหว่างหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับแนวคิดการจัดการข้ามวัฒนธรรมสมัยใหม่ ช่วยลดความขัดแย้งจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลกัน

ความเกี่ยวข้องกับหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา: จุดเด่นสำคัญของงานวิจัยนี้ คือ การนำหลักสังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา) พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) และ อิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) มาใช้ในการจัดการข้ามวัฒนธรรม

สรุป: ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการจัดการข้ามวัฒนธรรมในธุรกิจบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการสร้างความสัมพันธ์ การบริหารบุคลากร และการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ งานวิจัยนี้จึงเสนอกรอบแนวคิดที่บูรณาการหลักธรรมกับการจัดการข้ามวัฒนธรรมในบริบทธุรกิจบริการ และเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการในการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุลและยั่งยืน

คำสำคัญ: หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา, การจัดการข้ามวัฒนธรรม, ผู้ประกอบการร้านอาหาร, สงขลา

Abstract

Background and Objectives: Cross-cultural management is a crucial issue in the service industry, which interacts with customers and employees from diverse cultures. However, most studies focus on Western management frameworks, while the application of Buddhist ethics, a vital body of knowledge within the Thai social context, has been studied relatively limited. This is despite the fact that Buddhist principles have the potential to promote understanding, compassion, and peaceful coexistence amidst cultural differences. This research therefore aims to study the application of Buddhist principles in cross-cultural management by restaurant operators in Songkhla province and to synthesize management models that integrate Buddhist principles into service business administration.

Methodology: This qualitative research studies the experiences and perspectives of entrepreneurs managing in a multicultural context. The primary informants were 15 restaurant owners in Songkhla province who serve foreign customers or employ foreign staff. A purposive sampling method was used, and the number of informants was determined based on data saturation. The research instrument was a semi-structured interview questionnaire. Data analysis employed content analysis, involving transcription of interviews, data review, semantic coding, categorization of codes, and synthesis into key themes reflecting the application of ethical principles in cross-cultural management. Data reliability was verified using triangulation.

Main Results: The research findings indicate that entrepreneurs can concretely apply Buddhist principles to cross-cultural management, particularly Sangahavatthu 4 (Generosity, Kind Speech, Helpful Conduct, and Equality), which foster positive relationships with customers and employees from different cultures. Brahmavihara 4 (Loving-kindness, Compassion, Sympathetic Joy, and Equanimity) are used as guidelines for managing personnel with understanding and empathy. Meanwhile, Iddhipada 4 (Aspiration, Effort, Thoughtfulness, and Investigation) - Enhance entrepreneurial motivation and self-development. This data synthesis led to the development of a "Buddhist Cross-cultural Management Model for Restaurant Business," comprising three main dimensions:



relationship, human management, and self-development. This model reflects the integration of Buddhist principles with modern cross-cultural management concepts, reducing conflict arising from cultural differences, increasing customer satisfaction, and promoting a supportive work environment.

Involvement to Buddhadhamma: The main highlight of this research is the application of Sangahavatthu 4 (Generosity, Kind Speech, Helpful Conduct, and Equality); Brahmavihara 4 (Loving-kindness, Compassion, Sympathetic Joy, and Equanimity); and Iddhipada 4 (Aspiration, Effort, Thoughtfulness, and Investigation) in cross-cultural management.

Conclusions: Research findings demonstrate that Buddhist principles can be effectively applied as a conceptual framework for cross-cultural management in the service industry, encompassing aspects such as relationship building, human resource management, and entrepreneurial potential development. This research therefore proposes a conceptual framework that integrates Buddhist principles with cross-cultural management within the service business context, providing a guideline for entrepreneurs to develop their organizations in a balanced and sustainable manner.

Keywords: Buddhist Principles, Cross-cultural Management, Restaurant Entrepreneurs, Songkhla

บทนำ

จังหวัดสงขลา โดยเฉพาะในพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญ เช่น อำเภอหาดใหญ่ และอำเภอเมือง เป็นศูนย์กลางการค้า การท่องเที่ยว และการบริการของภาคใต้ตอนล่าง ซึ่งมีนักท่องเที่ยวและแรงงานต่างชาติจากประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ จีน และประเทศในตะวันออกกลางเข้ามาใช้ชีวิตและทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหาร ต้องให้บริการแก่ลูกค้าที่มีความหลากหลายด้านภาษา ศาสนา และวัฒนธรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Songkhla Provincial Statistical Office, 2023) ในบริบทดังกล่าว ผู้ประกอบการจำนวนมากเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เช่น ความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารกับพนักงานต่างชาติ ความแตกต่างด้านข้อกำหนดทางศาสนาเกี่ยวกับอาหาร (เช่น อาหารฮาลาล) ความคาดหวังด้านคุณภาพการบริการที่แตกต่างกันของลูกค้าต่างวัฒนธรรม และความเข้าใจที่ไม่ตรงกันเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการทำงาน ซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ความไม่พึงพอใจของลูกค้า และประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ลดลง หากขาดแนวทางการจัดการข้ามวัฒนธรรมที่เหมาะสม

การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Management) จึงเป็นสมรรถนะสำคัญสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารในบริบทพหุวัฒนธรรม เนื่องจากธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจบริการที่ต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคลากรและลูกค้า งานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีผลต่อพฤติกรรมการบริโภค ความคาดหวังด้านบริการ และการรับรู้คุณภาพของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ (Tsang & Hsu, 2011); (Mak et al., 2012) ขณะเดียวกัน ความสามารถของผู้ประกอบการในการเข้าใจและจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้า ประสิทธิภาพของทีมงาน และความยั่งยืนของธุรกิจบริการ (Hofstede, 2011); (Earley & Ang, 2003); (Burinkote & Piyanusorn, 2022) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นกรอบแนวคิดการจัดการแบบตะวันตก และยังมีการศึกษาจำกัดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่มีรากฐานลึกซึ้งในสังคมไทย และมีศักยภาพในการเป็นแนวทางการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในบริบทที่มีความหลากหลาย



หลักธรรมสำคัญทางพระพุทธศาสนา เช่น สังคหวัตถุ 4 ซึ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความเอื้อเพื่อพรหมวิหาร 4 ซึ่งส่งเสริมความเมตตาและความเข้าใจผู้อื่น และอิทธิบาท 4 ซึ่งเน้นการพัฒนาตนเองด้วยความเพียรและปัญญา อาจเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้ประกอบการสามารถนำมาใช้เพื่อจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานการณ์จริง เช่น การสร้างความไว้วางใจกับพนักงานต่างชาติ การลดความขัดแย้งในการทำงาน และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าต่างวัฒนธรรม ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งสำรวจประสบการณ์ของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดสงขลาว่าได้นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้อย่างไรในการจัดการข้ามวัฒนธรรม และหลักธรรมเหล่านี้มีบทบาทอย่างไรในการเสริมสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และความยั่งยืนของธุรกิจร้านอาหารในบริบทพหุวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการธุรกิจบริการกับภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมไทยอย่างเป็นระบบและมีความหมายในเชิงปฏิบัติ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการจัดการข้ามวัฒนธรรมของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดสงขลา และเพื่อสังเคราะห์แนวทางหรือโมเดลการจัดการที่ผสมผสานหลักธรรมเข้ากับการบริหารธุรกิจบริการ

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมุ่งทำความเข้าใจประสบการณ์ การรับรู้ และการให้ความหมายของผู้ประกอบการร้านอาหารเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการจัดการข้ามวัฒนธรรมในบริบทการดำเนินธุรกิจจริง การเลือกใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพมีความเหมาะสมกับประเด็นการศึกษานี้ เนื่องจากการจัดการข้ามวัฒนธรรมและการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้เป็นปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับมิติทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์ส่วนบุคคล ซึ่งไม่สามารถวัดหรืออธิบายได้อย่างครบถ้วนด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ (Creswell et al., 2024) การวิจัยเชิงคุณภาพเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงมุมมองภายใน (Insider Perspective) ของผู้ให้ข้อมูล ทำให้เข้าใจบริบท กระบวนการ และความหมายที่ผู้ประกอบการสร้างขึ้นจากประสบการณ์จริงในการจัดการบุคลากรและลูกค้าต่างวัฒนธรรม (Denzin & Lincoln, 2018) นอกจากนี้ แนวทางดังกล่าวยังเหมาะสำหรับการศึกษาในบริบททางสังคมและวัฒนธรรมเฉพาะพื้นที่ เช่น จังหวัดสงขลา ซึ่งมีลักษณะพหุวัฒนธรรมและความสัมพันธ์กับบริบททางศาสนา และวิถีชีวิตของผู้ประกอบการ การใช้การวิจัยเชิงคุณภาพจึงช่วยให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างลึกซึ้งครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทจริง อันนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการจัดการข้ามวัฒนธรรมในภาคธุรกิจบริการ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวน 15 รายในจังหวัดสงขลา ซึ่งมีลูกค้าต่างชาติหรือพนักงานต่างชาติ โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมกลุ่มธุรกิจอาหารหลากหลาย เช่น ร้านอาหารไทย ร้านอาหารซีฟู้ด ร้านอาหารฮาลาล และร้านอาหารแนวฟิวชัน โดยเมื่อครบจำนวนดังกล่าวพบว่าข้อมูลที่ได้อิ่มตัว เนื่องจากผู้วิจัยใช้หลักการความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) เป็นเกณฑ์ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยในระหว่างการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่าหลังจากการสัมภาษณ์ประมาณรายที่ 12 เป็นต้นไป ข้อมูลที่ได้รับเริ่มมีรูปแบบและประเด็นซ้ำกัน และไม่มีประเด็นใหม่ที่มีนัยสำคัญเพิ่มเติม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Guest et al. (2006) ที่ระบุว่า การวิจัยเชิงคุณภาพสามารถบรรลุความอิ่มตัวของข้อมูลได้ในกลุ่มตัวอย่างประมาณ 12-15 ราย นอกจากนี้ Creswell et al. (2024) ยังระบุว่า การวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกมักใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก แต่เน้นความลึกของข้อมูลมากกว่าปริมาณ ดังนั้น



จำนวนผู้ให้ข้อมูล 15 รายจึงถือว่าเพียงพอสำหรับการสะท้อนปรากฏการณ์ที่ศึกษาอย่างครอบคลุมและมีความน่าเชื่อถือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ
2. ประสบการณ์ในการบริหารลูกค้าหรือพนักงานต่างชาติ
3. การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการจัดการข้ามวัฒนธรรม

โดยมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) และความถูกต้องของเนื้อหา โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน การประเมินความชัดเจนและความเหมาะสมของคำถามใช้ Index of Item-Objective Congruence (IOC) ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ พบว่าคำถามทั้งหมดมีค่า $IOC \geq 0.5$ จึงถือว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สามารถนำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบพบหน้า (Face-to-face In-depth Interview) ใช้เวลาครั้งละ 45-60 นาที โดยมีการขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึกประกอบการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บรายละเอียดเชิงคุณภาพเกี่ยวกับมุมมองและการปฏิบัติของผู้ประกอบการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Synthesis) เพื่อเรียบเรียงประเด็นสำคัญอย่างเป็นระบบและรัดกุม โดยการตีความและสังเคราะห์ (Qualitative Interpretive and Thematic Analysis) ประกอบกับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกและจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามกรอบหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา (สังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 และอิทธิบาท 4) และแนวคิดการจัดการข้ามวัฒนธรรมของ Hofstede (1980) Trompenaars & Hampden-Turner (1998) และ Hall (1976) ตามแนวทางของ Graneheim & Lundman (2004) และ Elo & Kyngäs (2008) โดยมีขั้นตอนอย่างเป็นระบบดังนี้ ขั้นตอนแรก ผู้วิจัยถอดเทปการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Verbatim Transcription) และอ่านข้อมูลซ้ำหลายครั้งเพื่อทำความเข้าใจภาพรวมของข้อมูล (Familiarization) ขั้นตอนที่สอง ผู้วิจัยดำเนินการสร้างรหัสข้อมูลแบบเปิด (Open Coding) โดยการระบุหน่วยความหมาย (Meaning Units) จากข้อความสัมภาษณ์ และกำหนดรหัส (Codes) ที่สะท้อนแนวคิดหรือประเด็นสำคัญ เช่น “การให้โอกาสพนักงานต่างชาติ” “การใช้ความเมตตาในการบริหารงาน” และ “การพัฒนาตนเองเพื่อเข้าใจลูกค้าต่างวัฒนธรรม” ขั้นตอนที่สาม ผู้วิจัยจัดกลุ่มรหัสที่มีความสัมพันธ์กันเป็นหมวดหมู่ (Categories) โดยพิจารณาความคล้ายคลึงและความเชื่อมโยงของเนื้อหา เช่น หมวดหมู่ด้านการสร้างความสัมพันธ์ หมวดหมู่ด้านการบริหารบุคลากร และหมวดหมู่ด้านการพัฒนาตนเอง ขั้นตอนที่สี่ ผู้วิจัยสังเคราะห์หมวดหมู่ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเป็นธีมหลัก (Themes) และมีมิติแนวคิด (Conceptual Dimensions) ที่สะท้อนรูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการจัดการข้ามวัฒนธรรม ได้แก่ มิติด้านความสัมพันธ์ (Relational Dimension) มิติด้านการบริหารบุคลากร (Human Resource Management Dimension) และมิติด้านการพัฒนาและความยั่งยืน (Self-development Dimension) ในการนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยใช้รหัสแทนชื่อผู้ให้ข้อมูล เช่น R1, R2, R3 เพื่อรักษาความลับและความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลตามหลักจริยธรรมการวิจัยเชิงคุณภาพ (Creswell et al., 2024)



การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความสอดคล้อง (Dependability) และความยืนยันได้ (Confirmability) ของผลการวิจัย การวิจัยนี้ใช้เทคนิคการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งเป็นวิธีการสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลจากหลายมุมมอง (Denzin, 2017); (Lincoln & Guba, 1985) ประกอบด้วยการตรวจสอบจากหลายแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Review) และการตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Check) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การตรวจสอบจากหลายแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) เป็นกระบวนการเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน เพื่อเพิ่มความถูกต้องของข้อค้นพบ (Denzin, 2017) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งสำคัญ 3 ประเภท ได้แก่

1.1 แหล่งข้อมูลบุคคล (Person Triangulation) ได้แก่ ผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวน 15 ราย ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการลูกค้าหรือพนักงานต่างชาติ โดยมีลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกัน เช่น ร้านอาหารที่มีลูกค้าชาวยุโรปเป็นหลัก ร้านอาหารที่มีพนักงานชาวเมียนมา ร้านอาหารที่มีลูกค้าชาวมาเลเซีย สิงคโปร์ และจีน การเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายรายช่วยให้สามารถตรวจสอบความสอดคล้องของประสบการณ์ และลดอคติจากมุมมองของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

1.2 แหล่งข้อมูลเอกสาร (Document Triangulation) ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสารหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น หลักสังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 และอิทธิบาท 4 งานวิจัยด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรม งานวิจัยด้านพุทธศาสนากับการบริหารจัดการ เพื่อยืนยันว่าข้อค้นพบมีความสอดคล้องกับแนวคิดทางทฤษฎีและองค์ความรู้ที่ได้รับการยอมรับในทางวิชาการ

1.3 แหล่งข้อมูลประสบการณ์และบริบท (Contextual Triangulation) ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบข้อมูลจากสถานการณ์จริงที่ผู้ให้ข้อมูลอธิบาย เช่น การจัดการความขัดแย้งกับพนักงานต่างชาติ การสื่อสารกับลูกค้าต่างวัฒนธรรม และการสร้างความสัมพันธ์ในที่ทำงาน เพื่อยืนยันความสอดคล้องของรูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมในบริบทจริง

การใช้ Data Triangulation ดังกล่าวช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ และยืนยันว่าผลการวิจัยมีความสอดคล้องในหลายแหล่งข้อมูล (Denzin, 2017)

2. การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Review) เป็นวิธีการสำคัญในการเพิ่มความถูกต้องของการตีความข้อมูลและความสอดคล้องทางวิชาการ (Lincoln & Guba, 1985) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ท่าน ตรวจสอบองค์ประกอบสำคัญของการวิจัย ได้แก่

2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 1 ท่าน ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของการเชื่อมโยงข้อมูลกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ความเหมาะสมของการตีความหลักสังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 และอิทธิบาท 4 ในบริบทการจัดการ

2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 1 ท่าน ทำหน้าที่ตรวจสอบความเหมาะสมของแนวคำถามสัมภาษณ์ ความถูกต้องของกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น การกำหนดรหัสข้อมูล (Coding) และการจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categorization) ความสอดคล้องระหว่างข้อมูลดิบกับข้อค้นพบ

ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญถูกนำมาปรับปรุงเครื่องมือวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

3. การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Check) เป็นวิธีการสำคัญในการตรวจสอบความถูกต้องของการตีความข้อมูล โดยให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบข้อค้นพบ เพื่อยืนยันว่าผลการวิจัยสะท้อนประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูล (Lincoln & Guba, 1985) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลทุกราย โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้



- นำเสนอข้อค้นพบเบื้องต้น เช่น การใช้หลักเมตตาในการบริหารพนักงาน และการใช้หลักทานในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- ให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบว่าข้อค้นพบสอดคล้องกับประสบการณ์จริงของตนหรือไม่
- เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมหรือแก้ไขข้อมูล

ผลการตรวจสอบพบว่า ผู้ให้ข้อมูลยืนยันว่าข้อค้นพบสะท้อนประสบการณ์จริง และไม่มีข้อแก้ไขที่มึนัยสำคัญ ซึ่งช่วยยืนยันความถูกต้องของผลการวิจัย

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดสงขลาจำนวน 15 ราย ซึ่งมีลูกค้าหรือพนักงานต่างชาติ ผลการวิจัยสามารถสรุปได้เป็น 3 ประเด็นหลักดังนี้

1. การประยุกต์ใช้หลักสังคหัตถ์ 4 ในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าการบริหารธุรกิจในสังคมพหุวัฒนธรรมต้องอาศัยความเข้าใจ ความเคารพ และการวางตัวอย่างเหมาะสม หลักสังคหัตถ์ 4 จึงถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและพนักงานต่างชาติ ดังนี้

ทาน (การให้) - ผู้ประกอบการหลายรายกล่าวว่าการให้ไม่จำเป็นต้องเป็นทรัพย์สิน แต่เป็นการให้ความเข้าใจ เช่น การยืดหยุ่นเวลาทำงานในช่วงเดือนรอมฎอนสำหรับพนักงานมุสลิม หรือการให้บริการพิเศษแก่ลูกค้าต่างชาติที่มีข้อจำกัดด้านภาษา การให้ในลักษณะนี้ช่วยลดความตึงเครียดและสร้างความไว้วางใจระหว่างวัฒนธรรม ผู้ให้ข้อมูลหลายรายสะท้อนว่า การให้ไม่จำกัดเพียงวัตถุ แต่รวมถึงโอกาส ความช่วยเหลือ และความจริงใจ ซึ่งช่วยสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานและลูกค้าต่างชาติ ตัวอย่างเช่น ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“ผมจะให้โอกาสพนักงานต่างชาติที่ยังพูดไทยไม่คล่อง ไม่ได้ตำหนิ แต่สอนเขา เพราะเราเคยเริ่มต้นเหมือนกัน เขาจะรู้สึกที่เราไม่ได้เอาเปรียบเขา” (R3, 2025)

ผู้ให้ข้อมูลอีกรายกล่าวว่า

“บางครั้งลูกค้าต่างชาติไม่เข้าใจเมนู ผมจะอธิบายให้ละเอียด หรือให้ลองชิมก่อน เขาจะรู้สึกที่เราใส่ใจ และเขาจะกลับมาอีก” (R7, 2025)

สะท้อนให้เห็นว่าการให้ในรูปแบบของโอกาสและความช่วยเหลือช่วยสร้างความไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพระพุทธศาสนาที่ว่าทานเป็นพื้นฐานของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Harvey, 2013)

ปิยวาจา (การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะ) - การสื่อสารกับลูกค้าต่างชาติด้วยคำพูดที่สุภาพ เป็นมิตร และมีรอยยิ้ม เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวคิด Thai Hospitality และช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดจากความเข้าใจผิดทางภาษา อีกทั้งการใช้คำพูดที่สุภาพและเหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการข้ามวัฒนธรรม ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า

“พนักงานต่างชาติบางคนกลัวถ้าเราพูดเสียงดัง ผมเลยเลือกใช้คำพูดที่นุ่มนวล และอธิบายเหตุผลมากกว่าสั่งอย่างเดียว” (R1, 2025)

อีกตัวอย่างหนึ่ง

“ลูกค้าฝรั่งชอบให้เราอธิบาย ไม่ใช่แค่รับออเดอร์เฉย ๆ ถ้าเราพูดดี เขาจะรู้สึกประทับใจมาก” (R9, 2025)



แสดงให้เห็นว่าการใช้ปิยวาจาช่วยลดความตึงเครียดและส่งเสริมความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรม

อรรถจริยา (การทำตนให้เป็นประโยชน์) - ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักให้ความช่วยเหลือพนักงานต่างชาติ เช่น การช่วยจัดหาที่พัก การให้คำแนะนำด้านกฎหมายแรงงาน หรือการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาทักษะภาษาไทย ซึ่งสะท้อนความเอื้อเฟื้อในฐานะผู้นำทางจิตใจ ผู้ประกอบการหลายรายกล่าวว่าการช่วยเหลือพนักงานต่างชาติทั้งในเรื่องงานและชีวิตส่วนตัวช่วยสร้างความผูกพัน ตัวอย่างเช่น

“พนักงานเมียนมาบางคนมีปัญหาเรื่องเอกสาร ผมช่วยแนะนำและพาไปติดต่อหน่วยงาน เขาจะรู้สึกที่เราไม่ได้มองเขาเป็นแค่ลูกจ้าง” (R5, 2025)

สมานัตตตา (การวางตนเสมอภาค) - หลายรายให้ความสำคัญกับการไม่แบ่งแยกศาสนาหรือเชื้อชาติ เช่น การจัดโต๊ะอาหารแยกสำหรับอาหารฮาลาล และการให้พนักงานทุกศาสนาร่วมกิจกรรมของร้านในลักษณะเท่าเทียม ผู้ให้ข้อมูลเน้นว่าการปฏิบัติต่อพนักงานต่างชาติอย่างเท่าเทียมช่วยลดความขัดแย้ง ตัวอย่างเช่น

“ผมปฏิบัติกับพนักงานทุกคนเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นคนไทยหรือคนต่างชาติ เพราะถ้าเราลำเอียง จะเกิดปัญหาทันที” (R8, 2025)

จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า หลักสังคหวัตถุ 4 ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงความสัมพันธ์ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างความไว้วางใจ ลดความตึงเครียด และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคลต่างวัฒนธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการให้โอกาส (ทาน) การสื่อสารอย่างเคารพ (ปิยวาจา) การช่วยเหลือเกื้อกูล (อรรถจริยา) และการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (สมานัตตตา) ซึ่งช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในหมู่พนักงานต่างชาติ และสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าต่างชาติ อันนำไปสู่ความสัมพันธ์ระยะยาวและความมั่นคงของธุรกิจในบริบทพหุวัฒนธรรม

การนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาใช้ในการบริหารร้านอาหารในบริบทพหุวัฒนธรรมสอดคล้องกับแนวคิดของ Hofstede (1980) ที่ระบุว่า วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High-Context Culture) ต้องอาศัยการสื่อสารเชิงอารมณ์และความสัมพันธ์มากกว่าข้อเท็จจริงเชิงเหตุผล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas & Peterson (2017) ที่ระบุว่าการจัดการข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความไว้วางใจและความเข้าใจระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะในธุรกิจบริการที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chiarakul (2022) ซึ่งพบว่าผู้ประกอบการร้านอาหารไทยใช้ความเอื้อเฟื้อและการสื่อสารอย่างสุภาพเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่างชาติ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ได้ขยายองค์ความรู้เดิมโดยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงกลยุทธ์ทางธุรกิจเท่านั้น แต่มีรากฐานมาจากกรอบแนวคิดทางจริยธรรมของหลักสังคหวัตถุ 4 ซึ่งทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงคุณค่า (Value-based Framework) ที่ช่วยกำหนดแนวทางการปฏิบัติของผู้ประกอบการในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Changpongpan et al. (2025) และ Sritho et al. (2025) ที่พบว่าการใช้หลักจริยธรรมและความเห็นอกเห็นใจช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรพหุวัฒนธรรม แต่การวิจัยครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติในการจัดการข้ามวัฒนธรรมในระดับผู้ประกอบการรายย่อยได้อย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้ควรพิจารณาภายใต้ข้อจำกัดบางประการ เนื่องจากข้อมูลได้มาจากการประกอบการร้านอาหารในจังหวัดสงขลาจำนวนจำกัด ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีบริบทพหุวัฒนธรรมเฉพาะและมีอิทธิพลของวัฒนธรรมไทยและพุทธศาสนาอย่างชัดเจน ดังนั้น รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ที่พบอาจแตกต่างจากธุรกิจในพื้นที่



อื่นที่มีบริบททางวัฒนธรรมและศาสนาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ การวิจัยนี้สะท้อนมุมมองของผู้ประกอบการเป็นหลัก จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมจากมุมมองของพนักงานต่างชาติและลูกค้าต่างชาติเพื่อยืนยันความสอดคล้องของผลการวิจัยในอนาคต ผลการวิจัยในประเด็นนี้ต่อบัณฑิตผู้ประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ซึ่งมุ่งศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการจัดการข้ามวัฒนธรรม โดยแสดงให้เห็นว่าหลักสังคหวัตถุ 4 สามารถทำหน้าที่เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความเข้าใจระหว่างผู้ประกอบการ พนักงาน และลูกค้าต่างวัฒนธรรมในบริบทธุรกิจร้านอาหารได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารพนักงานต่างวัฒนธรรม

หลักพรหมวิหาร 4 ปรากฏในหลายมิติของการบริหารจัดการบุคลากรในร้านอาหาร โดยเฉพาะในบริบทที่มีพนักงานต่างเชื้อชาติและศาสนา กล่าวคือ

เมตตา (ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข) – ผู้ประกอบการมองว่าการเข้าใจพื้นเพและความเชื่อของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ตัวอย่างเช่น การอนุญาตให้พนักงานชาวมุสลิมละหมาดในเวลาทำงาน หรือการให้วันหยุดในวันสำคัญทางศาสนา เป็นการแสดงเมตตาที่สร้างความศรัทธาในองค์กร ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เราต้องเข้าใจว่าพนักงานต่างชาติมาอยู่ไกลบ้าน ถ้าเราแสดงความเมตตา เขาจะตั้งใจทำงานมากขึ้น” (R12, 2025)

กรุณา (การช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นเดือดร้อน) – ผู้ประกอบการบางรายกล่าวว่า การดูแลพนักงานต่างชาติเมื่อมีปัญหาส่วนตัว เช่น การเจ็บป่วยหรือปัญหาด้านเอกสารแรงงาน เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร และลดอัตราการลาออก อีกทั้งความเห็นอกเห็นใจพนักงานก็เป็นเรื่องสำคัญ ตัวอย่างเช่น

“บางครั้งเขาทำผิดเพราะไม่เข้าใจภาษา เราต้องเข้าใจเขา ไม่ใช่ตำหนิอย่างเดียว” (R6, 2025)

มูทิตา (การยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี) – หลายรายมีแนวทางส่งเสริมพนักงานให้เติบโต เช่น การฝึกอบรมให้ป็นหัวหน้ากะหรือเซฟประจำร้าน สะท้อนความยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ดังคำกล่าวของผู้ประกอบการรายหนึ่งที่ว่า

“เมื่อพนักงานต่างชาติพัฒนาขึ้น ผมจะชมเขา เขาจะภูมิใจและอยากทำงานให้ดีขึ้น” (R14, 2025)

อุเบกขา (การวางใจเป็นกลาง) – ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรม เช่น ไม่ลำเอียงตามเชื้อชาติ ศาสนา หรือความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งช่วยให้เกิดความยุติธรรมในที่ทำงาน ดังคำกล่าวของผู้ประกอบการที่ว่า

“เวลามีปัญหาระหว่างพนักงานไทยกับต่างชาติ ผมต้องฟังทั้งสองฝ่าย ไม่เข้าข้างฝ่ายใด” (R10, 2025)

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า หลักพรหมวิหาร 4 ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงภาวะผู้นำด้านจิตใจที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถบริหารพนักงานต่างวัฒนธรรมด้วยความเข้าใจ ความยุติธรรม และความเห็นอกเห็นใจ โดยเมตตาและกรุณาช่วยสร้างความไว้วางใจและความผูกพัน มูทิตาช่วยเสริมแรงจูงใจและการพัฒนาตนเองของพนักงาน ขณะที่อุเบกขาช่วยให้การตัดสินใจมีความเป็นธรรมและลดความขัดแย้งในองค์กร องค์กรประกอบเหล่านี้



ร่วมกันส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) และเอื้อต่อความร่วมมือในบริบทพหุวัฒนธรรม

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Goleman (2006) และ Mahamud & Punto (2020) ที่ระบุว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ โดยเฉพาะความเห็นอกเห็นใจและการควบคุมอารมณ์ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันของพนักงานและลดความขัดแย้งในองค์กรพหุวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Trompenaars & Hampden-Turner (1998) ที่เสนอว่าการจัดการข้ามวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ได้ขยายองค์ความรู้เดิมโดยแสดงให้เห็นว่า หลักพรหมวิหาร 4 ไม่เพียงสอดคล้องกับแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์หรือการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์เท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นกรอบจริยธรรมเชิงระบบ (Systematic Ethical Framework) ที่ช่วยกำหนดพฤติกรรมผู้นำอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจร้านอาหารที่มีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดและต่อเนื่องระหว่างผู้ประกอบการและพนักงานต่างชาติ ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับ Leesmidt (2020) และ Bunsiri & Kheowvongsri (2024) ที่พบว่าการบริหารด้วยความเมตตาและความยุติธรรมช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน แต่การวิจัยครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถทำหน้าที่เป็นรากฐานเชิงคุณค่าที่สนับสนุนภาวะผู้นำในบริบทพหุวัฒนธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบนี้ควรพิจารณาภายใต้ข้อจำกัดของการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนจำกัด และอยู่ในบริบทเฉพาะของธุรกิจร้านอาหารในจังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมและศาสนาที่เอื้อต่อการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการบริหารองค์กร ดังนั้น ระดับและรูปแบบของการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 อาจแตกต่างกันออกไปในบริบทของธุรกิจหรือพื้นที่ที่มีโครงสร้างทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในบริบทที่หลากหลายเพื่อยืนยันความสามารถในการประยุกต์ใช้ในระดับที่กว้างขึ้น ผลการวิจัยในประเด็นนี้ต่อบัณฑิตผู้ประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งมุ่งวิเคราะห์แนวทางการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารบุคลากรในบริบทพหุวัฒนธรรม โดยชี้ให้เห็นว่าหลักพรหมวิหาร 4 สามารถใช้เป็นกรอบจริยธรรมในการบริหารพนักงานต่างวัฒนธรรมที่ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และความยุติธรรมในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 เพื่อพัฒนาตนเองและสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการพัฒนาตนเองและรักษาธุรกิจให้อยู่รอดในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูงและความหลากหลายทางวัฒนธรรม กล่าวคือ

ฉันทะ (ความพอใจในสิ่งที่ทำ) - ผู้ประกอบการที่รักในงานบริการจะสามารถปรับตัวกับลูกค้าหลากหลายวัฒนธรรมได้ดีกว่า เพราะมองความแตกต่างเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ดังที่ผู้ประกอบการรายหนึ่งกล่าวว่า

“ผมมีความสุขที่ได้ทำงานกับคนหลายชาติ เพราะได้เรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ ๆ” (R13, 2025)

วิริยะ (ความเพียร) - การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ดังที่ผู้ประกอบการรายหนึ่งกล่าวว่า

“ผมพยายามเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพิ่มเติม เพื่อสื่อสารกับลูกค้าให้ดีขึ้น” (R7, 2025)

นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาสูตรอาหารให้เหมาะกับลูกค้าชาติอื่น เช่น มาเลเซีย จีน หรือสิงคโปร์ เป็นตัวอย่างของความเพียรที่ทำให้ธุรกิจเติบโต



จิตตะ (ความตั้งใจ) - ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการควบคุมอารมณ์และสมาธิในเวลาบริหารงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ขัดแย้งทางวัฒนธรรม เช่น ความเข้าใจผิดเรื่องอาหารฮาลาล ดังที่ผู้ประกอบการรายหนึ่งกล่าวว่า

“เวลาลูกค้าต่างชาติมีปัญหา ผมจะตั้งใจฟังเขาอย่างเต็มที่” (R11, 2025)

วิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง) - การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคต่างชาติอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจทางธุรกิจ เช่น การปรับรูปแบบการบริการ การออกแบบเมนูใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า ดังที่ผู้ประกอบการรายหนึ่งกล่าวว่า

“ผมจะคิดเสมอว่าทำอย่างไรให้ลูกค้าต่างชาติพอใจมากขึ้น” (R9, 2025)

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า หลักอิทธิบาท 4 ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงแรงจูงใจและการพัฒนาตน ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวและพัฒนาธุรกิจในปีบริบทวัฒนธรรมได้อย่างต่อเนื่อง โดยฉันทะเป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้ผู้ประกอบการเปิดรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม วิริยะเป็นพลังแห่งความเพียรที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะที่จำเป็น จิตตะช่วยเสริมความมั่นคงทางอารมณ์และสมาธิในการจัดการสถานการณ์ที่ซับซ้อน ขณะที่วิมังสาส่งเสริมการคิดเชิงวิเคราะห์และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล องค์ประกอบทั้งสี่ประการร่วมกันช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Hall (1976) ที่ระบุว่าความสามารถในการตระหนักรู้และปรับตัวตามบริบททางวัฒนธรรมเป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารในสังคมพหุวัฒนธรรม และสอดคล้องกับ Maneethon et al. (2025) และ Srisuk (2022) ที่พบว่าการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ได้ขยายองค์ความรู้เดิมโดยแสดงให้เห็นว่า อิทธิบาท 4 ไม่เพียงเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาตนในเชิงทั่วไป แต่ยังทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงพุทธจริยธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาความสามารถด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการผสมผสานระหว่างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และการไตร่ตรองอย่างมีปัญญา (Reflective Wisdom) ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเรียนรู้จากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและนำมาปรับใช้เป็นข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Tupsai & Phaowongsakul (2025) และ Thongpragob (2025) ที่ระบุว่าผู้ประกอบการที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีแรงจูงใจภายในสูงจะสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า แต่การวิจัยครั้งนี้ได้เพิ่มมิติใหม่โดยชี้ให้เห็นว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถทำหน้าที่เป็นพื้นฐานทางจิตใจที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถดังกล่าวได้อย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบนี้ควรพิจารณาภายใต้ข้อจำกัดของการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจประสบการณ์ของผู้ประกอบการในบริบทเฉพาะของจังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีพื้นฐานทางสังคมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ดังนั้น ระดับและรูปแบบของการประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 อาจแตกต่างกันออกไปในพื้นที่หรือธุรกิจที่มีบริบทแตกต่างกัน นอกจากนี้ การใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนจำกัดอาจไม่สามารถสะท้อนรูปแบบการพัฒนาตนของผู้ประกอบการทั้งหมดได้ จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่หลากหลายเพื่อยืนยันและขยายข้อค้นพบดังกล่าว ผลการวิจัยในประเด็นนี้ต่อบัณฑิตผู้ประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ในมิติของการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ โดยแสดงให้เห็นว่าหลักอิทธิบาท 4 สามารถทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดในการเสริมสร้างแรงจูงใจ การเรียนรู้ และความสามารถในการปรับตัวของผู้ประกอบการซึ่งมีส่วนสนับสนุนความยั่งยืนของธุรกิจในปีบริบทวัฒนธรรม



องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยครั้งนี้ได้พัฒนาโมเดลการจัดการข้ามวัฒนธรรมเชิงพุทธสำหรับธุรกิจร้านอาหาร (Buddhist Cross-cultural Management Model for Restaurant Business) จากการวิเคราะห์แนวทางการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรและลูกค้าต่างวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติหลัก ดัง Figure 1

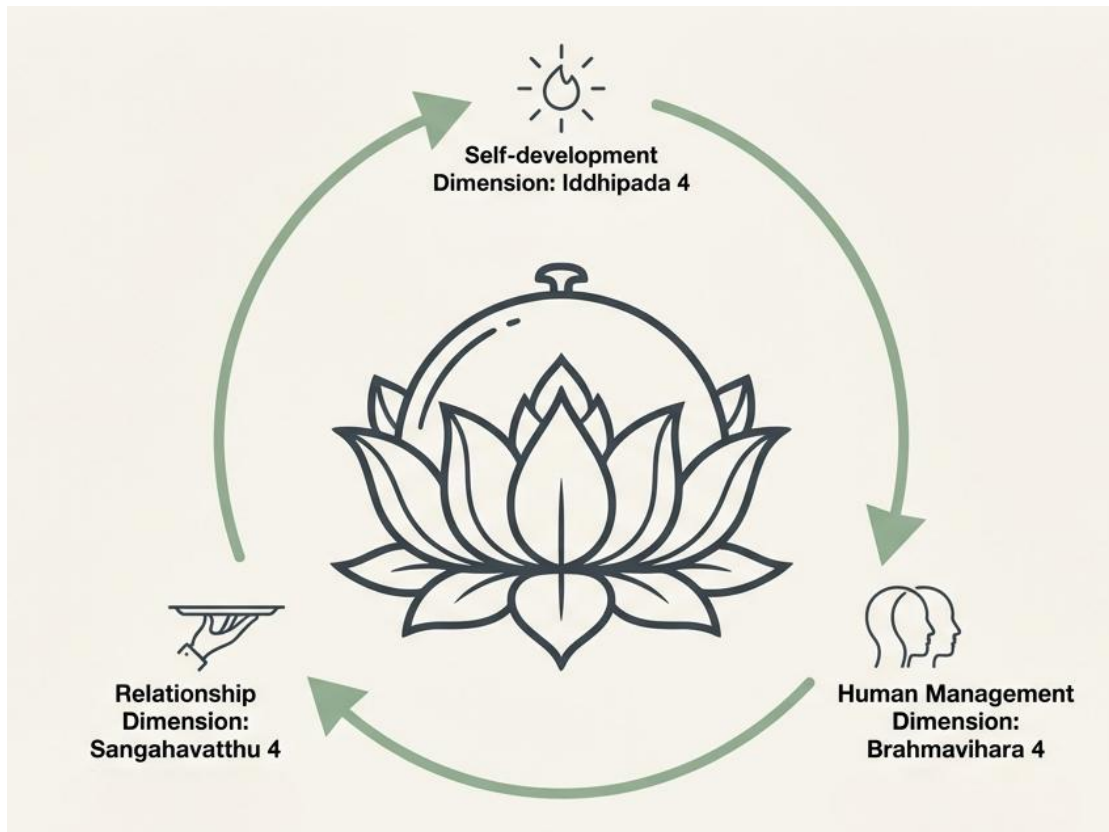


Figure 1 Buddhist Cross-cultural Management Model for Restaurant Business

1. มิติแห่งความสัมพันธ์ (Relationship Dimension): ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและพนักงานต่างชาติ
2. มิติแห่งการบริหารคน (Human Management Dimension): ใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรข้ามวัฒนธรรม
3. มิติแห่งการพัฒนาและความยั่งยืน (Self-development Dimension): ใช้หลักอิทธิบาท 4 เป็นแนวคิดในการพัฒนาผู้ประกอบการ

โมเดลนี้สะท้อนแนวคิดการจัดการที่ผสมผสานจิตวิญญาณพุทธกับการจัดการข้ามวัฒนธรรมสมัยใหม่อย่างลงตัว ช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจความแตกต่างของผู้คนอย่างลึกซึ้งและใช้เมตตาเป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือ อันจะช่วยลดความขัดแย้งเนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่อาจเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันก็ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งยังสนับสนุนบรรยากาศในการทำงานแบบเกื้อกูลกัน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจที่สำคัญ โมเดลการจัดการข้ามวัฒนธรรมเชิงพุทธสำหรับธุรกิจร้านอาหารที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้มิได้เป็นเพียงการรวบรวมหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีอยู่เดิม แต่เป็นการสังเคราะห์เชิงแนวคิดจากข้อมูลเชิงประจักษ์ของผู้ประกอบการร้านอาหารในบริบทพหุวัฒนธรรม โดยแสดงให้เห็นบทบาทเชิงหน้าที่ (Functional Roles) ของหลักธรรมแต่ละหมวดในกระบวนการจัดการข้ามวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ สังคหวัตถุ 4 ทำหน้าที่



เป็นกลไกเชิงความสัมพันธ์ (Relational Mechanism) ที่ช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ประกอบการ พนักงาน และลูกค้าต่างวัฒนธรรม พรหมวิหาร 4 ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงการบริหารบุคลากร (Human Management Mechanism) ที่ช่วยให้เกิดความยุติธรรม ความเข้าใจ และความผูกพันในองค์กร ขณะที่อิทธิบาท 4 ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงการพัฒนาตนและการปรับตัว (Adaptive Self-development Mechanism) ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเรียนรู้และตอบสนองต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างต่อเนื่อง การตีความเชิงกลไกดังกล่าวถือเป็น การขยายองค์ความรู้เดิมจากการมองหลักธรรมในฐานะหลักจริยธรรมทั่วไป ไปสู่การเป็นกรอบแนวคิดเชิงการจัดการที่สามารถอธิบายกระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการข้ามวัฒนธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ โมเดลที่พัฒนาขึ้นยังสะท้อนลำดับขั้นของการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยเริ่มจากระดับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Level) ผ่านการใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อสร้างความไว้วางใจและลดความขัดแย้งทางวัฒนธรรม ต่อมาคือระดับการบริหารองค์กร (Organizational Level) โดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความเข้าใจและยุติธรรม และสุดท้ายคือระดับการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development Level) ผ่านการใช้อิทธิบาท 4 เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว และการตัดสินใจของผู้ประกอบการ กระบวนการทั้งสามระดับนี้มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นพลวัต โดยเริ่มจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี นำไปสู่การบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ในเชิงผลลัพธ์ โมเดลนี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างการใช้หลักธรรมกับผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในระดับองค์กร โดยข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์สะท้อนว่า การใช้หลักสังคหวัตถุ 4 และพรหมวิหาร 4 ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานต่างวัฒนธรรม เพิ่มความไว้วางใจ และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลกัน ขณะที่การใช้อิทธิบาท 4 ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาตนเองและปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าต่างชาติ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า การกลับมาใช้บริการซ้ำ และความมั่นคงของธุรกิจ ดังนั้น โมเดลนี้จึงไม่เพียงเป็นกรอบแนวคิดเชิงจริยธรรม แต่ยังเป็นกรอบแนวคิดเชิงการจัดการที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรม กระบวนการจัดการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการในบริบทพหุวัฒนธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดสงขลาที่มีลูกค้าหรือพนักงานต่างชาติได้นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาใช้ในการจัดการข้ามวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย ทั้งการใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และส่งเสริมความไว้วางใจ การใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อบริหารบุคลากรด้วยความเมตตา ความเข้าใจ และความเป็นธรรม และการใช้หลักอิทธิบาท 4 เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้หลักธรรมดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างบุคคลต่างวัฒนธรรม การลดความขัดแย้งในการทำงาน รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการที่ควรพิจารณาในการตีความผลการวิจัย ประการแรก การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพในกลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดสงขลาเพียงพื้นที่เดียว ซึ่งมีบริบททางสังคม วัฒนธรรม และศาสนาที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้น ผลการวิจัยอาจไม่สามารถสรุปอ้างอิงไปยังผู้ประกอบการในพื้นที่อื่น หรือธุรกิจบริการประเภทอื่นที่มีบริบทแตกต่างกันได้โดยตรง ประการที่สอง การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการเป็นหลัก ซึ่งสะท้อนมุมมองของผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจ แต่ไม่ได้รวมมุมมองโดยตรงจากพนักงานต่างชาติหรือลูกค้าต่างชาติ ซึ่งอาจมีประสบการณ์และการรับรู้ที่แตกต่างออกไป



ประการที่สาม การวิจัยนี้มุ่งเน้นการอธิบายและทำความเข้าใจปรากฏการณ์เชิงคุณภาพ จึงไม่ได้มีการวัดผลเชิงปริมาณของผลลัพธ์ เช่น ระดับความพึงพอใจ หรือประสิทธิภาพองค์กรอย่างเป็นตัวเลข ทำให้ไม่สามารถสรุปความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลได้อย่างชัดเจน และประการสุดท้าย การตีความข้อมูลเชิงคุณภาพอาจมีความเกี่ยวข้องกับบริบทและประสบการณ์ของผู้วิจัย แม้ว่าผู้วิจัยจะใช้เทคนิคการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยแล้วก็ตาม จากข้อจำกัดดังกล่าว การวิจัยครั้งนี้จึงนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ เชิงนโยบาย และเชิงวิชาการ ดังนี้ ในเชิงปฏิบัติ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจบริการควรส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะหลักสังคหวัตถุ 4 และพรหมวิหาร 4 เพื่อพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร และการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร รวมทั้งควรส่งเสริมการพัฒนาด้านตนเองของผู้บริหารและพนักงานตามหลักอิทธิบาท 4 เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในเชิงนโยบาย หน่วยงานภาครัฐ องค์กรศาสนา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจและการท่องเที่ยว ควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมฝึกอบรม การสัมมนา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการจัดการองค์กรและการจัดการข้ามวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมพหุวัฒนธรรม โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและมีการติดต่อกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในเชิงวิชาการ การวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังธุรกิจบริการประเภทอื่น เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจการท่องเที่ยว หรือธุรกิจบริการระหว่างประเทศ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบและลักษณะการประยุกต์ใช้หลักธรรมในบริบทที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา กับตัวแปรด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิภาพองค์กร เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่มีความครอบคลุมทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง และเพื่อสนับสนุนการพัฒนาแนวทางการจัดการข้ามวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมร่วมสมัย

References

- Bunsiri, P. & Kheowongsri, S. (2024). Emotional intelligence of Institution Administrators Sadao District Songkhla Primary Educational Service Area Office 3. *Journal of Buddhist Education and Research (JBER)*, 10(4), 494-509.
- Burinkote, S. & Piyanusorn, P. (2022). Causal Relationship Effecting Cross-Cultural Management of Indian Tourist in Thailand. *Santapol College Academic Journal*, 8(1), 28-39.
- Changpongpan, O., Boonkho, N. & Promwan, C. (2025). Ethics of Executive Leadership in the Digital Era. *Journal of Buddhist Innovation and Management*, 8(3), 250-263.
- Chiarakul, T. (2022). Perspectives of Both Muslims and Non-Muslims Foreign Tourists and Thai Halal Restaurant Entrepreneur towards Integrated Marketing Communication and Service Quality Leading to Selection Intention of Thai Halal Restaurants. *Journal of Business Administration and Languages (JBAL)*, 10(2), 123-138.
- Creswell, J. W., Poth, C. N. Lee, N. R., Kotler, P. & Colehour, J. (2024). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (5th ed.). California, United States of America: Sage.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). California, United States of America: Sage.



- Denzin, N. K. (2017). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York, United States of America: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.4324/9781315134543>.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. California, United States of America: Standford University Press.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence*. London, United Kingdom: Bantam Books.
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <http://dx.doi.org/10.1177/1525822X05279903>.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York, United States of America: Anchor Press.
- Harvey, P. (2013). *An Introduction to Buddhism: Teachings, History and Practices* (2nd ed.). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. California, United States of America: Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Leesmidt, K. (2020). *A Causal Relationship Model of the Influences of Compassionate Leadership Integrated from Buddhist and Western Principles on Trust, Commitments, and Creativity among Thai Employees*. [Doctoral dissertation, Chulalongkorn University]. Chulalongkorn University. <https://digital.car.chula.ac.th/cgi/viewcontent.cgi?article=5200&context=chulaetd>.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California, United States of America: Sage Publications.
- Mahamud, T. & Punto, S. (2020). Applying Emotional Quotient in the Work of Human Resource in an Organization. *Journal of Legal Entity Management and Local Innovation*, 6(2), 267-280.
- Mak, A. H., Lumbers, M., Eves, A. & Chang, R. C. (2012). Factors influencing tourist food consumption. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 928-936. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.012>.
- Maneethon, P., Chuasuwan, S., Udomjaratdet, P., Namwong W., Soukaew, R., Cheekham, P. & Wannawong, K. (2025). Developing Sustainable Strength of Community Enterprises through an Entrepreneurial Mindset. *Journal of Management Science and Communication*, 4(1), 95-122.
- R1. (2025). Applying Buddhist Principles to Cross-cultural Management for Restaurant Entrepreneurs. (Noknoi, C., Interviewer)
- R10. (2025). Applying Buddhist Principles to Cross-cultural Management for Restaurant Entrepreneurs. (Noknoi, C., Interviewer)



- R11. (2025). Applying Buddhist Principles to Cross-cultural Management for Restaurant Entrepreneurs. (Noknoi, C., Interviewer)
- R12. (2025). Applying Buddhist Principles to Cross-cultural Management for Restaurant Entrepreneurs. (Noknoi, C., Interviewer)
- R13. (2025). Applying Buddhist Principles to Cross-cultural Management for Restaurant Entrepreneurs. (Noknoi, C., Interviewer)
- R14. (2025). Applying Buddhist Principles to Cross-cultural Management for Restaurant Entrepreneurs. (Noknoi, C., Interviewer)
- R3. (2025). Applying Buddhist Principles to Cross-cultural Management for Restaurant Entrepreneurs. (Noknoi, C., Interviewer)
- R5. (2025). Applying Buddhist Principles to Cross-cultural Management for Restaurant Entrepreneurs. (Noknoi, C., Interviewer)
- R6. (2025). Applying Buddhist Principles to Cross-cultural Management for Restaurant Entrepreneurs. (Noknoi, C., Interviewer)
- R7. (2025). Applying Buddhist Principles to Cross-cultural Management for Restaurant Entrepreneurs. (Noknoi, C., Interviewer)
- R8. (2025). Applying Buddhist Principles to Cross-cultural Management for Restaurant Entrepreneurs. (Noknoi, C., Interviewer)
- R9. (2025). Applying Buddhist Principles to Cross-cultural Management for Restaurant Entrepreneurs. (Noknoi, C., Interviewer)
- Songkhla Provincial Statistical Office. (2023). Songkhla Provincial Statistical Report 2023. Songkhla, Thailand: Ministry of Interior.
- Srisuk, W. (2022). A Synthesis of Body of Knowledge on Administration of Multicultural Society in the Southern Border Provinces: The Social Security Issues. *Panyapiwat Journal*, 14(1), 203-218.
- Sritho, K., (Kimkai Sutthayano), P. S. & Prasertsri, P. C. (2025). Servant Leadership of Organization Executives. *Academic Journal of Political Science and Public Administration*, 7(4), 143-156.
- Thomas, D. C. & Peterson, M. F. (2017). *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. California, United States of America: Sage Publications.
- Thongpragob, C. (2025). Strategic Cross-cultural Communication Competence among Generation Y Leaders: An Integrated Framework in International Business under Economic Uncertainty. *Journal of Social Science Development*, 8(7), 262–275.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (2nd ed.). London, United Kingdom: McGraw-Hill.
- Tsang, N. K. F. & Hsu, C. H. C. (2011). Thirty years of research on tourism and hospitality management in China: A review and analysis of journal publications. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 886-896. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.009>.