

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับสภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา
2. แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง
 - 2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.4 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.5 ผลของความขัดแย้ง
 - 2.6 กระบวนการของความขัดแย้ง
 - 2.7 การบริหารความขัดแย้ง
3. สภาพองค์การ
 - 3.1 ความหมายของสภาพองค์การ
 - 3.2 ความสำคัญของการมีสภาพองค์การ
 - 3.3 องค์การสุขภาพดีและองค์การสุขภาพไม่ดี
 - 3.4 เกณฑ์วัดสภาพองค์การ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา

สำนักงานการศึกษา/ กองการศึกษาเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในส่วนการกำหนดนโยบาย แผนงาน งบประมาณ ด้านวิชาการและบุคลากร โดยมุ่งเน้นให้การปฏิบัติส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน ให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร พร้อมระดมสรรพกำลังทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ พยายามทุกวิถีทางที่จะพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประสานความร่วมมือกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสถาบันต่าง ๆ เน้นการบริหารงาน และประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2546, หน้า 1 - 5) สรุปว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขการบริหารการปกครองประเทศได้เริ่มขยายตัวไปสู่ท้องถิ่น เป็นการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้มีสิทธิและหน้าที่ในการบริหารกิจการของท้องถิ่น และโดยบทบาทของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2476 ได้กำหนดให้เทศบาลมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่ราษฎรในท้องถิ่น ประกอบกับพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2478 ได้มีการโอนโรงเรียนประชาบาลมาเป็นของเทศบาล ซึ่งเทศบาลได้รับโอนโรงเรียนมาดำเนินการครั้งแรก ในปี พ.ศ. 2480 เป็นการโอนทั้งการดำเนินการ ทรัพย์สินและครุมาสังกัดเทศบาลนับเป็นการเริ่มต้นของการจัดการศึกษาท้องถิ่น แต่ในการจัดการศึกษาของเทศบาลในช่วงแรกนี้ประสบปัญหาต่าง ๆ มากเนื่องจากงบประมาณเทศบาลมีน้อย ทำให้การจัดการศึกษาไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร จึงมีการโอนโรงเรียนกลับคืนไปให้กระทรวงศึกษาธิการในปี พ.ศ. 2486 และมีการโอนโรงเรียนในความรับผิดชอบระหว่างกระทรวงศึกษาธิการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีก 2 - 3 ครั้ง จนกระทั่งปี พ.ศ. 2506 ได้โอนโรงเรียนในเขตเทศบาลที่เหลือทุกแห่งกลับไปอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาล นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2521 ได้มีการจัดตั้งให้เมืองพัทยาขึ้นเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นอีกรูปแบบหนึ่ง และให้โรงเรียน ครู และลูกจ้างของโรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตเมืองพัทยาสังกัดเมืองพัทยา ปัจจุบันจึงมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา คือ เทศบาลเมืองพัทยา และกรุงเทพมหานคร โดยให้เทศบาลและเมืองพัทยายู่ในกำกับดูแลของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยในการจัดการศึกษาของเทศบาล กระทรวงมหาดไทย ได้จัดตั้งสำนักงานการศึกษาท้องถิ่นซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็น “สำนักพัฒนาและส่งเสริม

การบริหารงานท้องถิ่น” กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นขึ้น มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนช่วยเหลือให้แต่ละเทศบาลและเมืองพัทยาให้ดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยในการส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่นมุ่งเน้นให้เทศบาลแต่ละเทศบาลจัดการศึกษาและได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของเทศบาล ไว้ดังนี้

1. มีหน้าที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา
2. จัดให้เด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์ในเขตเทศบาลได้เข้าโรงเรียนทั่วถึง
3. เป็นผู้จัดตั้งและดำรงโรงเรียนเทศบาล
4. ควบคุมและบริหารโรงเรียนเทศบาลในเขตของตน

การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตเทศบาลและเมืองพัทยานี้ เทศบาลและเมืองพัทยาเป็นผู้บริหารและดำเนินการ โดยตรง โดยกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทย มิได้เข้ามาเกี่ยวข้องในรายละเอียดของการปฏิบัติงานนอกจากการส่งเสริม สนับสนุนให้เทศบาลและเมืองพัทยานำดำเนินการ ได้โดยเรียบร้อย และบรรลุผลดียิ่งขึ้น เทศบาลและเมืองพัทยาซึ่งมีอำนาจที่จะใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใด ๆ อย่างเต็มที่ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามกฎหมายโดยปกติสายงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสังกัดเทศบาลนั้น ก่อนที่จะทำงานต่าง ๆ จะถึงขั้นการตัดสินใจของนายกเทศมนตรี จะต้องผ่านการพิจารณาของหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และปลัดเทศบาลตามลำดับเสียก่อน ในกรณีเมืองพัทยาก็เช่นเดียวกัน งานทุกอย่างก่อนที่จะนำเสนอปลัดเมืองพัทยา ซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารนั้น จะต้องผ่านการพิจารณาของหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และรองปลัดเมืองพัทยาตามลำดับ ด้านการศึกษามีผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้ากองหรือหัวหน้าฝ่ายการศึกษาซึ่งเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบ จึงมีความสำคัญมากในฐานะผู้รับผิดชอบงาน รองจากปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีบุคลากรของเทศบาลที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาแบ่งออกได้ 2 ระดับ ด้วยกัน คือ

1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายพนักงานประจำ มีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา พนักงานประจำ และนักบริหารการศึกษา ซึ่งมีฐานะเป็นผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากอง หรือหัวหน้าฝ่ายการศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารการศึกษาเทศบาล (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2549, หน้า 4)
2. เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบาย มีคณะเทศมนตรีทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมบริหารการศึกษาท้องถิ่นในเขตเทศบาล และปกครองบังคับบัญชา พนักงานเทศบาลประจำทั้งหมด นอกจากนี้แล้ว ยังมีสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติและพิจารณาอนุมัติงบประมาณการศึกษา รวมทั้งควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี

แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า *Confligere* ตามความหมายของ Webster Dictionary คำว่า Conflict หมายถึง การต่อสู้ การสงคราม การไม่ถูกกันเมื่อความสนใจ ความคิดหรือการกระทำไม่เหมือนกัน

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง

นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมาย ทั้งที่มีส่วนที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 115 - 116) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งหมายถึงชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป มีความคิดเห็นการรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน

วิจิตร วรดบางกูร (2531, หน้า 64 - 70) อ้างถึงใน ปรีชา แจ้งประเสริฐ, 2538 ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกันและยังหาข้อยุติไม่ได้ หากไม่ทำความเข้าใจจะก่อให้เกิดผลกระทบไปถึงหน่วยงาน

ประทุม รอดประเสริฐ (2542, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง คือ ความเป็นฝ่ายตรงข้ามหรือความเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลและคณะบุคคล

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 11) ความขัดแย้งของบุคคลหมายถึง การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์การกระทำของทั้งสองฝ่าย โดยฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา และการที่บุคคลมีความแตกต่างทางค่านิยม ความสนใจและแนวคิด วิธีเป้าหมาย มาติดต่อกันด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียว โดยความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

วินิจ เกตุขำ (2535, หน้า 188) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม ความไม่ลงรอยกันนี้อาจเป็นด้านความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการ เป้าหมายหรืออุดมการณ์

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535, หน้า 163) ให้ความหมายของความขัดแย้งโดยเน้นที่การปฏิสัมพันธ์ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร ปฏิสัมพันธ์ที่แสดงออกมาก็จะชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้ง เช่น การข่มขู่ การสร้างแรงกดดันแก่ฝ่ายตรงข้าม หรือการดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2536, หน้า 290) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึงการที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล มีค่านิยม มีความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกที่แตกต่าง

ความขัดแย้งตามความหมายของราชบัณฑิตยสถาน (2538, หน้า 137) หมายถึง การไม่ลงรอยกัน ซึ่งหากจะแยกพิจารณาคำว่า “ขัด” ราชบัณฑิตยสถาน (2538, หน้า 133) หมายถึง การไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ผืนไว้และคำว่า “แย้ง” ราชบัณฑิตยสถาน (2538, หน้า 681) หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 772) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งคือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

วงศา เลหศิริวงศ์ (2548, หน้า 86) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่สมาชิกซึ่งอาจจะเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปภายในองค์การ มีความเป็นปรปักษ์หรือเป็นฝ่ายตรงกันข้ามกันด้วยเหตุที่องค์การไม่สามารถกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือให้ผลประโยชน์กับทุกคนได้ หรือเป็นกระบวนการที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกันในเรื่องการรับรู้สถานภาพ เป้าหมาย แนวความคิด ค่านิยม แรงจูงใจ อารมณ์ ความรู้สึก เป็นต้น ทำให้เกิดความคับข้องใจและไม่ลงรอยกัน

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 298) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันที่เกิดขึ้นในสังคมไม่ว่าจะเกิดจากอารมณ์ หรือเหตุผลซึ่งนำไปสู่ความบาดหมางกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือสถาบัน

วิเชียร วิทญ์อุตม (2547, หน้า 333) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายสามารถที่จะตกลงกันเพื่อหาข้อยุติได้ และต้องตัดสินใจเลือกและไปขัดกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ทำให้เกิดปฏิปักษ์ต่อกันสร้างความไม่พอใจระหว่างกันได้

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความไม่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ความต้องการ เป้าหมาย และผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การทั้งในเชิงบวกและลบ ดังนั้นความจำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง และพยายามใช้ทักษะเชิงบริหารจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ ถือเป็นศาสตร์สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องเรียนรู้ในระดับองค์การ ผู้บริหารต้องยอมรับและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และพยายามใช้ทักษะ

เชิงบริหารจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การเพื่อสามารถบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง روبบิน (Robbins, 1990, pp. 445 - 446) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่มีลักษณะคล้ายกัน 3 ประการ คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยม (The Traditional View) ซึ่งเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายหรือไม่มีข้อดีเลย และจะนำไปสู่การทำลายประสิทธิภาพขององค์การ เป็นบ่อเกิดการทำลายซึ่งกันและกันควรจำกัดให้หมดสิ้นไป แนวคิดนี้มีอิทธิพลอยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1930 - ค.ศ. 1948

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral View) เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติในองค์การ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทุกคนควรยอมรับ องค์การทั้งหลายมีรากฐานอยู่บนความขัดแย้ง และเชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหลายไม่ได้เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป แนวความคิดนี้มีอิทธิพลอยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1949 - ค.ศ. 1975

3. แนวปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View) เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องให้เกิด องค์การจะปราศจากความขัดแย้งไม่ได้ เพราะองค์การที่มีแต่ปรองดองกัน เต็มไปด้วยสันติภาพ ความสงบราบรื่น และร่วมมือเพียงอย่างเดียว จะทำให้องค์การมีลักษณะหยุดนิ่งเฉื่อยชา ไม่สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีคุณค่าต่อหน่วยงานหรือองค์การ แนวความคิดนี้มีอิทธิพลอยู่ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1975 จนถึงปัจจุบัน

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 334) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ว่า แนวคิดทางด้านความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็นสองแนวคิด แนวคิดอันแรกมาจากสมมุติฐานว่าความขัดแย้งคือพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เหมาะสมกับองค์การ อันจะนำมาซึ่งการต่อสู้จากการที่มีจุดมุ่งหมายที่ไม่ตรงกัน การต่อสู้นี้จะไปขัดขวางจากการได้รับผลประโยชน์ และการเข้าถึงศักยภาพของคนหรือองค์การ แนวคิดที่สองอธิบายว่า ความขัดแย้ง คือ ธรรมชาติส่วนหนึ่งของวิถีองค์การ ซึ่งสามารถช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพ

กลุ่มที่มีแนวคิดของความขัดแย้งว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและเป็นการทำลายล้างกันมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นการคุกคามอำนาจที่จะจัดการและเป็นการสูญเสียเวลาเป็นต้นเหตุของความคับแค้นใจที่ไม่จำเป็นทำให้ลดลงของการการติดต่อสื่อสาร และการรวมกลุ่มกันขัดขวางถูกจ้างจากการสนใจในเงาของตน เหตุผลเหล่านั้นนั้นง่ายที่จะเข้าใจเมื่อเขาคิดได้ว่า มีผลกระทบที่เป็นอันตรายจากผลร้ายที่เกิดจากการเป็นปฏิปักษ์กันอย่างรุนแรง และเป็นความขัดแย้งส่วนบุคคลในองค์การ

ส่วนกลุ่มที่มีแนวคิดของความขัดแย้งว่าเป็นธรรมชาติ ส่วนหนึ่งของวิถีองค์กรนั้นมีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งสามารถส่งผลกระทบที่เป็นแง่บวก โดยเฉพาะเมื่อความขัดแย้งได้มาจากพื้นฐานของปัญหามากกว่ามาจากพื้นฐานเรื่องของส่วนตัว ในบางกรณีความขัดแย้งเป็นศักยภาพที่เข้าถึงในการแก้ไขปัญหา และสร้างสรรค์ การกระตุ้นลูกจ้างที่จะเสนอและอธิบายแนวทางที่แตกต่างกันของแนวความคิดนำมาซึ่งการพิจารณารายอย่างถี่ถ้วน ทั้งทางเลือกทางออกของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง ข้อพิจารณาเหล่านี้เป็นหัวใจของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้วความขัดแย้งยังสามารถเพิ่มแรงจูงใจ และเป็นการเสริมกำลังความสามารถทำให้สามารถบรรลุความสำเร็จในงานได้

วงศา เลหาศิริวงศ์ (2548, หน้า 86 - 89) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ว่า การศึกษาแนวคิดของความขัดแย้งในองค์การ (Organization Conflict) พบว่า ความขัดแย้งเกิดได้หลายสาเหตุ หลายระดับ และมีลักษณะที่แตกต่างกันหลายประการสามารถแบ่งความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) มีแนวคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี มองความขัดแย้งในด้านลบ ให้ความหมายของ “ความขัดแย้ง” ในลักษณะของความรุนแรง (Violence) การทำลาย (Destruction) และไม่มีเหตุผล (Irrational) และให้คำจำกัดความว่า เป็นสิ่งที่อันตรายที่จะทำให้เกิดความแตกแยกและสร้างความวุ่นวายให้แก่องค์กร วิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแนวคิดนี้คือ การกำจัดหรือหลีกเลี่ยงไม่ให้มีความขัดแย้ง

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation View) มีทัศนะว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้กับทุกกลุ่ม ทุกองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์อธิบายว่า ทุกคนควรยอมรับความขัดแย้ง เพราะไม่สามารถจัดให้หมดสิ้นไปได้ รวมทั้งความขัดแย้งนี้อาจมีผลดีกับองค์การมากกว่าผลเสีย วิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแนวคิดนี้คือ ผู้นำควรหาสาเหตุของความขัดแย้ง และหาวิธีแก้ไขให้เหมาะสมกับสาเหตุ แนวคิดนี้เกิดขึ้นประมาณปี ค.ศ. 1940 - 1970

3. แนวคิดสมัยใหม่ หรือแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ (Contemporary View) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ต่อองค์การ เพราะจะเป็นพลังในด้านบวกในการกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความเปลี่ยนแปลงให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการมองความขัดแย้งในด้านบวก ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องมิให้องค์การเพราะถ้าองค์กรใดไม่มีความขัดแย้ง หรือมีความขัดแย้งในระดับต่ำองค์การนั้นก็เฉื่อยชา หรือพัฒนาช้าไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพการแข่งขันที่รุนแรง จึงควรมีการกระตุ้นให้มีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์การ วิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแนวคิดนี้ คือ ผู้นำไม่ควรกด

หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในการจัดการกับระดับความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า

จากแนวคิดทั้ง 3 กลุ่ม สรุปได้ว่า แนวคิดดั้งเดิมมองความขัดแย้งในด้านลบ แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์และแนวคิดสมัยใหม่ หรือแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ มองความขัดแย้งในด้านบวกมากขึ้น เนื่องจากการศึกษารวมทั้งเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่พัฒนาขึ้น ทำให้แนวคิดทั้งสองด้านนี้มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ผลลัพธ์ของความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือทำลายองค์การก็ขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้ง

แนวคิดหรือความเชื่อนี้จะส่งผลไปถึงพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งความเชื่อแบบดั้งเดิมหรือความเชื่อแบบสมัยเก่าและความเชื่อแบบใหม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามแนวคิดของวงศา เลาส์ทวิงส์ (2548) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงาน

แนวคิดแบบดั้งเดิม	แนวคิดสมัยใหม่
1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้	1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ความขัดแย้งเกิดจากการมีคนที่กระทำให้เกิด	2. ความขัดแย้งเกิดจากโครงสร้างอาชีพ และความแตกต่างของคนเป็นผลที่เกิดจากการแข่งขันที่ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น รางวัล สถานภาพ ความรับผิดชอบ สัญชาติญาณของ ความก้าวร้าว รุนแรง การแข่งขันที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ซึ่ง เป็นผลมาจากความล้มเหลวในการสื่อสาร สื่อความหมาย สื่อความเข้าใจ
3. ความขัดแย้งเป็นอันตรายต่อความสำเร็จ	3. ความขัดแย้งอาจมีทั้งประโยชน์หรือโทษต่อองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
4. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย	4. ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่อาจเกิดขึ้นได้

แนวคิดที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า แนวคิดของความขัดแย้งตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ แนวความคิดเดิมและแนวความคิดใหม่

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 13 - 14) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบันไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเดิมและแนวคิดใหม่

แนวความคิดเดิม	แนวคิดใหม่
1. ความขัดแย้งควรกำจัดให้หมดไปจากองค์การ ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยก และขัดขวางไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมให้ปฏิบัติงานในองค์การ ควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรือโทษ ขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ
4. ความขัดแย้งมีผลมาจากความผิดพลาดของการบริการ	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย และค่านิยมในองค์การ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติ
5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกัน ระหว่างบุคคล และทำให้งานล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นสิ่งดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. เมื่อสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของ คน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น พันธุกรรมและปัจจัยทางจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้ว่าจะต้องอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546, หน้า 171) ได้ให้ทฤษฎะเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 ทฤษฎะ คือ

1. Traditional View มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งซึ่งถึงปัญหาในกลุ่ม จึงควรต้องพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

2. Human Relation View เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติเป็นธรรมชาติของกลุ่ม ความขัดแย้งอาจมีใช้สิ่งทีก่อให้เกิดผลลบเสมอไป ความขัดแย้งอาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้

3. Interactionist View เป็นทฤษฎะใหม่ที่กลับเห็นว่าความขัดแย้งมีใช้เพียงแต่อาจก่อให้เกิดผลบวกเท่านั้น แต่ยังเห็นว่าความขัดแย้งเป็นความจำเป็นต้องให้เกิดขึ้น (Absolutely Necessary) เพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างได้ประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามทฤษฎะ Interactionist มิได้มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดีทั้งหมด ความขัดแย้งประเภทที่สนับสนุนการทำงานไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม หรืออาจเรียกว่า “ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์” เรียกว่า Functional Conflict) ส่วนความขัดแย้งที่มีลักษณะ “ทำลาย” หรือทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่มเรียกว่า Dysfunctional Conflicts

เสนาะ ตีเขาว (2546, หน้า 299 - 300) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 แนวคิด คือ

1. ทักษะแบบดั้งเดิม (Traditional View) ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีจึงใช้คำว่า ความรุนแรง การทำลายหรือความไม่มีเหตุผล ซึ่งเป็นเรื่องต้องหลีกเลี่ยงหรือปกปิดไว้ไม่ให้คนรู้ หากคนรู้จะเสียหายและมองคนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นคนไม่ดี เพราะการขัดแย้งทำให้คนไม่ติดต่อกันขาดความไว้วางใจกัน และนำไปสู่การล้มเหลวในการทำงาน หนทางในการแก้ไข ความขัดแย้งจะต้องพิจารณาที่สาเหตุของความขัดแย้งและแก้ไขเพื่อไม่ให้ไปกระทบ ผลการปฏิบัติงานของคนและองค์การ

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation View) ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นกับทุกกลุ่มและทุกองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เพียงแต่จะช้าหรือเร็วเท่านั้น ดังนั้น มนุษย์จะต้องยอมรับซึ่งไม่สามารถจะขัดให้หมดไปได้ แต่จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์การ

3. ทักษะปัจจัยส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน (Interactionist View) โดยถือว่าจะต้องส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเพราะจะทำให้คนตื่นตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่มใหม่ๆ อันจะทำให้องค์การก้าวหน้า หากไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะทำให้คนเฉื่อยชา เฉยเมย ขาดความกระตือรือร้น สงบเงียบ ดังนั้น แนวคิดนี้จึงส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งในระดับหนึ่ง

เพื่อให้คนและกลุ่มมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และรู้จักการคิดพินิจพิจารณา
เมื่อสรุปแล้วแนวคิดทัศนคติความขัดแย้งแบบดั้งเดิมให้หลักเลียง โดยเห็นว่าความขัดแย้ง
เป็นของไม่ดี แนวคิดความขัดแย้งทางด้านมนุษยสัมพันธ์การขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์
ให้ยอมรับความขัดแย้งและส่งผลดีต่อคนและองค์กร ส่วนแนวคิดความขัดแย้งเป็นปัจจัยส่งผล
กระทบซึ่งกันและกันนั้นส่งเสริมให้เกิดการขัดแย้งขึ้นในกลุ่มและองค์กรเพราะจะทำให้เกิด
การริเริ่มและเปลี่ยนแปลงให้ก้าวหน้าขึ้น เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์และอีกประเภทหนึ่งเป็น
ความขัดแย้งในลักษณะทำลายจะต้องหาเหตุผลทำให้หมดไป

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งแบ่งออกเป็นหลายประเภทดังนี้ (สมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540)

1. ความขัดแย้งของบุคคล อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นสถานะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจตนเองเมื่อเผชิญเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะที่ตนชอบทั้งคู่หรือต้องเลือกเพียงอย่างเดียว หรือสิ่งที่จะต้องเลือกมีทั้งข้อดีข้อเสียที่ตนเองชอบและข้อเสียที่ตนเองไม่ชอบ ทำให้ตัดสินใจลำบากว่าจะเลือกหรือไม่เลือก นอกจากนี้ได้อาจเป็นความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งภายในบุคคลยังเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าเขาถูก คาดหมายให้ปฏิบัติงานอะไรหรือถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานเกินความสามารถของตน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากบุคลิกภาพค่อนข้างก้าวร้าว ย่อมจะเกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นได้ง่าย โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีความรู้สึกไว และความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งของ องค์กร โดยส่วนรวมด้วย เพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์กร
2. ความขัดแย้งขององค์กร ความขัดแย้งขององค์กรเป็นการต่อสู้ดิ้นรนที่แสดงออกจนเป็นที่สังเกตเห็นด้วยกันได้ทั้งสองฝ่าย และความขัดแย้งขององค์กรเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมหรือระบบขององค์กรที่บุคคลต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเกิดขึ้นเสมอในหน่วยงานแต่ละแห่งแสดงออกมาให้เห็นได้เด่นชัดในลักษณะต่าง ๆ หรือไม่นั้น ก็ขึ้นอยู่กับสาเหตุและผลกระทบว่าจะรุนแรงมากน้อยแค่ไหน การเกิดกรณีความขัดแย้งนั้นมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยต้องมีจุดเริ่มต้นหรือสาเหตุหรือจุดก่อตัวก่อนแล้วจึงพัฒนาขึ้นเป็นสายโซ่ที่ต่อเนื่องกันความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้เสมอในองค์กร นักพฤติกรรมศาสตร์มองความขัดแย้งว่ามีลักษณะแตกต่างกันไป บ้างก็ให้ความสำคัญกับแหล่งที่เกิด หรือขบวนการคิดและวิธีทำงาน ดังนี้

วงศา เลหาศิริวงศ์ (2548, หน้า 89 - 91) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละประเภท โดยแบ่งเป็น

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Intra Personal Conflict) เกิดจากบุคคลมีลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ ภูมิหลัง เชื้อชาติ การศึกษา ค่านิยม ประสบการณ์ การรับรู้ที่แตกต่างกัน บางครั้งเกิดความสับสนในตนเอง ในเรื่องต่างๆเช่น จะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนได้หรือไม่ หรือจะเลือกทำอะไร หรือวิธีใดทำให้เกิดความกังวล (Anxiety) ความเครียด (Stress) ความคับข้องใจ (Frustration) ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งงานหรือองค์การได้

2. ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล (Inter Personal Conflict) เกิดจากการที่บุคคลมีความคิดเห็น บทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน ปัญหาของการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการที่ต้องพึ่งพาในการทำงานมากเกินไป (Interdependency) อาจเกิดความขัดแย้งในระดับเดียวกัน เช่น เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน หรือต่างระดับกัน เช่นความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือกับหัวหน้า

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Inter Group Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างทีมงาน แผนกหรือหน่วยงานย่อยภายในองค์การ สาเหตุจากบรรทัดฐานกลุ่ม วิธีการทำงาน เป้าหมายในการทำงานที่ต่างกัน ข้อยกจำกัดในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เมื่อทุกส่วนต้องประสานหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

4. ความขัดแย้งภายในองค์การ (Organizational Conflict) เกิดจากโครงสร้างขององค์การ การแข่งขันทรัพยากรที่มีจำกัด เป้าหมายของกลุ่มภายในองค์การที่แตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้ง

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter-Organizational Conflict) เกิดจากเป้าหมายที่แตกต่างกัน กฎระเบียบ กระบวนการ การติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการแข่งขัน

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งเป็น 2 ประเภทตามหน้าที่ ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานตามหน้าที่ (Functional Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม และทำให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานผิดหน้าที่ (Dysfunctional Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ในการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือความขัดแย้งที่คอยบ่อนทำลาย เช่น การนัดหยุดงาน (Strike) การจลาจล (Riot) เป็นต้น

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 335) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งทางเนื้อหา (Substantive Conflict) การมีความคิดเห็นต่างกันบนพื้นฐานของจุดประสงค์และเป้าหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น ความขัดแย้งในแผนปฏิบัติงานในกลยุทธ์การตลาดของสินค้าตัวใหม่ตัวหนึ่งถือเป็นความขัดแย้งทางเนื้อหา เมื่อคนมาทำงานร่วมกันทุก ๆ วันความแตกต่างทางความคิดย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดา เช่น เป้าหมายโดยรวม

ของกลุ่มงานหรือองค์การ การจัดสรรทรัพยากร การให้รางวัล นโยบายและวิธีการดำเนินงานและการมอบหมายงาน เป็นต้น การที่จัดการกับความขัดแย้งเหล่านี้ในแต่ละวัน จึงถือว่าเป็นความท้าทายของผู้จัดการทั้งหลาย

2. ความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional Conflict) จะเกี่ยวข้องกับความยุ่งยากระหว่างบุคคลที่เกิดจากความรู้สึก โกรธ ไม่ไว้ใจ กลัว เสียใจ เป็นต้น ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นที่รู้จักกันในนามของ “ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ” ความขัดแย้งทางอารมณ์ทำให้คนทั่วไปหมดพลัง และดึงความสนใจออกไปจากงานที่มีความสำคัญ ซึ่งความขัดแย้งประเภทนี้มีทั้งความหลากหลายและความเหมือนกันในกลุ่มคนที่ทำงานในระดับเดียวกัน และกลุ่มเจ้านาย – ลูกน้อง ซึ่งในแบบหลังนี้จะเป็นรูปแบบของความขัดแย้งในองค์การที่กระทบจิตใจมากที่สุด

สาเหตุของความขัดแย้ง

ทริสตี (Trusty, 1987, p. 105) ได้วิเคราะห์แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ และสรุปสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์การเกิดจาก

1. การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการ
2. ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่น
3. การมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกันหรือเหลื่อมล้ำกัน
4. การมีทรัพยากรที่จำกัดหรือไม่เพียงพอ

คานซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, 1978, p. 650) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การกับความขัดแย้งระหว่างองค์การ ว่ามาจากสาเหตุสำคัญ ดังนี้

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาด โครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ วัตถุประสงค์ ระเบียบข้อบังคับขององค์การ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาท
4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองตอบความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น นอร์ม กฎ ระเบียบ เป็นต้น
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในครั้งก่อน

ดยุก (Duke, 1976, p. 238) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยสรุปสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ

2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริม
บุคลิกภาพ

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึง
การควบคุมเครื่องมือต่างๆของรัฐ

4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม

5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท

6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม

7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม

นิวแมน และบรูค (Pneuman & Bruehl, 1982, p. 35) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้ง
ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือ
กลุ่มบุคคล

3. สภาพขององค์กร เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้
ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีทั้งแง่ดีและแง่ไม่ดี หมายความว่า ความขัดแย้งอาจเป็นลักษณะในทาง
สร้างสรรค์และทำลาย ถ้าหากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมา ก็จะเป็นไปในทางลบ
(Negative Consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิภาพขององค์การ แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุด
ที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (Positive Consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์
ประสิทธิภาพให้กับองค์การอย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ บางครั้งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะกำหนด
ว่าความขัดแย้งขนาดไหนถึงจะเรียกว่าเป็นจุดที่เหมาะสมที่สุด ต่อปัญหาดังกล่าวนี้ ได้มีนักวิชาการ
เสนอแนะว่า กลยุทธ์ที่จะช่วยตัดสินใจได้ดีที่สุดก็คือ การสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งสอง
ประการนั่นเอง กล่าวคือ ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกว่า ความขัดแย้งอยู่ในจุด
ที่เหมาะสมที่สุด แต่ถ้าผลออกมาในทางลบก็ถือว่า เป็นจุดที่ความขัดแย้งนำไปสู่การทำลาย
มากกว่าการสร้างสรรค์ ดังนั้น ผลของความขัดแย้งจึงมี 2 ลักษณะ คือ

ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางบวก มีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์

2. สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานและพบแนวทาง
ในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม

4. ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับ

ความเป็นจริง

5. สมาชิกในองค์กร ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

6. องค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

7. มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็งมีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำ

8. ได้มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานาน

9. ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กรหรือทำให้เกิด

คุณภาพในการตัดสินใจ

10. ทำให้ลดความตึงเครียดในองค์กรได้ หรือทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร

ดีขึ้น

11. ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น ยอมรับความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล รู้จักการปรับตัว และการประสานงานร่วมกัน

ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ มีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. นำไปสู่ความตึงเครียดมากขึ้น หรือมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของคนในองค์กรมากขึ้น

2. ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลามากเกินไป

3. ทำให้เกิดการแบ่งเป็นพรรค เป็นพวกขึ้น ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกละอายใจเป็น

ฝ่ายชนะ (Winner) และอีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าเป็นผู้แพ้ (Loser) ลักษณะเช่นนี้มีผลทำลายความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรขาดการประสานงานกัน และไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์กรตามมาได้

4. มุ่งจะเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม

5. นำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร

ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน ชีวิตวัยทำงาน

ชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคม และเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้ง และเนื่องจากแนวคิดในปัจจุบัน ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้ง และระดับของความขัดแย้ง

(เสริมศักดิ์ วิสาธกรณ, 2534, หน้า 21) ได้มีผู้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งมีผลดีและผลเสียในด้านต่าง ๆ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง ไม่ใช่จะทำให้ผลเสียเสมอไป แท้ที่จริงแล้วความขัดแย้งมีประโยชน์ในหลายด้าน เช่น ความขัดแย้งทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ทำให้ความคิดและการทำงานไม่หยุดอยู่กับที่ เป็นการช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและแสดงความสามารถของตน อันอาจส่งผลให้การทำงานและผลงานของกลุ่มดีขึ้น

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 284 - 303) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่มีในระดับเหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ ประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้ง ได้แก่ ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารที่สามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่ การขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกันจะช่วยทำให้มีความคิดรอบคอบ มีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งก็มีผลเสียอยู่ไม่น้อย หากไม่จัดการให้เบาบางลง ความขัดแย้งอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 284 - 303) ได้กล่าวถึงผลของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะปรากฏว่า กระทบกระวายใจ นอนไม่หลับ ไม่มีสมาธิหรือไม่ตั้งใจทำงาน ครุ่นคิดหาทางเอาชนะ หาทางต่อรองให้เหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ระดมกำลังเข้าต่อต้านอย่างโจ่งแจ้งเพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง อาจใช้การพูด เขียน พิมพ์ และหาคนเข้าข้าง (หาพวก) ให้มากที่สุด ผู้นำอย่างไม่เป็นทางการจะเกิดขึ้นและดึงเอาทุกฝ่ายเข้ามาร่วมกัน เขาจะก้าวร้าว พูดตรง ๆ เขาจะยุแหย่ให้เกิดความคิดเพื่อสร้างอำนาจแก่ตัวเขาเอง เอาความอยู่รอดของกลุ่มมาพูด มีการเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นตัวแทน บิดเบือนข่าว โดยสร้างข่าวให้มากขึ้นและเป็นไปในทางลบ มีการทับถมกัน ให้อารมณ์มากขึ้น ไม่ยอมรับว่าตนเป็นฝ่ายผิด ทุกฝ่ายจะเกิดจุดบอดเพราะความกลัวจะพ่ายแพ้ ทำให้มองไม่เห็นความสำคัญของข้อเสนอแต่ละฝ่าย

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่า ความขัดแย้งนั้นเป็น ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์หรือในทางเสื่อม ถ้าเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ย่อมเป็นผลดี ในการพัฒนาองค์กร และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กรให้ได้พัฒนาไปในทาง ที่ดี ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นความขัดแย้งในทางเสื่อม ที่มีลักษณะก้าวร้าว ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ อคติ มุ่งแต่ทำลายล้างกัน ย่อมเกิดผลเสียหายต่อองค์กร ทำลายขวัญและกำลังใจของบุคคลใน องค์กร ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรนั้นเสื่อมลง

กระบวนการของความขัดแย้ง

พิภพ วังเงิน (2547) กล่าวว่า กระบวนการของความขัดแย้งมีดังนี้

1. ภาวะการเข้ากันไม่ได้ หรือสัณยภาพในการขัดขวาง อาจเกิดจากการติดต่อสื่อสาร โครงสร้าง ตัวแปรส่วนบุคคล

2. การรับรู้ความขัดแย้งด้วยตนเอง ความขัดแย้งที่รู้สึกได้

3. ความตั้งใจ อารมณ์และพฤติกรรมที่แสดงออก

4. พฤติกรรม การพูด ปฏิกริยาตอบโต้ การแสดงออก

5. ผลลัพธ์ ทำให้เกิดผลเสียแก่กัน ทำให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวว่า กระบวนการความขัดแย้ง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

คือ

1. สัณยภาพในการขัดขวางหรือภาวะการเข้ากันไม่ได้

2. การรับรู้ความขัดแย้งด้วยตนเอง

3. ความตั้งใจ (เจตนา)

4. พฤติกรรม

5. ผลลัพธ์

การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและ องค์กรจึงเกิดคำถามว่า ทำอย่างไรให้ได้ประโยชน์มากที่สุดและเกิดโทษน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหาร จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หรือ บริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อนำองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมี ความขัดแย้งเป็นเครื่องหล่อเลี้ยง ถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือน้อยเกินไปก็จะทำให้องค์การมี ความเสื่อม ระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความสามัคคี สร้างความเจริญให้แก่องค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งสูงหรือมีมากเกินไปจะทำให้เกิดความแตกแยก เป็นปัญหาแก่องค์กรเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารควรจะต้องมีเครื่องมือหรือวิธีการในการบริหาร

ความขัดแย้งในองค์การวิธีการในการบริหารความขัดแย้ง คือ

1. การจัดการความขัดแย้ง
2. การกระตุ้นความขัดแย้ง
3. การแก้ปัญหความขัดแย้ง
4. การป้องกันปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

1. การจัดการความขัดแย้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict)

กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีจะไม่ต้องการจัดการความขัดแย้งอย่างเต็มที่ถ้าเป็นไปได้ เพราะความขัดแย้งก็ก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมากเช่นกัน บางครั้งในด้านการจัดการก็เกี่ยวข้องกับการสร้างความขัดแย้งด้วย ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถ ไม่เพียงแต่แก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งทำลาย แต่จะต้องกระตุ้นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ให้ได้อย่างเหมาะสมด้วย

ผลผลิตที่ตั้งใจไว้หากมีความขัดแย้งน้อยเกินไปหรือมากเกินไปก็สามารถทำลายผลการปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารสามารถสร้างความขัดแย้งได้หลายวิธี การแข่งขันก็เป็นวิธีการที่ถูกนำมาใช้กระตุ้นผลการปฏิบัติงาน โดยทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เช่น การเป็นปฏิปักษ์ต่อกันของทีมงานที่สร้างสรรค์ งานที่ตรงกันข้ามกับคนอื่น หรือการมุ่งยอดขายของกลุ่มที่จะต้องช่วงชิงรางวัลจากผลงานที่ทำให้ได้ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือวิธีการของกลุ่มอาจสร้างความขัดแย้งได้ โดยการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบของกลุ่ม เช่น ทำให้ผลการปฏิบัติงานเชิงชาลง บุคคลถูกโยกย้ายการรับสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้น หรือผู้นำถูกแทนที่โดยบุคคลอื่น ตัวอย่าง ผู้บริหารบางครั้งได้นำ “เลือดใหม่” (ผู้บริหารที่มีความคิดใหม่) เข้ามาจัดระเบียบใหม่ในกลุ่มที่ไร้ประสิทธิภาพ ซึ่งกลุ่มที่พึงพอใจแบบเดิมก็อาจเกิดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงอันนำมาซึ่งความขัดแย้งได้เช่นกัน ผู้บริหารมีเครื่องมือหลายอย่างที่จะดำเนินการเพื่อลดหรือแก้ปัญหความขัดแย้ง โดยผู้บริหารจะสร้างเป้าหมาย Superordinate ขึ้น (ซึ่งเป็นเป้าหมายอย่างหนึ่งที่ไม่เคยประสบความสำเร็จได้ถ้าปราศจากการสนับสนุนและการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนของกลุ่ม) เมื่อเป็นเช่นนั้นเป้าหมาย Superordinate จะช่วยลดความขัดแย้งเพราะสมาชิกต้องเอาชนะความแตกต่างในวิถีทางที่ต้องปฏิบัติตาม มาปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลุ่มเพื่อให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าความคิดส่วนตัว ดังนั้นเมื่อผู้บริหารของบริษัท Ingales, Quinn & Johnson ได้อธิบายความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลและความเร่งด่วนของการส่งมอบคำณรงต์ในการโฆษณาให้ลูกค้า กลุ่มจึงร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อผลิตงานโฆษณาทันที ความขัดแย้งสามารถได้รับการแก้ไขได้โดยการเจรจา (Negotiation) หรือการต่อรอง (Bargaining) หรือการอภิปราย (Discussions) ซึ่งจะช่วยให้บรรลุข้อตกลงร่วมกันระหว่างบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่ม ในเรื่อง

ความขัดแย้งได้ การไกล่เกลี่ย (Mediation) ก็จะเป็นวิธีการลดความขัดแย้งด้วยการใช้บุคคลที่ 3 ที่ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อซักถามและรับฟังข้อมูลทั้ง 2 ฝ่าย อันเป็นการช่วยให้ฝ่ายที่ต่อต้านทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อทั้งสองฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ในข้อตกลงร่วมกัน

แนวทางหนึ่งในการแก้ไขความขัดแย้งก็ คือ เชิญบุคคลที่ 3 ให้ทำหน้าที่ตัดสินใจ ซึ่งเป็นการผูกมัดทั้งสองฝ่าย ขั้นตอนนี้เรียกว่า “การตัดสินใจโดยอนุญาโตตุลาการ” (Arbitration)

2. การกระตุ้นความขัดแย้ง

องค์การที่มีความขัดแย้งน้อย จะทำให้สมาชิกเฉื่อยชาไม่มีบรรยากาศในการแข่งขันกันทำงาน เพราะสภาพเช่นนี้สมาชิกของกลุ่มจะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ทำให้ละเลยต่อจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของบุคคลอื่น ไม่มีการ Feedback ไม่เกิดผลดีต่อองค์การ ผู้บริหารจึงควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นจะช่วยให้เกิดการปรับตัวของบุคคลากรและแก้ไขข้อบกพร่อง

สร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้น แต่ต้องระมัดระวังควบคุมให้เกิดขึ้นในทางบวก สโตนเนอร์ (Stoner) ได้เสนอเทคนิคการกระตุ้นความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

- 2.1 การใช้บุคคลภายนอกในองค์การ ที่มีการบริหารที่แตกต่างไปจากที่เป็นอยู่เข้ามาร่วมในองค์การ ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ปลาได้น้ำใหม่ก็ตื่นตัว
- 2.2 เพิ่มข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้น เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิด
- 2.3 เปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ เปลี่ยนทีมงานใหม่ โยกย้ายพนักงานทำให้เกิดความรู้สึกใหม่ มีหน้าที่รับผิดชอบใหม่ เกิดการปรับตัวและปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ
- 2.4 ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน โดยการเพิ่มโบนัส เพิ่มเงินเดือน ถ้ามีการแข่งขันมากจะทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น
- 2.5 การเลือกผู้นำกลุ่มที่เหมาะสม เพราะผู้ร่วมงานอาจเฉื่อยชาเพราะผู้นำเผด็จการไม่ยอมรับทัศนะที่ตนเองไม่เห็นด้วย

3. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision)

เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะไป วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธี ได้แก่

- 3.1 วิธีชนะ-แพ้ (Win - Lose Method) คือ มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้สิ่งที่ต้องการเป็นฝ่ายชนะไป ส่วนอีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ เหตุของการแพ้ อาจเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ หรือการใช้เสียงข้างมากในการดำเนินการ เสียงข้างน้อยจึงแพ้ ซึ่งผู้แพ้ อาจเกิดความรู้สึกสูญเสียและภาวะคับข้องใจเกิดขึ้น วิธีแบบนี้ประกอบด้วย วิธีย่อย ๆ คือ

- 3.1.1 วิธีการบังคับ (Forcing) โดยอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และ

ไว้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยินยอมและยุติข้อขัดแย้ง ซึ่งวิธีนี้อาจนำไปสู่ความคิดแก่แค้น เพราะการแก้ไขแบบนี้มีใจการแก้ที่สาเหตุของปัญหา จึงทำให้ปัญหายังคงอยู่

3.1.2 วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการเข้าไปทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นให้สงบลงมาเพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขวางมากขึ้น โดยการเข้าไปขอร้องให้ยุติความขัดแย้ง พยายามชักจูงคู่กรณีให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่มีความสำคัญเพียงพอ ที่จะต้องเสียเวลาไปกับมันทำให้สมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้งกันเห็นถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเห็นถึงผลเสียของการแตกแยกกัน วิธีการนี้ไม่ใช่เป็นการเข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหา หากแต่เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ดังนั้น ปัญหายังจะดำรงอยู่ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นฝ่ายแพ้ เพราะการที่พวกเขายอมยุติความขัดแย้ง อาจจะมาจากสาเหตุของการขอร้องหรือเห็นแก่บุคคลอื่นก็ได้ ในสภาพเช่นนี้ความขัดแย้งที่ยุติลงไปในนั้นจึงเป็นความสงบชั่วคราวเท่านั้น และความขัดแย้งพร้อมที่จะปะทุขึ้นมาอีกเมื่อไรก็ได้

3.1.3 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น อาจจะทำเป็นไม่รู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เจยมเยยหรือไม่มีการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชา หรือพยายามยืดเวลาโดยไม่ยอมตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นต้น การใช้วิธีการแบบนี้ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้งได้เลยเพราะการหลีกเลี่ยงแท้ที่จริงก็คือการไม่ยอมเข้าไปแก้ไขที่สาเหตุของปัญหานั้นเอง และที่ร้ายไปกว่านั้นหากผู้บริหารใช้วิธีการแบบนี้กับการเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้เกิดความรู้สึกกลายเป็นผู้แพ้ขึ้นมา เพราะข้อเสนอของพวกเขาไม่ได้รับความสนใจเลย สภาพเช่นนี้จะทำให้ความขัดแย้งยิ่งบานปลายและรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ และแทนที่ความขัดแย้งควรจะถูกลดลงมาให้กลายเป็นสภาวะที่สร้างสรรค์ กลับมีลักษณะเป็นการทำลายมากขึ้น

3.2 วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose - Lose Methods) หมายถึงว่า เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้งนี้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาเป็นบางส่วนเท่านั้น ดังนั้น จึงเรียกว่าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีการแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่า การได้มาเป็นบางส่วนดีกว่าไม่ได้เลย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเห็นว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่คิดว่าวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ สำหรับวิธีการประการที่สองที่นิยมใช้กันนี้ ได้แก่ การประนีประนอม (Compromising) หรือบางครั้งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการเจรจาต่อรอง (Bargaining) ซึ่งมีลักษณะเป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยการพบกันครึ่งทาง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด ต้องมีการลด

เป้าหมายของตนเองลงไปบ้าง วิธีการแบบนี้ก็มีจุดอ่อนในการนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้งเช่นกัน เพราะไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง อันเนื่องมาจากว่า เป้าหมายที่แท้จริงของกลุ่มยังไม่สามารถบรรลุได้ตามที่ต้องการนั่นเอง ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะ ยุติลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น และที่ร้ายไปกว่านั้น วิธีการประนีประนอมจะไม่สามารถนำไปสู่ การสร้างสรรค์ขึ้นมาได้เลย กลุ่มของความขัดแย้ง ประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และ ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้

3.3 วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win - win Methods) วิธีการนี้ ชนะ สำหรับวิธีการ ที่นิยมใช้กันคือ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Integrative Problem Solving) ซึ่งบางครั้งมีนักวิชาการ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเผชิญหน้ากัน (Confrontation) วิธีการแบบนี้จะไม่มีการเข้าไปกำจัด ความขัดแย้ง หรือประนีประนอมกันใด ๆ ทั้งสิ้น หากแต่เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มของความขัดแย้งเข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับตัวพวกเขาทั้งนี้เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ทั้งสอง ฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกันได้ ในการใช้วิธีการแบบนี้ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือ กลุ่มของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถทำงานร่วมกัน ได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

4. การป้องกันความขัดแย้ง

การป้องกันความขัดแย้งสามารถทำได้โดยการสร้างบรรยากาศให้กลุ่มของความขัดแย้งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ กล่าวคือ ใช้กลยุทธ์ ดังนี้

4.1 กลยุทธ์การมีความเห็นสอดคล้อง โดยยึดหลักการหาวิธีการแก้ปัญหาก็จะเป็นที่ ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่มีปัญหา มุ่งตอบสนองความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต้องดำเนินการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยมีหลักสำคัญคือ

4.1.1 ยอมรับแนวความคิดสมัยใหม่ที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิมีประโยชน์ที่นำมา ซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น และความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่มาคุกคาม หรือทำให้เกิดการต่อต้าน

4.1.2 มุ่งมองที่ตัวปัญหามากกว่าตัวบุคคล โดยพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหา ให้ได้และเน้นการแก้ปัญหา หรือเอาชนะปัญหา มากกว่าเน้นเรื่องความต้องการ ความปรารถนา ส่วนบุคคล

4.1.3 มุ่งหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้มากที่สุด ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิด หรือถูก

4.1.4 มีความจริงใจ เปิดเผยและใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

4.1.5 หลีกเลี่ยงการเน้นถึงความต้องการของตนโดยที่ความต้องการนั้นไปขัดความต้องการของผู้อื่น

4.1.6 อาจต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาดำเนินการช่วยเหลือ และควรหลีกเลี่ยงการใช้เสียงข้างมากตัดสิน หรือใช้การแลกเปลี่ยนแบบ “หมูไปไก่มา” หรือ “ขึ้นหมูขึ้นแมว”

4.2 กลยุทธ์การตัดสินใจแบบผสมผสาน วิธีการนี้เกี่ยวข้องกับผลสืบเนื่องของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยลำดับขั้นตอนมากขึ้น เพราะต่างฝ่ายที่ขัดแย้งกันยังยึดหลักของวิธีการแก้ปัญหาบางประการของตนไว้ และแต่ละฝ่ายจะนำจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของตนมารวมกัน และจึงจะนำไปสู่การหาวิธีการแก้ปัญหาโดยให้มีการยอมรับร่วมกัน องค์ประกอบของการตัดสินใจและผสมผสานมีดังนี้

4.2.1 การทบทวนและการปรับตัว โดยเน้นทางด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้านการรับรู้และด้านทัศนคติ

4.2.2 ระบุปัญหาให้ชัดเจน

4.2.3 การแสวงหาแนวทางการแก้ไข

4.2.4 ตัดสินใจแบบให้มีความเห็นสอดคล้องกัน

วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือแบบชนะทั้งคู่ (Win - win Method) สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหามาของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เพราะมันเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การค้นหาแหล่งที่มาของปัญหา และสามารถกำหนดวิธีการแก้ไขได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งในท้ายที่สุดจะทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กรจากการศึกษา วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะดังกล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นเพียงวิธีการเดียวเท่านั้นที่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหามาของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง และจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ก็ได้ค้นพบและยืนยันให้เห็นว่า การใช้วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันนี้ จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กรหรือทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลขึ้นได้ และผู้บริหาร ที่ประสบ ผลสำเร็จส่วนใหญ่มักจะเลือกใช้วิธีการแบบนี้ในการแก้ความขัดแย้ง

การแก้ไขปัญหามาของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมัส

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งแต่ละฝ่ายแสดงออกในเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งนั้น โรมัส (Thomas, 1987, pp. 889 - 935) ได้จำแนกแบบของพฤติกรรมซึ่งมีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โรมัสได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบออกมา พฤติกรรมสองแบบนี้คือ พฤติกรรมร่วมมือกับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Co - operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

ในพฤติกรรมแต่ละแบบ จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับคือ ต่ำ ปานกลาง และสูง ไร้มัส ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวความคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองคือการเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก ไร้มัสจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

พฤติกรรมข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Ccompetition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงความคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collabolation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมในระดับสูงด้วย เป็นการที่จะเอาชนะ และในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ - ชนะ ทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมการร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero - Sum Conflict โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็เสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ความต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดความหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องจะไม่ชอบและแสดง

อาการพุ่งต้องเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภยิตที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

สุขภาพองค์การ

สุขภาพองค์การ เป็นแนวคิดที่นำเสนอโดยไมล์ส (Miles, 1972 cited in Hoy & Forsyth, 1986, p. 156) นักวิเคราะห์องค์การในยุคพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Era) ซึ่งได้ให้คำนิยามว่าเป็น การศึกษาองค์การเพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน โดยให้ความสำคัญเร่งด่วน ไปที่การพิจารณาขอบเขตอย่างกว้าง ๆ ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำร่วมกันในองค์การ ด้วยการอาศัยการศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างมีความหมายเกี่ยวกับความพยายามหา แนวทางที่จะปรับปรุงองค์การให้เป็นสถานที่ที่น่าอยู่ น่าทำงานและน่าเรียนรู้หรือน้อยที่สุด ในวันหนึ่ง ๆ ได้มีการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบ เช่น โรงเรียน และสถาบัน ศึกษาเฉพาะทาง เป็นต้น ผลงานที่สำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้เรื่องสุขภาพองค์การของ ไมล์ส (Miles) ได้แก่ การศึกษาและประยุกต์เอาองค์ความรู้เชิงศาสตร์ธรรมชาติและพฤติกรรมศาสตร์ อันได้แก่ ความรู้ทางมานุษยวิทยาและสังคมวิทยา เข้าไปใช้ในการสังเกตการณ์ทำงานของคนงาน ในโรงงานผลิตยาแห่งหนึ่งของประเทศอังกฤษ ซึ่งผลจากการศึกษาได้ข้อสรุปและชี้ให้เห็นว่า การที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การได้อย่างมีระบบและมีระเบียบแบบแผนนั้น ต้องเริ่มต้นที่ การปรับปรุงสุขภาพองค์การเป็นเป้าหมายขั้นแรก (Milstein & Belasco, 1973)

ความหมายของสุขภาพองค์การ

คำว่า “สุขภาพองค์การ” (Organizational Health) เป็นการรวมคำของคำระหว่าง “สุขภาพ” (Health) “องค์การ” (Organizational) ดังนั้นสุขภาพองค์การ จึงมีความหมายดังนี้ สุขภาพ (Health) หมายถึง ความสุขปราศจากโรค ความสบาย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2530, หน้า 82) และคำจำกัดความในธรรมนูญขององค์การอนามัยโลก ปี 1984 (The World Health Organization: WHO) ได้บัญญัติไว้ว่า สุขภาพ หมายถึง ภาวะแห่งความสมบูรณ์ของ ร่างกายและจิตใจ รวมถึงการดำรงอยู่ในสังคมด้วยดี มิใช่แต่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บและความทุพพลภาพเท่านั้น

องค์การ (Organizational) หมายถึง การรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีจุดหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัด โครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การ ดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะขององค์การยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการ

เปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิต หรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 5) กล่าวว่า องค์การมีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังนี้ เป็นกลุ่มของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีการรวมตัวกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันทำงานในลักษณะที่มีการรวบรวมทรัพยากร และความพยายามของทุกฝ่ายมาดำเนินการร่วมกัน โดยมุ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ซึ่งไม่อาจทำให้สำเร็จลงได้โดยการกระทำโดยลำพัง จากความหมายข้างต้นนี้ย่อมพอจะเห็นได้ไม่ยากว่า องค์การจะมีลักษณะสำคัญที่หมายถึง รูปแบบของการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มที่มีการประสานงานกันตลอดเวลา ตลอดจนมีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีทำงานและการติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำเสมอด้วย

สุนันทา เลาหพันธ์ (2531, หน้า 29 - 30) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาในแง่องค์ประกอบขององค์การ สรุปได้ดังนี้

1. องค์การประกอบด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำงานหรือแบ่งงานกันทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
2. คนเหล่านี้ต้องอาศัยเทคนิควิทยาการ หรือเทคโนโลยีเพื่อแก้ปัญหา หรือการตัดสินใจ
3. คนเหล่านี้ต้องการ ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารในการแก้ปัญหา
4. คนในองค์การไม่ได้อยู่ในที่ว่างเปล่า ต้องอยู่ในองค์การที่มีโครงสร้าง
5. องค์การจะดำรงอยู่ได้ก็เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดเป้าหมาย จึงเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์ต้องติดต่อปฏิสัมพันธ์กัน
6. องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การและได้จำแนกลักษณะขององค์การเป็น 5 ลักษณะดังนี้

6.1 องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล ลักษณะนี้มององค์การว่า เป็นกลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่าคนเพียงคนเดียวไม่สามารถจะทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของคนได้ ทั้งนี้เพราะขาดกำลัง ความสามารถ เวลา และศักยภาพที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นบุคคลจึงต้องแสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลอื่น เพื่อรวมกำลังกันปฏิบัติงาน มีกฎและระเบียบกำหนดไว้ในโครงสร้าง ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน

6.2 องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ ลักษณะนี้มององค์การว่าเป็นกรอบของความสัมพันธ์ที่กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไว้แน่นอน นับว่าเป็นการมององค์การในลักษณะนิ่งคงที่ แต่ในสภาพเป็นจริงองค์การเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และองค์การซึ่งมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากกรอบความสัมพันธ์ ซึ่งได้แก่ ปัจเจกบุคคล กระบวนการทำงาน เป้าหมาย และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

6.3 องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ คือการจัดองค์การซึ่งเป็นกระบวนการที่นำปัจจัยต่าง ๆ ทางการบริหาร เช่น บุคคลงบประมาณ ที่ดิน และวัสดุมารวมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

6.4 องค์การเป็นกระบวนการ ลักษณะนี้มององค์การว่า เป็นกระบวนการในการจัดกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้กลุ่มเดียวกัน มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด โดยมีการระบุนความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การให้ร่วมมือกันทำงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.5 องค์การเป็นระบบ ลักษณะนี้มององค์การว่า มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ระบบนี้จะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิต โดยจะมีข้อมูลป้อนกลับไปสู่ที่มาเป็นปัจจัยนำเข้าต่อไป ลักษณะนี้จึงกล่าวได้ว่าเป็นองค์การระบบเปิด

เมื่อนำความหมายของทั้งสองคำมารวมกันเป็นคำใหม่ คือ คำว่า สุขภาพองค์การ อาจให้ความหมายได้ว่า เป็นภาวะแห่งความสมบูรณ์ขององค์การที่สามารถคงอยู่ในสังคมได้ด้วยดี หากเปรียบองค์การเป็นสิ่งมีชีวิต องค์การก็จะเกิดการเจริญเติบโต การเสื่อม และการตายในที่สุด ซึ่งคล้ายกับชีวิตมนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ มาหล่อเลี้ยง เช่น อาหาร อากาศ เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวป้อน (Input) ที่เข้าไปสู่ร่างกาย เพื่อเกิดกระบวนการทำงานของอวัยวะต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เช่น ระบบหายใจ ระบบหมุนเวียนโลหิต ระบบย่อยอาหาร ตลอดจนระบบขับถ่าย หากอวัยวะดังกล่าวทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ระบบต่าง ๆ สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องและประสานสัมพันธ์กันดี ก่อให้เกิดผลผลิต (Output) ที่ดี คือความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ รวมถึงการดำรงชีวิตที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ เมื่ออุปมาให้องค์การเปรียบเหมือนร่างกายมนุษย์แล้ว องค์การก็มีระบบภายในหลายระบบทำงานตามภารกิจหน้าที่ คล้ายกับระบบทำงานในร่างกายมนุษย์ เช่นกัน ระบบดังกล่าว ได้แก่ ระบบโครงสร้าง (Structural Subsystem) ระบบเทคโนโลยี (Technology)

Subsystem) ระบบงาน (Task Subsystem) และระบบคน (People Subsystem) ในแต่ละระบบมีองค์ประกอบภายในทำหน้าที่เป็นกลไกของการทำงาน เช่นเดียวกับการทำงานของอวัยวะต่างๆ ของการทำงานในร่างกาย หากองค์ประกอบในแต่ละส่วนตอบสนองต่อเป้าหมายทั้งวัตถุประสงค์ได้สำเร็จ หากองค์ประกอบใดไม่สามารถทำงานหรือเสื่อมสมรรถภาพไปจะเป็นผลให้ระบบขาดความคล่องตัวในการประสานการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้เององค์การก็จะพบปัญหาการปฏิบัติงาน มีสภาพของความไม่สมบูรณ์เกิดขึ้น ทำให้องค์การไม่สามารถอยู่ได้ และในที่สุดองค์การก็จะเสื่อมและตายไป เช่นเดียวกับชีวิตมนุษย์

ดังนั้นคำว่า สุขภาพองค์การ จึงถูกนำมาใช้เพื่อศึกษาองค์การในลักษณะสิ่งมีชีวิตที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าสุขภาพองค์การไว้ดังนี้

ไมล์ส (Miles, 1973, pp. 435 - 437) ได้ใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน โดยให้ทัศนะว่าวิธีการที่จะจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้มีความหมายให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยพิจารณากิจกรรมต่างๆ ที่ทำงานร่วมกับองค์การให้น่าอยู่ น่าทำงาน หรืออย่างน้อยที่สุดให้มีการดำเนินการในส่วนต่างๆ ขององค์การอย่างมีระบบ และได้เสนอข้อคิดเพิ่มเติม สำหรับการพิจารณาความหมายของสุขภาพองค์การที่สมบูรณ์ว่า เป็นสภาพองค์การที่สามารถคงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม รวมถึงรับผิดชอบของการบริหาร คือ การรับผิดชอบต่อสุขภาพขององค์การ

จากแนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพองค์การที่ได้นำเสนอมา สรุปได้ว่า สุขภาพองค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำรงกิจกรรมอยู่ได้อย่างมั่นคง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่คุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะขององค์การสุขภาพดี/สุขภาพไม่ดี

ในแง่คุณลักษณะขององค์การสุขภาพดีว่าเป็นอย่างไรนั้น สามารถพิจารณาได้จากมุมมองและแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้แก่

ไมล์ส (Miles, 1969, p. 378) ซึ่งอธิบายว่า องค์การที่มีสุขภาพดีนั้น ไม่เพียงแต่สามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมเท่านั้น หากแต่ยังคงเป็นองค์การที่สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถขีดความสามารถในการอยู่รอดนั้นต่อไปได้อีกด้วย

ตามกรอบแนวคิดของไมล์ส (Miles) นี้ องค์การสุขภาพดี จะแสดงออกมาในหลายมิติ ซึ่งประกอบด้วย มิติความต้องการในงานที่รับผิดชอบ (Task Needs) มิติความต้องการบำรุงรักษาองค์การ (Maintenance Needs) และความต้องการเติบโตของระบบ (Growth Needs of the System) คุณลักษณะขององค์การสุขภาพดีหรือสุขภาพองค์การตามข้อเสนอของไมล์สนี้ เป็นกรอบแนวคิดที่มององค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิดทางสังคม (Open Social System)

คามารอน (Camaeron, 1978, p. 614) ได้เสนอไว้ว่า สุขภาพองค์การที่ดีสะท้อนถึงสภาพที่องค์การมีชื่อเสียง มีคุณค่า และมีกระบวนการบริหารงานภายในที่ราบรื่น ไม่มีความตึงเครียด รวมทั้งมีความมั่นคงด้วย รวมทั้งมีความสามารถในการปรับตัว มีความตระหนักในเอกลักษณ์ของตนเอง และมีความสามารถในการทดสอบสภาพความเป็นจริงในสังคม และสุขภาพขององค์การนี้เอง เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้ระบบการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่มีข้อมูล มีการสื่อสารที่ดี มีความขัดแย้งน้อย และองค์การเป็นระบบเปิดที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นสูง มีความแตกต่างระหว่างบุคคลน้อย (McFarland, 1979, pp. 438 - 439) สมาชิกมีการดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนช่วยเหลือให้องค์การมีความมั่นคงอย่างดีที่สุดเท่าที่สามารถเป็นไปได้

(Wexley & Yukl, 1984, p. 384) องค์การที่มีสุขภาพดีจึงมีลักษณะที่ต้องมีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการผลิต

(Mott, 1972) หากองค์การขาดการมีสุขภาพที่ดีแล้ว จะมีความเสี่ยงต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิผลในระยะยาว รวมทั้งความอยู่รอดขององค์การด้วย

ฟอร์เยอร์ และเวลล์ (Foryer & Well, 1971 อ้างถึงใน นิภา แสงรัตน์, 2544, หน้า 12-16; พิพัฒน์ ศรีตะวัน, 2547, หน้า 12-17) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับรูปแบบขององค์กร 2 ประเภทซึ่งจำแนกตามคุณลักษณะการมีสุขภาพดีหรือไม่ดีขององค์กร เรียกว่า องค์การสุขภาพสมบูรณ์ และองค์การสุขภาพไม่สมบูรณ์ โดยคุณลักษณะขององค์กรแต่ละประเภทสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. องค์การสุขภาพสมบูรณ์

1.1 สมาชิกในองค์กร มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานขององค์กร และสามารถใช้ศักยภาพของตนในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว รวมทั้งมีความรู้สึกผูกพัน และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

1.2 สมาชิกในองค์กร ร่วมรับผิดชอบต่อปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ทำให้แก้ไขปัญหาคิดดีขึ้น โดยมีความเชื่อว่าปัญหาสามารถแก้ไขได้โดยการร่วมแรงร่วมใจกัน

1.3 สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาด้วยกันอย่างเป็นกันเอง ไม่มีการกีดกันฐานะทางสังคมหรือหน้าที่รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาด่าง ๆ อย่างกว้างขวาง มีการทำงานเป็นกลุ่ม

1.4 สมาชิกแสดงความรับผิดชอบต่อองค์กร ด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร ปริมาณงาน เวลา ทักษะความชำนาญในอาชีพ และหลักการพัฒนาการบริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวินิจฉัยสั่งการ ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายลูกน้องเสมอต้นเสมอปลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง

1.5 มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกันเป็นหมู่คณะ

1.6 มีการยอมรับรับถือความคิดของผู้บริหารระดับรองลงมา องค์การรู้จักเลือกใช้คน
เก่ง และนำความสามารถเหล่านั้นมาผนึกกำลัง (Synergy)

1.7 การพิจารณาปัญหาใดใดคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความต้องการ
ของบุคคล ซึ่งมีส่วนเอื้ออำนวยให้เกิดผลสำเร็จของงาน

1.8 นำหลักการความร่วมมือมาใช้อย่างเสรี ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แม้จะมีการแข่งขันกันบ้างระหว่างบุคคล

1.9 เมื่อเกิดวิกฤติ ทุกคนร่วมกันแก้ไขสถานการณ์ปัญหา

1.10 เมื่อเกิดความขัดแย้ง ก็สามารถนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิดประโยชน์
ต่อการปฏิบัติงาน

1.11 มีการให้ข้อมูลข่าวสารย้อนกลับ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นำคำแนะนำ
จากผู้อื่นมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหา

1.12 มีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
เพื่อเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานของกลุ่ม เพื่อเรียนรู้ปัญหาและร่วมกันหาแนวทางแก้ไข

1.13 สมาชิกทำงานอย่างมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

1.14 สมาชิกในองค์การสมองโลกใบนี้ มีเสรีภาพในการทำงานอย่างเต็มที่

1.15 ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความยืดหยุ่นต่อการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว
สอดคล้องกับสถานการณ์

1.16 สมาชิกมีความไว้วางใจกัน และแต่ละคนมีความเชื่อมั่นในตนเองในทางที่
ถูกต้อง

1.17 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง ว่าเป็นเงื่อนไขของการเจริญเติบโต

1.18 สมาชิกในองค์การ ยึดมั่นหลักการเรียนรู้จากการผิดพลาด

1.19 ร่วมกันค้นหาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการขาดประสิทธิภาพ
ในการทำงาน

1.20 โครงสร้างองค์การ ระเบียบแบบแผน ระเบียบข้อบังคับเพื่อให้เป็นแนวทาง
ปฏิบัติช่วยปกป้องให้องค์การเติบโตได้ โดยไม่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของสมาชิก

1.21 สมาชิกในความสัมพันธ์ต่อองค์การส่วนรวม มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนา
องค์การ

1.22 องค์การมีลักษณะพลวัต ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับสถานการณ์แวดล้อม

1.23 สมาชิกในองค์การ ร่วมกันเผชิญปัญหา ในสถานการณ์ที่องค์การเกิดภาวะวิกฤต

สรุปก็คือ องค์กรที่มีสุขภาพสมบูรณ์ มีลักษณะที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี คนทำงานมีขวัญกำลังใจ ผู้บริหารเปิดกว้างต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม คนทำงานทำงานอย่างมีความสุข สามารถทำงานได้อย่างเต็มสมรรถนะ สมาชิกมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีผลผลิตขององค์กรสูง

2. องค์กรสุขภาพไม่สมบูรณ์

- 2.1 การอุทิศตนต่อองค์กรของสมาชิกมีน้อย ยกเว้นบุคคลที่อยู่ในระดับสูง
- 2.2 ผู้ทำงานปิดบังซ่อนเร้นปัญหา ไม่ไว้นื้อเชื่อใจกัน พูดแต่เรื่องราวความยุ่งยากต่าง ๆ ในที่ทำงาน
- 2.3 ความสัมพันธ์ร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาของสมาชิกในองค์กรเป็นไปอย่างผิวเผิน ไม่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาร่วมกัน
- 2.4 บุคคลที่ทำงานในระดับสูง มุ่งแต่วินิจฉัยสั่งการโดยอำนาจของตนเองทางเดียว โดยที่มีข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอ ในขณะที่คนทำงานบ้านเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารที่ไม่ตรงตามเป้าหมาย
- 2.5 ผู้บริหารรู้สึกโดดเดี่ยวในความพยายามทำงานต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินไปได้ด้วยดี การทำงานตามกระบวนการ ระเบียบหรือวิธีการปฏิบัติตามนโยบายไม่ได้รับการตอบสนอง
- 2.6 การใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไม่ได้รับการยอมรับนับถือหรือมีก็เพียงในวงแคบ ๆ
- 2.7 ความต้องการส่วนบุคคลและความรู้สึกต่าง ๆ ได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญ
- 2.8 ผู้ทำงานเกิดความริษยากัน เก่งกันรับผิดชอบงานที่ต้องกระทำร่วมกัน ขาดการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 2.9 ทุกคนถอนตัวออกเมื่อองค์กรเกิดวิกฤต
- 2.10 มีการถกเถียงกันอยู่เสมอ มีความขัดแย้งระหว่างกันแต่ถูกเก็บไว้ในใจ ไม่มีจุดจบ
- 2.11 สร้างการเรียนรู้ได้อย่างยากลำบาก ขาดการประสานการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- 2.12 ขาดการให้และใช้ข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน
- 2.13 สมาชิกในองค์กรมีความสัมพันธ์แบบไม่จริงใจต่อกันคำทอกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- 2.14 ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกถูกจำกัดในการทำงานของตนเอง
- 2.15 ผู้บริหารเคร่งครัดในกรอบประเพณี ไม่ยอมรับความคิดเห็น

2.16 ผู้บริหารลงมาควบคุมแม้ในเรื่องเล็กน้อยอย่างเด็ดขาด ไม่เปิดต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์

2.17 การยอมรับในความเสี่ยงต่อการทำงานต่ำ

2.18 ทำความผิดครั้งเดียวถูกไล่ออก

2.19 การปฏิบัติงานไม่ได้รับการยกย่อง แม้ว่าจะทำงานดี

2.20 สมาชิกไม่รู้นโยบาย ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

2.21 องค์กรมีระเบียบเคร่งครัด ขาดการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

2.22 การปฏิบัติงานตามแบบแผนใหม่ไม่ได้แพร่หลายในองค์กร มีการหวงวิชากัน

2.23 ผู้ทำงานต้องกล้ำกลืนความไม่สมหวังเอาไว้ ไม่รู้สึกว่าตนเองจะต้องรับผิดชอบ

ในความอยู่รอดขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์นั้น มีลักษณะที่สมาชิกในองค์กรขาดการมีส่วนร่วมในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ในส่วนของผู้บริหารก็เข้มงวดเกินไปกระทั่งไม่เปิดต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และเกิดความไม่ใส่ใจต่อการทำงาน ซึ่งส่งผลให้องค์การมีผลิตภาพต่ำ

ไมล์ส (Mile, 1969) ได้เสนอบทความกล่าวถึงการศึกษาสุขภาพขององค์กรไว้ว่าเป็นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในหนังสือชื่อ “Organizations and Human Behavior: Focus on Schools” โดยแบ่งลักษณะของสุขภาพขององค์กรหรือมิติที่ใช้ชี้วัดสุขภาพขององค์กร (Miles's Dimensions of Organizational Health) ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของระบบ 3 ด้าน รวม 10 มิติ ดังนี้

1. ความต้องการด้านภารกิจ (Task Needs) พิจารณาจาก

- 1.1 ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal Focus) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรต้องเข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะต้องมีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
- 1.2 ความเพียงพอของการสื่อสาร (Communication Adequacy) หมายถึง องค์กรต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่พร้อมเสมอในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร

2. ความต้องการด้านบำรุงรักษา (Maintenance Needs) พิจารณาจาก

- 2.1 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Resource Utilization) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากร ประเภทสื่อ วัสดุการเรียน งบประมาณ ที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เหมาะสมกับความต้องการของครูและนักเรียน เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอนอย่างสูงสุด

2.2 ความสามัคคี (Cohesiveness) หมายถึง การมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กร มีความเคารพซึ่งกันและกัน

2.3 ขวัญและกำลังใจ (Morale) หมายถึง ความรู้สึกในจิตใจที่ดีของคณะครู ในโรงเรียนโดยแสดงความเป็นมิตรรักใคร่สนิทสนม มีน้ำใจกว้าง ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกระตือรือร้นที่จะสอน ช่วยเหลือกันทำงาน มีความเต็มใจและภูมิใจที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียนตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ความต้องการด้านความเจริญและการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ (Growth and Changefulness Needs or Growth and Development Needs) พิจารณาจาก

3.1 การมีนวัตกรรมใหม่ (Innovativeness) หมายถึง การคิดค้นวิธีการแนวคิดใหม่ทางการศึกษาขึ้นมา เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการต่าง ๆ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาให้สูงขึ้น

3.2 ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง การเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตอบสนองความต้องการของสภาพแวดล้อม

3.3 การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว มั่นคงทนต่อความเครียดที่เกิดจากความยุ่งยากที่เกิดจากกระบวนการปรับตัวได้ดี

3.4 ความเหมาะสมของการแก้ปัญหา (Problem - solving Adequacy) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและเกิดความตึงเครียดน้อยที่สุดจากที่ได้กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่า มิติที่ใช้วัดสุขภาพองค์กรทั้ง 10 มิติตามข้อเสนอของไมลส์นั้น เป็นแนวคิดที่กำหนดขึ้นมาจากกรอบแนวคิดขององค์กรที่เป็นระบบเปิดดังที่ได้กล่าวไปแล้ว อันมีลักษณะของการหมุนเวียนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างระบบย่อยตลอดเวลา และโดยประการนี้เอง สุขภาพองค์กรจึงนับเป็นผลผลิต (Output) ที่ออกมาจากระบบ อันแสดงถึงความสามารถขององค์กร

เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, pp. 9 - 10) ได้เสนอไว้ว่า องค์กรมีระบบย่อยที่เป็นองค์ประกอบเปรียบเทียบได้เช่นเดียวกับระบบมนุษย์ (Human Systems) อันมีระบบย่อยของมนุษย์ (Human Sub - System) ระบบโครงสร้าง (Structural Sub - System) ระบบข้อมูลข่าวสาร (Information Sub - System) และระบบเทคโนโลยี (Technological Sub - System) เป็นส่วนประกอบ ซึ่งในแต่ละระบบย่อยนี้จะทำหน้าที่เป็นกลไกการทำงาน เช่นเดียวกับอวัยวะของร่างกายมนุษย์ โดยหากองค์ประกอบหรือระบบย่อยสามารถทำงานได้อย่างดี และสัมพันธ์กับระบบย่อยอื่น ก็จะทำให้ระบบการทำงานของร่างกายในภาพรวมเป็นไปด้วยดี เช่นกัน เมื่อเปรียบกับองค์กร การที่ระบบย่อยขององค์กรเกิดปัญหา จึงส่งผลกระทบต่อเนื่อง

เช่นกัน เมื่อเปรียบกับองค์การ การที่ระบอบย่อยขององค์การเกิดปัญหา จึงส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจากการทำงานขององค์การในลักษณะของการทำงานที่ไม่สมดุลในที่สุดนั่นเอง นอกเหนือจากไมล์ (Miles, 1969) แล้ว นักวิชาการที่มีชื่อเสียงซึ่งได้เสนอเกณฑ์การชี้วัดความมีสุขภาพขององค์การที่คิดกล่าวได้ว่า คือ

ฮอยและฟอร์ซิช (Hoy & Forsyth, 1986, pp. 156 - 157) ข้อเสนอตัวชี้วัดสุขภาพขององค์การของทั้งสองท่านนี้ ให้ความสนใจกับการบรรลุเป้าหมายพื้นฐานขององค์การตามกรอบการมองหรือกรอบแนวคิดของพาร์สัน (Parsons, 1953) และอีกท่านหนึ่งที่ได้นำเสนอตัวชี้วัดสุขภาพขององค์การหรือองค์ประกอบที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การสุขภาพดีที่น่าสนใจได้แก่

โอเวนส์ (Owens, 1991, p. 222) ซึ่งกล่าวไว้ว่า หากองค์การต้องการมีสุขภาพดี จะต้องปฏิบัติตามเกณฑ์สำคัญ 10 ประการ ซึ่งหากพิจารณาแล้วจะพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของไมล์ส ฮอยและฟอร์ซิช ดังนี้

1. การมุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Focus) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์การ โดยที่เป้าหมายขององค์การจะต้องมีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ (Communication Adequacy) หมายถึง องค์การจะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ต้องมีข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศที่พร้อมเสนอประกอบการวินิจฉัยแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ

3. การใช้อำนาจที่เป็นธรรม (Optimal Power Equalization) หมายถึง การที่องค์การมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมในทุกระดับ

4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Utilization) หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคล มีการใช้งานที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป มีความเครียดในการทำงานน้อย บุคลากรทำงานโดยไม่มีความรู้สึกว่าเป็นงานที่เกินตัว มีความพอดีเหมาะสมในการวางตัวและแสดงบทบาทหน้าที่ตามที่องค์การต้องการ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง และไม่เพียงแต่มีความรู้สึกที่ดีต่องานเท่านั้น หากแต่ยังต้องรู้สึกว่างค์การช่วยส่งเสริมให้เขาการเรียนรู้และมีความก้าวหน้า

5. ความกลมเกลียว (Cohesiveness) เป็นการมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การ มีความเคารพซึ่งกัน เป็นต้น

6. ขวัญกำลังใจ (Morale) เป็นความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อองค์การในลักษณะความพึงพอใจต่อการทำงาน ซึ่งทำให้บุคลากรมีความสุข และมีความผูกพันที่ดีต่อองค์การ

7. การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovativeness) หมายถึง การที่องค์กรมีความเจริญ พัฒนา และมีการเปลี่ยนแปลง มีการคิดเป้าหมายใหม่ ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

8. ความเป็นอิสระ (Autonomy) เป็นการเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตอบสนองต่อ ความต้องการขององค์กรและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

9. การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความมั่นคง ทนต่อความเครียดที่เกิดขึ้นจากความยุ่งยากของงาน และมีการปรับตัวได้ดี

10. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem - Solving Adequacy) หมายถึง การที่ องค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางที่สามารถแก้ไข ปัญหาโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และเกิดความเครียดจากการจัดการปัญหาน้อยที่สุด

หลักเกณฑ์ชี้วัดสุขภาพองค์กรที่เน้นถึงการที่องค์กรมีสุขภาพดีที่เสนอโดย โอเวนส์ (Owens) ดังกล่าว

เวบบ์ และคณะ (Webb, 1987, p. 55) ทำการจำแนกแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ใหญ่ ๆ ประกอบด้วย

- (1) องค์ประกอบสุขภาพองค์กรที่เน้นภารกิจ (The Task - Centered Component)
- (2) องค์ประกอบสุขภาพองค์กรภายในองค์กร (The Internal State Component) และ
- (3) องค์ประกอบสุขภาพองค์กรที่เน้นความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลง (Growth & Changefulness) ความสนใจของการพัฒนาตัวชี้วัดสุขภาพองค์กรปรากฏอย่างแพร่หลายในสังคม วิชาการตะวันตก โดยได้มีการพัฒนาเกณฑ์การชี้วัดที่เน้น ไปในด้านประสิทธิผลและความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร นักวิชาการที่นำเสนอแนวคิดใหม่นี้ได้แก่ ทาร์เทอร์ ฮอยและคอตทแคมป์ (Tarter, Hoy, & Kottkamp, 1990, p. 236) ในผลงานเรื่อง “School Climate and Organizational commitment” ซึ่งได้กำหนดมิติที่ใช้สำหรับชี้วัดสุขภาพองค์กรไว้ 5 มิติประกอบด้วย (1) มิติภาวะ ผู้นำฉันทะเพื่อนร่วมงาน (2) มิติการสนับสนุนทรัพยากร (3) มิติขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (4) การติดต่อสื่อสาร และ (5) ความสามัคคี และพัฒนาเป็นเครื่องมือที่เรียกว่า “Organizational Health Inventory - OHI” อันได้รับความนิยมนำมาใช้เป็นทั้งแนวคิดพื้นฐานและเครื่องมือตรวจวัด สุขภาพองค์กรสถานศึกษาอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ผ่านขั้นตอนเครื่องมือที่มี ความน่าเชื่อถือได้ในทางหลักวิชาการ นอกจากนี้ยังได้แก่ พอดเกอส์กี (Podgurski, 1990) ซึ่งได้นำเสนอมิติชี้วัดสุขภาพองค์กรที่พัฒนาจากแบบวัดสุขภาพองค์กร (OHI) ที่เสนอไว้โดยฮอย และ เฟลด์แมน (Hoy & Feldman, 1987) และกรอบแนวคิดของพาร์สัน (Parsonian Perspective) ไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาจำนวนรวม 78 แห่ง ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล

ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) พบว่า ตัวแปรด้านสุขภาพองค์การที่ใช้วัดลดลงเหลือ 5 ด้าน เรียกว่า “OHI - E” เป็นเครื่องมือในการตรวจวินิจฉัยองค์การเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน ที่สามารถวัดพฤติกรรมในการทำงานได้ทั้ง 3 ระดับคือ ระดับสถาบัน ระดับการจัดการ และระดับเทคนิค หรือพิจารณาในเรื่องของการใช้เครื่องมือ (Instrument) และกิจกรรมที่แสดงออก (Expressive) และเมื่อทราบคะแนนจากการวัดแล้วจะสามารถบ่งชี้ได้ว่า องค์การหรือโรงเรียนนั้น มีสุขภาพดี (Healthy) หรือมีสุขภาพไม่ดี (Unhealthy) แนวคิดเรื่องสุขภาพองค์การ (Organizational Health) นับได้ว่าเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจในช่วงเวลาที่ผ่าน มา และได้เป็นแนวคิดที่ถูกนำมาพิสูจน์อย่างกว้างขวางทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ โดยเฉพาะในแวดวงการวิจัยสาขาการบริหารการศึกษา

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของไมล์ส (Miles, 1973, pp. 437 - 441) มาใช้กำหนดสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี ทั้ง 10 ด้าน คือ

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal Focus) หมายถึง การที่บุคคลในองค์การต้องเข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะต้องมีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
2. ความเพียงพอของการสื่อสาร (Communication Adequacy) หมายถึง องค์การต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่พร้อมเสมอในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาขององค์การ
3. ความสมดุลของการใช้อำนาจ หมายถึง การที่หน่วยงานทางการศึกษามีการกระจายอำนาจเหมาะสมและเป็นธรรมทุกระดับ
4. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Resource Utilization) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากร ประเภทสื่อ วัสดุการเรียน งบประมาณ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เหมาะสมกับความต้องการของครูและนักเรียน เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอนอย่างสูงสุด
5. ความสามัคคี (Cohesiveness) หมายถึง การมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การ มีความเคารพซึ่งกันและกัน
6. ขวัญและกำลังใจ (Morale) หมายถึง ความรู้สึกในจิตใจที่ดีของคณะครูในโรงเรียน โดยแสดงความเป็นมิตรรักใคร่สนิทสนม มีน้ำใจกว้าง ไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความกระตือรือร้นที่จะสอน ช่วยเหลือกันทำงาน มีความเต็มใจและภูมิใจที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียนตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

7. การมีนวัตกรรมใหม่ (Innovativeness) หมายถึง การคิดค้นวิธีการแนวคิดใหม่ทางการศึกษาขึ้นมา เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการต่าง ๆ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาให้สูงขึ้น

8. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง การเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตอบสนองความต้องการของสภาพแวดล้อม

9. การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว มั่นคงทนต่อความเครียดที่เกิดจากความยุ่งยากที่เกิดจากกระบวนการปรับตัวได้ดี

10. ความเหมาะสมของการแก้ปัญหา (Problem-solving Adequacy) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและเกิดความตึงเครียดน้อยที่สุด

จากที่ได้กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าเกณฑ์ที่ใช้วัดสุขภาพองค์การทั้ง 10 ด้านตามข้อเสนอของไมลส์นั้น เป็นแนวคิดที่กำหนดขึ้นมาภายใต้กรอบแนวคิดขององค์การที่เป็นระบบเปิดดังที่ได้กล่าวไปแล้วอันมีลักษณะของการหมุนเวียนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างระบบย่อยตลอดเวลา และโดยประการนี้เอง สุขภาพองค์การจึงนับเป็นผลผลิต (Output) ที่ออกมาจากระบบ อันแสดงถึงความสามารถขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าจะครอบคลุมเนื้อหาและเป็นตัวบ่งชี้สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรีได้

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี

องค์การในโรงเรียนจะประกอบด้วยองค์การย่อย ๆ หลาย ๆ องค์การประกอบกัน ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานปกครอง กลุ่มงานธุรการ กลุ่มงานอาคารสถานที่ และกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป จะพบว่า มีปัญหาในเรื่องการติดต่อสื่อสาร อีกทั้งความขัดแย้งส่วนบุคคล รวมถึง การแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรในหน่วยงาน การมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจ การใช้คณะกรรมการ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2541, หน้า 222) รวมถึงการปรับตัวค่อนข้างล่าช้า ส่งผลให้องค์การไม่สามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน จากการมีมาตรฐานจะช่วยทำให้บุคลากรรับรู้การเบี่ยงเบนได้ง่ายขึ้น และสามารถดำเนินแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2541, หน้า 231) ซึ่ง Miles (1973) กล่าวว่า องค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ได้นั้น จะต้องมีการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม มีการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง และมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ฟิฟเนอร์ และเชอร์วูด (Piffner & Sherwood, 1960, p. 30) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า องค์การเป็นระบบของการร่วมกันทำงาน

ที่ซับซ้อนของบุคคลจำนวนมาก ยากที่จะสามารถติดต่อกันได้โดยตรงอย่างทั่วถึง จำเป็นที่จะต้องสร้างระบบการทำงานขึ้นมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น โครงสร้างขององค์การจึงมีความเกี่ยวพันกันกับบุคลิกภาพและความต้องการรวมทั้งพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์การ (Robert, 1995, p. 54) องค์การหรือหน่วยงาน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การได้เองไม่ต่างไปจากบุคลิกภาพของบุคคล ลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การเรียกว่าบรรยากาศขององค์การ (Organization Climate) ซึ่ง ลิทวิน และ โรเบิร์ต (George Litwin & Robert, 1968, p. 1) ให้ความหมายของคำว่าบรรยากาศขององค์การว่า หมายถึงคุณลักษณะที่สามารถวัดได้จากสภาวะแวดล้อมทั้งมวลในการทำงาน ที่บุคคลอาศัยอยู่และปฏิบัติภารกิจอยู่ภายในสภาพแวดล้อมนั้นและมีความสามารถรับรู้ได้ และในการประเมินลักษณะขององค์การที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์นั้น (Blair & Meadows, 1996, pp. 13-14)

วรรณิ หิรัญญากร (2546) ได้ศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 และเพื่อศึกษาตัวแปรด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่สามารถร่วมกันทำนายสุขภาพองค์การโดยรวม ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ระดับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง
- 2) ระดับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านมีสุขภาพอยู่ในระดับสมบูรณ์มาก
- 3) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 4) จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านเชื่อมั่นในคนอื่น ($X(3)$) และด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ($X(7)$) สามารถพยากรณ์สุขภาพองค์การโดยรวม $Y(^{\wedge})$ ได้ร้อยละ 34.20 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้สมการดังนี้ $Y(^{\wedge}) = 3.11 + 4.40 (X(3)) + 5.12 (X(7))$

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง “สาเหตุของความขัดแย้งและวิถีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง” พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งมาจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพโรงเรียน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง และ ประชุม โพธิกุล (2529, หน้า 147 - 148) วิจัยเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งเพื่อปรับปรุง

ระบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันออก” พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนได้เคยใช้ทักษะในการจัดการความขัดแย้งมากกว่าไม่เคย
2. ผู้บริหารให้อันดับความสำคัญของการใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งสูงและเท่ากัน มี 2 วิธี คือ การแก้ปัญหาร่วมกัน และการเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนบุคคล อันดับความสำคัญต่ำสุดได้แก่ การใช้วิธีการเพิ่มทรัพยากร และพบว่าผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาให้อันดับความสำคัญในการใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งบนสถานการณ์ต่างๆแตกต่างกัน
3. ความสำเร็จในการใช้ยุทธวิธีต่างๆ ในการจัดการความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การแก้ปัญหาร่วมกัน การเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนบุคคล การประนีประนอม การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง การหลีกเลี่ยง การเปลี่ยนโครงสร้าง การใช้อำนาจบังคับ การเพิ่มทรัพยากร การกลบเกลื่อน
4. สัดส่วนความสอดคล้องของการปฏิบัติการคลี่คลายความขัดแย้งต่อสถานการณ์กับทฤษฎีการคลี่คลายความขัดแย้ง ส่วนมากใช้ปัญหาร่วมกันในโครงสร้างด้านความต้องการทรัพยากรและความเชี่ยวชาญ

สรุปว่า การบริหารความขัดแย้งกับสุขภาพองค์กรมีความสัมพันธ์กันในระดับหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยสนใจที่จะนำมาทำวิจัยในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุปิ่น ราสุวรรณ (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในระดับปานกลาง การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุราชการ ระดับการศึกษาและตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540) ได้ศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ ความร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย

กรณีการ วงศ์สวัสดิชาติ (2540) ได้ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร
ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่า

1. ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดส่วนใหญ่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้ง
ด้วยวิธีการประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง
2. ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดมีระดับพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง
โดยวิธีการหลีกเลี่ยงด้วยระดับพฤติกรรมสูง วิธีการป้องคอง วิธีการร่วมมือ และวิธีการ
ประนีประนอมด้วยระดับพฤติกรรมปานกลาง และแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีแข่งขันด้วยระดับต่ำ

เสกโรจน์ ถ้วนวล (2540 อ้างถึงใน วันทนา ก่อวัฒนสกุล, 2541) ได้ทำงานวิจัย
เรื่อง “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง” พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากด้านปฏิสัมพันธ์
ในการทำงานสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพโรงเรียน
เป็นสามเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม
วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ยวิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ

นิพนธ์ แจ่มจรัส (2544) ได้ทำการศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออก พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งตามความคิดเห็น
ของโรงเรียนประถมศึกษา มีสาเหตุในด้านบุคคล ดังนี้ การเอาแต่ใจตนเองของครู ความแตกต่าง
ของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต ความแตกต่างของ
พื้นฐานการศึกษา ในด้านการปฏิสัมพันธ์ พบสาเหตุความขัดแย้งเกิดจากมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู
การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู วิธีการในการบริหารงาน การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง และ
การสื่อสารบกพร่อง ด้านสภาพโรงเรียน พบความสาเหตุความขัดแย้งเกิดจาก ความขาดแคลน
ทรัพยากร การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร
กฎระเบียบที่เข้มงวด และการให้การยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคล ปัญหาดังกล่าว
ถ้ามีความรุนแรงก็นับว่ามีผลร้ายต่อโรงเรียนอย่างยิ่ง เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะสร้าง
ความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงานได้ ทำให้บรรยากาศของโรงเรียนชบเซา สถานการณ์เช่นนี้มีผลต่อ
อารมณ์ของบุคคลในโรงเรียนอย่างมาก อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล เช่น
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นคนก้าวร้าว ตั้งตนเป็นศัตรู และประณามผู้อื่น บางคนถึงกับลาออก
จากราชการ และในที่สุดก็เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนเองและสุขภาพของโรงเรียน
ในที่สุด

ศักดิ์ดา ขาวเกลี้ยง (2544) ได้ทำวิจัยเรื่อง สุขภาพองค์การวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดตราด ผลปรากฏว่า

1. สุขภาพองค์การวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษาจังหวัดตราด ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในคณะวิชาช่างอุตสาหกรรม คณะวิชาบริหารธุรกิจและคณะวิชาพื้นฐาน รวมทั้งข้าราชการครูที่มีประสบการณ์มากและข้าราชการครูที่มีประสบการณ์น้อย อยู่ในระดับค่อนข้างดี
2. สุขภาพองค์การวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษาจังหวัดตราด ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการครูในคณะวิชาช่างอุตสาหกรรม คณะวิชาบริหารธุรกิจและคณะวิชาพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

3. สุขภาพองค์การวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษาจังหวัดตราด ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์มากและข้าราชการครูที่มีประสบการณ์น้อย ไม่แตกต่างกัน

วรรณมา พยุวงษ์ (2544) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 12 ผลปรากฏว่า

1. สุขภาพองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. สุขภาพองค์การโดยรวมและรายด้านแต่ละด้านกับประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กัน

งานวิจัยต่างประเทศ

แรนสัน (Ransom, 1993) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมิติต่าง ๆ ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพองค์การ การศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้บรรยากาศองค์การดี และองค์การมีสุขภาพดี

เฮย์เวิร์ด (Hayward, 1978) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับความสามารถของหน่วยงานทางการศึกษาระดับท้องถิ่น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ประสบผลสำเร็จ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบทฤษฎีของ ไมล์ส (Miles, 1973) ที่ว่าสุขภาพองค์การน่าจะมีผลสัมฤทธิ์ทางบวกกับความสามารถของโรงเรียน ในความพยายามที่จะเปลี่ยนระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่เข้ามาใหม่ ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง

สุขภาพองค์การกับความสามารถของโรงเรียนเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีตัวแปรบางตัว อาทิ ด้านขวัญ ที่มีแนวโน้มด้านความสัมพันธ์ไม่สูงนัก

คาสซ์ (Cash, 1991, p. 356 - A) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐคาโรไลนา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกัน ใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบประนีประนอมและการร่วมมือมากที่สุด การแข่งขันน้อยที่สุด

รีวิลลา (Revilla, 1984, p. 66 - A) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า การใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธี ประนีประนอม และวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าวิธีแก้ความขัดแย้งระหว่างชายกับหญิงไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบความสัมพันธ์ที่ระดับ .05 และ .01 ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งกับอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการบริหาร กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น ๆ ใช้วิธีประนีประนอม และใช้วิธีการมุ่งผลประโยชน์ตนเองมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งและสุขภาพองค์การ ทำให้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารความขัดแย้งและสุขภาพองค์การ ซึ่งหากนำข้อค้นพบต่าง ๆ เหล่านี้ไปปรับปรุงองค์การได้ย่อมทำให้องค์การมีสุขภาพดี บุคลากรในองค์การมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างสามัคคีกันในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์การต่อไป โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับสุขภาพองค์การของ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี