

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น  
ภายในองค์กรข้ามชาติไทย-ญี่ปุ่นของพนักงานระดับจัดการ  
ภายในบริษัทแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก

ประเสริฐ หลงนิยม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2550

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ ประเสริฐ หลงนิยม ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย สุนทรสมัย)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต ธิลา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธาน  
(ดร.สมศรี สิริไหวประพันธ์)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย สุนทรสมัย)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต ธิลา)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประทุม ม่วงมี)

วันที่ 12 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2550

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและช่วย  
แนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย สุนทรสมัย ประธาน  
กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพหลู ธิลา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์  
ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำ  
วิทยานิพนธ์ครั้งนี้จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบปากเปล่า ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุง  
แก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์ คุณสุพจน์ นาคสวัสดิ์ และ  
คุณไพศาล วิโรจน์ปกรณ์ ที่ได้ให้ความกรุณาและความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความ  
เที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย

สุดท้ายผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์ ประธานโครงการ  
หลักสูตรปริญญาโทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาดัง ๆ ตลอดระยะเวลา  
ที่ศึกษา รวมทั้งเพื่อน ๆ นิสิตปริญญาโท การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากร  
มนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา รุ่นที่ 4 ทุกคนที่ทำให้ผู้วิจัย  
สามารถศึกษาและวิจัยจนบรรลุผลสำเร็จ

ประเสริฐ หลงนิยม

47921271: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ การจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง/ บริษัทไทย – ญี่ปุ่น

ประเสริฐ หลงนิยม: การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำในการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรข้ามชาติไทย – ญี่ปุ่น ของพนักงานระดับจัดการ บริษัทแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก (A STUDY OF FACTORS AFFECTING LEADERSHIP AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGY OF MANAGEMENT STAFF OF ONE EASTERN COMPANY) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์: วุฒิชัย สุนทรสมัย, D.B.A., บรรหาญ ลิลา, Ph.D. 125 หน้า. ปี พ.ศ. 2550.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำในการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรข้ามชาติไทย – ญี่ปุ่น ของพนักงานระดับจัดการ บริษัทแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก โดยผู้วิจัยทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของพนักงานระดับจัดการ ศึกษาความแตกต่างในความเป็นผู้นำและการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของพนักงานระดับจัดการ ประชากรที่เป็นเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ประเภท ประเภทแรกคือพนักงานระดับจัดการจำนวน 7 คน ประเภทที่ 2 คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของพนักงานในระดับจัดการตามสายงาน โดยตรง จำนวน 36 คน ภายในบริษัทแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก เครื่องมือที่ใช้วิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือแบบสอบถามชุดที่ 1 เรื่องลักษณะภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการภายในบริษัทแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก แบบสอบถามชุดที่ 2 เรื่องการเลือกใช้ยุทธวิธีในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบริษัทแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเลือกใช้ยุทธวิธีในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระอยู่ในระดับต่ำ
2. พนักงานระดับจัดการเพศชายมีภาวะรายด้านสูงกว่าเพศหญิง และพนักงานเพศหญิงมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระอยู่ในระดับต่ำ
3. พนักงานระดับจัดการที่มีอายุ 31-40 ปี และ อายุ 20-30 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูงมีภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลางและมีภาวะผู้นำแบบปล่อยอิสระอยู่ในระดับต่ำ ส่วนพนักงานที่มี อายุ 41-50 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบปล่อยอิสระอยู่ในระดับปานกลาง
4. พนักงานระดับจัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูงมีภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำส่วนพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระอยู่ในระดับต่ำ
5. พนักงานระดับจัดการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระอยู่ในระดับต่ำ ส่วนพนักงานระดับ

จัดการที่มีมากกว่า 1 ปี – 3 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง มีภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำมาก ส่วนพนักงานระดับจัดการที่มีมากกว่า 3 ปี – 5 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง มีภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลางและมีภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระอยู่ในระดับต่ำมาก ส่วนพนักงานจัดการที่มีมากกว่า 5 ปี – 7 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง มีภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำมาก

6. จากการวิเคราะห์ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พบว่าด้านการเอาชนะอยู่ในกลุ่มระดับต่ำ ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในกลุ่มระดับสูง และด้านการยอมให้อยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง

7. พนักงานระดับจัดการเพศหญิงมีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมากกว่าเพศชาย ยกเว้นด้านการร่วมมือที่เพศชายมีคะแนนมากกว่า

8. พนักงานระดับจัดการที่มีช่วงอายุ 20-30 ปี มีการจัดการกับปัญหาดีมากกว่ากลุ่มอายุอื่นในด้านการหลีกเลี่ยง กลุ่มอายุ 31-40 ปี มีการจัดการกับปัญหาดีมากกว่ากลุ่มอายุอื่น ในด้านการร่วมมือ และการเอาชนะ ส่วนกลุ่มอายุ 41 ปีขึ้นไป มีการจัดการกับปัญหาดีมากกว่ากลุ่มอายุอื่นในด้านการประนีประนอม

9. พนักงานระดับจัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีการจัดการปัญหาในด้านการร่วมมือและการประนีประนอมมากกว่ายุทธวิธีอื่น ๆ กลุ่มการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีคะแนนการจัดการปัญหาในด้านการร่วมมือมากกว่ายุทธวิธีอื่น ๆ

10. พนักงานระดับจัดการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 1 ปี – 3 ปี มีคะแนนมากในด้านการร่วมมือ กลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 3 ปี – 5 ปี มีคะแนนมากในด้านการร่วมมือ ส่วนกลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี – 7 ปี มีคะแนนมากกว่ากลุ่มอื่นในด้านการเอาชนะ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง

11. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการกับยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับการเอาชนะ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระมีความสัมพันธ์กับการประนีประนอม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

สำหรับข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าพนักงานระดับจัดการ ควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของตนเองให้สูงขึ้นซึ่งจะทำให้พนักงานระดับจัดการ มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

47921271: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: LEADERSHIP/ CONFLICT MANAGEMENT STRATEGY/ THAI - JAPANESE COMPANY  
 PRASERT LONGNIYOM: A STUDY OF FACTORS AFFECTING LEADERSHIP AND  
 CONFLICT MANAGEMENT STRATEGY OF MANAGEMENT STAFF OF ONE EASTERN COMPANY.  
 ADVISORY COMMITTEE: VUTTICHAT SOONTHONSMAI, D.B.A., BANHAN LILA, Ph.D. 125 P. 2007.

The purpose of this study was to study the factors that affective leadership in selection, the strategy used to cope with of management conflict in a Thai-Japanese company of the management staff and also to study the aillereuces of decision strategy towards conflict management of management staff. The sample were of 2 types groups. 7 management personals and 36 management subordinators, the instrument were set of subordinator of management staff 36 persons all in a company of Eastern. The instrument used 2 questionnaires; one ask about the leadership of management staff and the other investigating the strategy used to cope with conflict management. The statistics utilized in analyzing were use the demographic to analyze the factors affective leadership and data were percentage frequency mean and standard deviation decision strategy of conflict management. All analyses were considered on the basis of each aspect it was found that the result of the study were as follows:

1. Management staff's leadership, transformational leadership was at a high level, transformational leadership was at a medium level and laissez faire leadership was at a low level.
2. The management staff with different demographic information possessed different levels of leadership.
3. On the gender basis, management staff with the age range of 20 – 30 and 31 - 40 years had transformational leadership at a high level, transformational leadership was at a medium level and laissez faire leadership was at a low level. The management staff wit the age of 40 – 50 years old had transformational leadership, transactional, and lassie faire leadership at management staff with a medium level.
4. On the basis of education, bachelor one leadership at a low level. Management staff with degrees higher than bachelor one had transformational leadership at a medium level, and lassie faire leadership at a low level.
5. On the basis of the work length, Management staff with less than a year work length had transformational leadership at a high level, transformational leadership at a medium level, and lassies faire leadership at a low level. Management staff with the work length of a high level, transactional leadership at a medium level, and lassies faire leadership at an extremely low level. Management with 4 – 5 years of the work length had transformational leadership at a high level, transformational leadership was at a medium level and laissez faire leadership was at an extremely low level. Management staff with 6 – 7 years had transformational

leadership at a high level, transformational leadership was at a medium level and laissez faire leadership was at an extremely low level.

6. The analysis of the strategy of conflict management revealed that the competition strategy was at a low level, the avoidance was at a high level, and accommodation was at a medium level.

7 The female management staff used strategies of compromise, avoidance, accommodation, and competition at a higher level of than did the males. On the other country, males had a higher collaboration than the females.

8. With regards to age, the management staff with the age of 20-30 years old staff were different; 20-30 years old implemented the strategy of conflict management by means of was better than other age groups in using the avoidance strategy to solve conflicts; 31-40 years old implemented the strategy of conflict management by means of the management staff with the age of 31-40 years old was the best in implementing the collaboration and competition strategies; more than 40 years old implemented the management staff with the age of 41 up was the best in using the compromise strategy.

9. In terms of education, the management staff with a bachelor degree solved conflicts by means of collaboration and compromise. The management staff with a degree higher than a bachelor one had a high tendency of using the collaboration strategy.

10. Based on the length of work, the management staff with 1-3 years of the work length solved the conflict by means of collaboration; the management staff with the work length of 4-5 years also implemented collaboration strategy to solve conflicts; the last group of 6-7 years of the work length utilized the competition, compromise, and avoidance.

11. The analysis of the correlation between the leadership of management staff and the strategy of conflict management revealed positive correlations between transformational leadership and competition strategic, and transactional leadership with collaboration.

For the recommendation, management staff should develop a higher transformational and transactional leadership which will enable them to have an efficient decision necessary to solve conflicts occurring in their organization.

## สารบัญ

|                                            | หน้า |
|--------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                       | ก    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                    | ฉ    |
| สารบัญ.....                                | ช    |
| สารบัญตาราง.....                           | ญ    |
| สารบัญภาพ.....                             | ฎ    |
| บทที่                                      |      |
| 1 บทนำ.....                                | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....        | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....               | 4    |
| สมมติฐานของการวิจัย.....                   | 5    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....  | 5    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                     | 6    |
| กรอบแนวคิดของการวิจัย.....                 | 8    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                       | 9    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....      | 12   |
| ภาวะผู้นำ.....                             | 12   |
| ความขัดแย้ง.....                           | 34   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                 | 66   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                  | 72   |
| ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....       | 72   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 72   |
| การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....      | 74   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดทำข้อมูล..... | 76   |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....       | 80   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                     | หน้า |
|-------------------------------------------|------|
| 4 ผลการวิจัย.....                         | 82   |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 82   |
| การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....          | 82   |
| ผลการวิจัย.....                           | 83   |
| 5 อภิปรายผลและสรุปผล.....                 | 93   |
| สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....             | 93   |
| อภิปรายผล.....                            | 94   |
| ข้อเสนอแนะ.....                           | 98   |
| บรรณานุกรม.....                           | 100  |
| ภาคผนวก.....                              | 104  |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....    | 105  |
| ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 109  |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย.....                | 125  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่                                                                                                          | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ.....                                                            | 14   |
| 2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป.....                                  | 33   |
| 3 เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....                                                                      | 36   |
| 4 การตรวจให้คะแนนยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ.....                                                          | 78   |
| 5 การจัดกลุ่มระดับยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ.....                                                         | 79   |
| 6 จำนวนและร้อยละของผู้ได้บังคับบัญชาของพนักงานระดับจัดการ.....                                                    | 83   |
| 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ.....                                            | 84   |
| 8 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาจำแนกตามเพศ.....                    | 85   |
| 9 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาจำแนกตามอายุ.....                   | 86   |
| 10 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาจำแนกตามระดับการศึกษา.....         | 86   |
| 11 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน..... | 87   |
| 12 จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับจัดการ.....                                                                       | 88   |
| 13 ช่วงคะแนนของ ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร.....                                   | 89   |
| 14 การเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจำแนกตามเพศ.....                       | 90   |
| 15 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามอายุ.....                                                 | 90   |
| 16 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามระดับการศึกษา.....                                        | 91   |
| 17 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....                                | 91   |
| 18 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการกับยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร..... | 92   |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่                                                                      | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....                                                | 8    |
| 2 เงามของโมเดลภาวะผู้นำแบบช่วงเต็มพิกัดที่ดีที่สุด (Optimal Profile).....   | 19   |
| 3 ภาพเงาของโมเดลภาวะผู้นำแบบช่วงเต็มพิกัดที่ไม่ดี (Suboptimal Profile)..... | 20   |
| 4 หน้าต่างโจแฮรี.....                                                       | 39   |
| 5 ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของเบลคและมูตัน.....                          | 52   |
| 6 กลยุทธ์เก้าแบบเพื่อการจัดการความขัดแย้ง.....                              | 57   |