

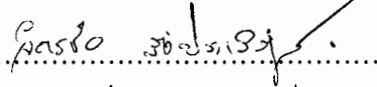
การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น
ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว

ขวัญชีวา สารสี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
มีนาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ นางสาววัณชีวา สารสี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์



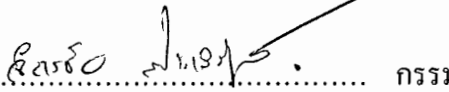
(ดร.จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ)

คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานงานนิพนธ์

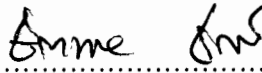


..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)



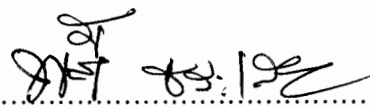
(ดร.จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ)



..... กรรมการและเลขานุการ

(ดร.ชิตพล ชัยมะดัน)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพา



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธารเสนา)

วันที่ 7 เดือน มีนาคม พ.ศ.2559

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอ
อรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากท่านที่ได้อนุเคราะห์
ให้ความช่วยเหลืออย่างดี โดยเฉพาะอาจารย์ ดร.จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
ที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนช่วยเหลือไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จด้วยดี ผู้ศึกษา
จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ชิตพล ชัยมะคัน นายวรวัฒน์ เกตุเพชร ปลัดองค์การบริหาร
ส่วนตำบลท่าข้าม และนางรุ่งนภา ดิงาม รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม ที่กรุณาพิจารณา
แบบประเมินผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำข้อคำถาม ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์
ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการที่มีคุณค่ายิ่ง ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถาม
ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง จนทำให้งานนิพนธ์นี้ สำเร็จลุล่วง
ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษา จะนำเอาวิชาความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
เกิดคุณค่าต่อสังคม และต่อประเทศชาติ เพื่อเป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเคารพ และตอบแทน
พระคุณทุกท่านที่ให้การแนะนำช่วยเหลือและส่งเสริมจนทำให้ผู้ศึกษาประสบความสำเร็จ
ตามที่ตั้งไว้

ขวัญชีวา สารสี

57930062: กลุ่มวิชา: การบริหารทั่วไป: รป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง/ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น/ ภาวะผู้นำ

ขวัญชีวา สารสี: การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น

ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว (CONFLICT MANAGEMENT IN WORKING AMONG LOCAL ADMINISTRATORS IN AMPHOE ARANYAPRATHET, SA KAEO PROVINCE)

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์, ร.ค. 143 หน้า. ปี พ.ศ. 2559

การศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น

ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้วครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การศึกษาคือ (1) เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว และ (2) เปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากประชากรที่เป็นผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว จำนวน 79 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้วมีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมืออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ การบริหาร ความขัดแย้งแบบการประนีประนอม การบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ การบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง และการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว พบว่า (1) ผู้บริหารท้องถิ่นมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ตำแหน่งงานหัวหน้าส่วนการคลัง และมีอายุราชการตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือมากกว่าวิธีอื่น (2) ผู้บริหารท้องถิ่นมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ตำแหน่งหัวหน้าส่วนโยธา และมีอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี มีการบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้มากกว่าวิธีอื่น (3) ผู้บริหารท้องถิ่นมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ตำแหน่งปลัด อบต. และมีอายุราชการตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น (4) ผู้บริหารท้องถิ่นมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งหัวหน้าส่วนโยธา และมีอายุราชการตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง มากกว่าวิธีอื่น (5) ผู้บริหารท้องถิ่นมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม และมีอายุราชการ 5-9 ปี มีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าวิธีอื่น

57930062: MAJOR: GERNERAL ADMINISTRATION; M.P.A.
(GERNERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: CONFLICT MANAGEMENT/ LOCAL ADMINISTRATIVE
ORGANIZATION/ LEADERSHIP

KWANCHEEWA SARASEE: CONFLICT MANAGEMENT IN WORKING
AMONG LOCAL ADMINISTRATORS IN AMPHOE ARANYAPRATHET, SA KAEO
PROVINCE. ADVISOR: CHAKCHAI SUEPRASERTSITTHI. Ph.D. 143 P. 2016.

The purpose of this study was twofold. First, it aimed at examining conflict management in working among local administrators in Amphoe Aranyaprathet, Sa Kaeo Province. Also, this study attempted to compare techniques used in conflict management. The data were collected by a questionnaire which was completed by 79 local administrators. The statistical tests used to analyze the collected data included frequency, percentage, means, and standard deviation. The results of the study were as follows:

It was shown that the subjects demonstrated a high level of using a technique of collaborating for conflict management with the highest means, followed by the techniques of compromising, smoothing, avoiding, and forcing, respectively.

When comparing the techniques used for conflict management, it was found that, firstly, the administrators having an education higher than a bachelor's degree, being a head of finance division with work length more than 15 years, used a technique of collaborating for conflict management more often than other techniques. Also, the administrators having an education higher than a bachelor's degree, being a head of engineering division with a work length more than 15 years, used a technique of smoothing for conflict management more often than other techniques. Thirdly, the administrators having an education higher than a bachelor's degree, holding a position of Deputy Chief Executive for the Sub-District Administrative Organization with a work length more than 15 years, used a technique of forcing for conflict management more often than other techniques. In addition, the administrators holding a bachelor's degree, taking a position of head of engineering division with a work length more than 15 years, used a technique of forcing for conflict management more often than other techniques. Finally, the administrators having an education higher than a bachelor's degree, holding a position of a head of education, religion, and arts division with a work length of 5-9 years, used a technique of compromising for conflict management more often than other techniques.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง	35
บริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอรัฐประเศ	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	67
ประชากรที่ศึกษา.....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	71

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเท จังหวัดสระแก้ว	73
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเท จังหวัดสระแก้ว.....	74
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเท จังหวัดสระแก้ว	83
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	89
สรุปผลการศึกษา.....	89
อภิปรายผล	93
ข้อเสนอแนะ.....	101
บรรณานุกรม.....	105
ภาคผนวก	109
ภาคผนวก ก	110
ภาคผนวก ข	117
ภาคผนวก ค	123
ภาคผนวก ง.....	128
ภาคผนวก จ.....	135
ประวัติย่อของผู้วิจัย	144

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว	73
2	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว	74
3	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว	76
4	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว	78
5	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว	79
6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว	81
7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง	83
8	การเปรียบเทียบวิธีบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามระดับการศึกษา	84
9	การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามตำแหน่งงานและแผนกงาน	85
10	การเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้ง ในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ จำแนกตามตามประสบการณ์ในการรับราชการ	87
11	กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของโทมัส	110
12	รายละเอียด กรอบแนวคิดสำหรับตัวแปรอิสระที่กำหนดจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	113

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
2	ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบความขัดแย้ง	8
3	ความขัดแย้งแบบแข่งขันและความขัดแย้งแบบร่วมมือ.....	11
4	แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง	15
5	วิธีการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล	15
6	หน้าต่าง โจแฮร์รี	22
7	กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง.....	35
8	แนวคิดความขัดแย้ง	42
9	โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล	54

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537 เป็นระบบการปกครองที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด และให้อำนาจประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและปกครองตนเอง ซึ่งอาจเนื่องมาจากรูปแบบการปกครองแบบเดิมยังไม่สามารถพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชน และยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนแต่ละท้องถิ่นให้เป็นที่พึงพอใจได้ทั่วถึง ดังนั้นรัฐบาลจึงมีนโยบายการกระจายอำนาจการปกครองลงสู่ท้องถิ่น การปกครองตนเองนั้นเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนตามระบอบประชาธิปไตยที่จะเป็นการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางของการอยู่ร่วมกันและการพัฒนาคุณภาพชีวิตในท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองให้เป็นไปในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการดำรงชีวิตอย่างเป็นปกติสุขในท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งนอกจากจะเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลที่มีอยู่อย่างมากมายแล้ว การปกครองตนเองในรูปแบบขององค์การบริหารส่วนตำบลจะสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึงและตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองนั้นรัฐบาลได้มีการกระจายอำนาจตามลำดับ ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งได้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดจากรูปแบบการปกครองแบบเดิมเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น และเป็นอิสระจากการแทรกแซงกำกับจากอำนาจรัฐส่วนกลางเหมือนที่ผ่านมา (พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537, 2537)

จากการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จะแบ่งการบริหารออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาพบว่าพนักงานส่วนตำบลในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว ประสบปัญหาในการทำงานมีการแบ่งพรรค แบ่งฝ่าย การมอบหมายงาน การพิจารณาความดีความชอบไม่เป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ หรือฝ่ายบริหารเกิดความขัดแย้งกับฝ่ายข้าราชการประจำ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เช่น กรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหนึ่ง ในอำเภอรัฐประเทส มีการร้องเรียนตามคดีหมายเลขคำที่ 06-1-064/ 2558 เรื่องการประชุมสภาเพื่อพิจารณา ร่างข้อบัญญัติประจำปีงบประมาณรายจ่ายและการเบิกจ่ายค่าดำเนินการประกอบอาหารว่าง

อันเป็นที่ ประเด็นผู้ร้องเรียนเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล อีกฝ่ายผู้ถูกร้อง เป็นปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล พร้อมด้วยพนักงานส่วนตำบล ข้อกล่าวหา กระทบความผิดฐาน ทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทบผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ สาเหตุหลักมาจากการขัดแย้งภายใน องค์การ ซึ่งอยู่ในระหว่างการสอบสวนของพนักงานใต้สวนข้อเท็จจริง ของสำนักงานคณะกรรมการ ป้องกัน และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ทำให้เจ้าพนักงานที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจ ได้รับผลกระทบโดยตรง ระยะเวลาที่ผ่านมา หากมองในแง่ประสิทธิผลการบริหาร ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว อาจกล่าวได้ว่า ยังไม่ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมากนัก ในปัจจุบันยังคงเป็นปัญหาสำหรับ การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล เช่น ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชั่น ปัญหาความขัดแย้ง ภายในองค์การซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากผลประโยชน์ส่วนตัว ปัญหาฝ่ายการเมืองไม่ให้ความ เป็นธรรมกับข้าราชการประจำ พนักงานส่วนตำบลเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เนื่องมาจากสาเหตุอื่น ๆ รวมทั้งภาคประชาชนยังละเลย ไม่สนใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้การทำงานไม่สอดคล้องกับแนวนโยบายภาครัฐ ในการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ทั้งนี้้องค์การบริหาร ส่วนตำบลจะต้องมีกระบวนการเรียนรู้และปรับวิธีรูปแบบการทำงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น (พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537, 2537)

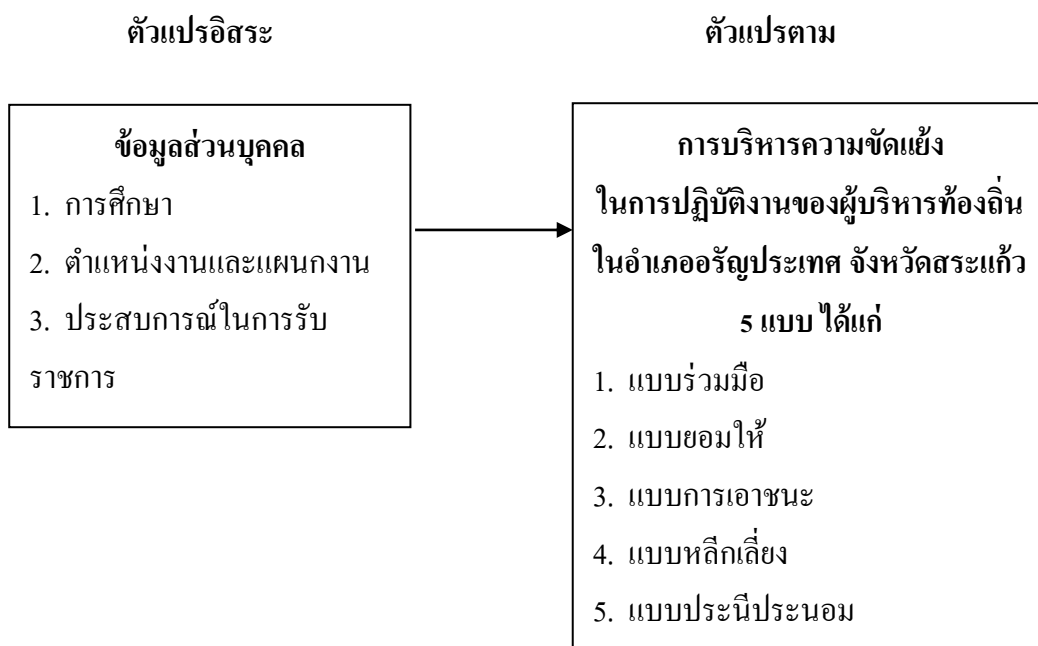
ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นความสำคัญของปัญหาและนำมาสู่การศึกษา การบริหาร ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว จำแนกตาม การศึกษา ตำแหน่งงานและแผนงาน ประสบการณ์ในการรับราชการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยได้เสนอกรอบแนวคิดเรื่องพฤติกรรมการณ์การเผชิญกับ ความขัดแย้งของ Thomas (1976)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Thomas, 1976)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงวิธีการบริหารความขัดแย้ง ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว
2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว ในครั้งนี้ มีขอบเขต ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้ ผู้วิจัยศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว ตามกรอบแนวคิดเรื่องพฤติกรรมการเผชิญกับความขัดแย้ง ของ Thomas (1976) ซึ่งแบ่งเป็น 5 แบบ คือ

1. แบบร่วมมือ
2. แบบยอมให้
3. แบบเอาชนะ

4. แบบหลีกเลี่ยง

5. แบบประนีประนอม

ขอบเขตด้านพื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง และนักบริหารฝ่ายข้าราชการประจำ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว รวม 8 แห่ง จำนวน 79 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสระแก้ว, 2558)

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2558 ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความขัดแย้ง หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่ม 2 กลุ่มขึ้นไป มีความคิดเห็นการรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน เป็นปรปักษ์ต่อกัน

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ซึ่งจำแนกได้ 5 รูปแบบ ได้แก่

1. การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ หมายถึง การจัดการความขัดแย้งที่มุ่งให้เกิดความพอใจแก่ตนเองและผู้อื่น โดยพิจารณาจากเหตุผลของทุกฝ่าย อีกทั้งแสวงหาความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ

2. การบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมองค์การ หรือผลประโยชน์ของผู้อื่น เพื่อเลี่ยงไม่ให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคลากรในองค์การ

3. การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารยื่นกรานและเรียกร้องให้รับวิธีการที่ผู้บริหารเสนอให้เท่านั้นเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือหน้าที่ บังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามโดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบตามกฎหมาย และอาศัยสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ เช่น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การ อีกทั้งยังอาศัยกฎหมาย กฏระเบียบในการคุกคาม ข่มขู่ เพื่อให้ตนเองได้ผลประโยชน์

4. การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารพยายามที่จะไม่เข้าไปอยู่ในสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยวางตัวอยู่ในฐานะผู้สังเกตการณ์ ลอยตัวอยู่เหนือปัญหาความขัดแย้งหรือไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วยหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาโดยตรง เพราะผู้บริหารมีความเชื่อว่าหากปล่อยให้เวลาผ่านไปแล้ว

สถานการณ์ความขัดแย้งจะคลี่คลายลงเองโดยอัตโนมัติ

5. การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารพยายามแสดงออกถึงความเป็นกลาง ช่วยหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยไม่มีฝ่ายใดชนะ หรือฝ่ายใดแพ้ มักจะจบลงที่การพบกันครึ่งทางระหว่างคู่ขัดแย้งในหน่วยงาน และพยายามถนอมน้ำใจ เพื่อรักษาสัมพันธภาพของคู่ขัดแย้งในหน่วยงานไว้

องค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอรัฐประศาสตร์ จังหวัดสระแก้ว จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลหนองสังข์ องค์การบริหารส่วนตำบลหันทราย องค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองไผ่ องค์การบริหารส่วนตำบลคลองทับจันทร์ องค์การบริหารส่วนตำบลคลองน้ำใส องค์การบริหารส่วนตำบลผ่านศึก และองค์การบริหารส่วนตำบลทับพริก

การศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดที่ผู้บริหารได้รับในปัจจุบัน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือปริญญาตรี ปริญญาโท สูงกว่าปริญญาโท

ตำแหน่งงาน หมายถึง ระดับหรือสถานภาพของตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารสังกัดอยู่ ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานคลัง การช่าง งานศึกษา

แผนงาน หมายถึง ส่วนงานที่นักบริหารสังกัดอยู่ ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานคลัง งานช่าง งานศึกษา

ประสบการณ์ในการรับราชการ หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้บริหารเริ่มรับราชการจนถึงปัจจุบัน โดยพิจารณาเป็นจำนวนปีเต็ม

ผู้บริหารท้องถิ่น หมายถึง นายกององค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกององค์การบริหารส่วนตำบล เลขานุการนายกององค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนการคลัง หัวหน้าส่วนโยธา หัวหน้าสำนักปลัด หัวหน้าส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในอำเภอรัฐประศาสตร์ จังหวัดสระแก้ว

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดตลอดจนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ และตลอดจนแนวทางในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
3. บริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอรัฐประเทส
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติเมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมาย ที่แตกต่างกันและความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลังความขัดแย้ง (Conflict) เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า Confligere ตามความหมายของ Webster dictionary คำว่า Conflict หมายถึง การต่อสู้ การสงครามการไม่ถูกกันเมื่อความสนใจ ความคิดหรือการกระทำ ไม่เหมือนกัน (สุกัญญา เพาะแป้น, 2552, หน้า 13)

ความขัดแย้ง ตามความหมายของราชบัณฑิตยสถาน (2538, หน้า 137) หมายถึง การไม่ลงรอยกัน ซึ่งหากจะแยกพิจารณาคำว่า “ขัด” ราชบัณฑิตยสถาน (2538, หน้า 133) หมายถึง การไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ฝ่าฝืนไว้และคำว่า “แย้ง” ราชบัณฑิตยสถาน (2538, หน้า 681) หมายถึง ไม่ตรง หรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งประกอบด้วยอาการทั้งขัด และแย้งซึ่ง หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะดันเอาไว้อีกด้วย

อรุณ รักธรรม (2527, หน้า 30) กล่าวว่า “โดยทั่วไป ความขัดแย้ง คือ เหตุการณ์ อันเกิดขึ้น เมื่อบุคคลไม่อาจยืนอยู่ในสถานะจำกัดสถานะหนึ่งความขัดแย้งเกิดจากความต้องการ ที่ตรงกันข้ามกัน ในขณะที่ความขัดแย้งอาจเกี่ยวกับความไม่สามารถตัดสินใจกระทำอย่างใด อย่างหนึ่งหรือเป็นเพราะอยากทำทั้งสองสิ่งในเวลาเดียวกัน” (สุกัญญา เพาะแป้น, 2552, หน้า 13)

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคมความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้และมีค่านิยมที่แตกต่างกันความแตกต่างนี้มักเกิดจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง ๆ ดังนั้น ความขัดแย้ง จึง หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการหรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึ่งพาอาศัยในทางลบอาจกล่าวอย่างกว้าง ๆ ได้ว่า

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550, หน้า 18) ได้กล่าวถึงความหมายของความขัดแย้ง หมายถึงสภาพคนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน ไม่พอใจกัน อาจเนื่องมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่จำกัด ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างทั่วถึง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ และจะเป็นผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับเหมาะสม เพราะความขัดแย้งจะทำให้เกิด ความรอบคอบและความมีเหตุผล ความขัดแย้งในองค์กร มี 3 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลความขัดแย้งในระหว่างบุคคลในองค์กรเดียวกัน ความขัดแย้งระหว่างองค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้รวบรวมประเด็นความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และ เป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกันรวมทั้งการต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำ รื้อขีดขวางการกระทำอีกฝ่ายเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผลซึ่งเป็นปฏิกิริยาในทางลบ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบัน

นอกจากนี้ ความขัดแย้ง คือสภาพการอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติเมื่อบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรตกอยู่ในสภาวะไม่สอดคล้องหรือไม่ลงรอยกันเพราะตามแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ของบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กร (พิพิธ สุวรรณสิงห์, 2550, หน้า 18)

ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกโดยเต็มใจเลือก หรือจำใจเลือก กระทำการขัดขวาง สกัคั่นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา

ความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุดความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรความขัดแย้ง เป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา (พิพิธ สุวรรณสิงห์, 2550, หน้า 19)

โดยสรุปแล้วความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า แสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน สภาพการณ์เหล่านี้คือความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเกิดจากมีการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกัน

มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกัน หรือแย้งกันในสิ่งเดียวกัน หรือต้องการความเท่าเทียมกันทั้งด้านวัตถุประสงค์และคุณค่า เกิดความรู้สึกต้องการชนะหรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พึงพอใจ สูญเสียหรือถูกกดดัน หรือเกิดจากความต้องการที่จะมีสถานภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง สถานการณ์เหล่านี้จะทำให้เกิดความตึงเครียดเพราะความไม่เห็นด้วย หรือไม่ตกลงด้วย และมีแนวโน้มทำให้แต่ละฝ่ายมีทิศทางตรงกันข้าม (พิพิธ สุวรรณสิงห์, 2550, หน้า 19)

2. ประเภทของความขัดแย้ง

นัฐพร กสิบุตร (2552, หน้า 27) กล่าวว่า ความขัดแย้งอาจแบ่งประเภทเพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การทำความเข้าใจพฤติกรรมความขัดแย้งชนิดต่าง ๆ อันจะนำไปสู่กรรมวิธีการแก้ไขในความขัดแย้งต่อไป

1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical conflict) ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาส่วนมากเป็นความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการสื่อความหมายเป็นหลัก

2. ความขัดแย้งความตามแนวนอน (Horizontal conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรที่อยู่ในระดับเสมอกัน หรือเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งลักษณะนี้ที่เห็นเด่นชัด คือการขอความร่วมมือกันในการทำงาน

3. ความขัดแย้งในแนวทแยงมุม (Diagonal conflict) ความขัดแย้งในระดับนี้เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งต่างกับต่างระดับต่างสายงาน บังคับบัญชาความขัดแย้งในระดับนี้ เป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานที่อยู่ต่างระดับกัน เป็นความขัดแย้งที่มีความซับซ้อนมาก

ความขัดแย้งมักเกิดจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ความสนใจ กับ พฤติกรรม ความสนใจที่ว่าเป็นอาจเป็นความสนใจที่ต่างกัน หรือเป็นความสนใจที่เหมือนกัน และพฤติกรรมนั้นอาจเป็นพฤติกรรมที่เป็นไปด้วยกันได้ หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ คือ

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

ภาพที่ 2 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบความขัดแย้ง (นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 28)

จากภาพข้างต้น จะเห็นได้ว่าจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ 4 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ซึ่งเป็นผลมาจากแต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
2. ความขัดแย้งแฝง (Latent conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจต่างกันแต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้
3. ความขัดแย้งเท็จ (False conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกันและมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
4. ไม่มีความขัดแย้ง (No conflict) เมื่อแต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกันและมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ก็จะไม่มี ความขัดแย้ง

ความขัดแย้งจึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict)
2. ความขัดแย้งในบุคคล (Personal conflict)
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Group conflict)
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group conflict)
5. ความขัดแย้งภายในองค์การ (Organization conflict)
6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter organization conflict)

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) จำแนกออกเป็น 2 ประเภทสำคัญ คือ แบบที่ 1 เรียกว่า Zero-sum conflict ถ้าฝ่ายหนึ่งได้ทำไร้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่านั้น ความขัดแย้งแบบนี้เป็นการแข่งขันอย่างแท้จริง ดังจะเห็นได้จากการแข่งขันเพื่อดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เมื่ออีกฝ่ายชนะได้ตำแหน่ง อีกฝ่ายก็จะไม่ได้ตำแหน่ง

แบบที่ 2 เรียกว่า Non zero-sum conflict หรือ Mixed motive situation ความขัดแย้งแบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ประการแรก การที่ฝ่ายหนึ่งชนะเท่าใดมิได้หมายความว่า อีกฝ่ายหนึ่งจะแพ้เท่านั้น นั่นคือผลรวมของผู้แพ้และผู้ชนะไม่เท่ากับศูนย์ ประการที่สอง มีตัวกระตุ้นทั้งความร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง ดังนั้น คู่ขัดแย้งจึงพยายามจะเอาประโยชน์ให้มากที่สุด

ความขัดแย้งภายในองค์การ (Organization conflict) อาจแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group conflict) ประกอบด้วย
 - 1.1 ความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Role conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบทบาทเกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่งหรือมากกว่า และความคาดหวังนั้น เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือเป็นความรับผิดชอบที่เกิดจากความหวังต่าง ๆ ที่มีต่อกัน ๆ เดียวที่ต้องแสดงบทบาท

1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority conflict) มักเกิดในองค์กรขนาดใหญ่ และเกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ คน ๆ หนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจสองคน ในขณะเดียวกันและไม่สามารถทำให้ได้ทั้งสองคน

1.3 ความขัดแย้งในประเด็น (Issue conflict) เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็น ไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้ง อาจเกิดจากการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีวิธีการที่แตกต่างกัน หรือมีค่านิยมที่แตกต่างกันในการที่จะแก้ปัญหานั้น ๆ

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group conflict) ประกอบด้วย

2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional conflict) เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของ หน่วยงานหนึ่งไปกีดกันให้อีกหน่วยงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากหน่วยงานย่อยต่างก็ต้อง แข่งขันกันเพื่อจะบรรลุเป้าหมาย

2.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical conflict) เกิดจากกลุ่มสนใจ ในแต่ละระดับชั้นขององค์กร ดันรน แข่งขัน เพื่อจะเอารางวัลหรือประโยชน์จากองค์กรอื่น เช่น ตำแหน่ง เงินเดือน สถานภาพ เป็นต้น

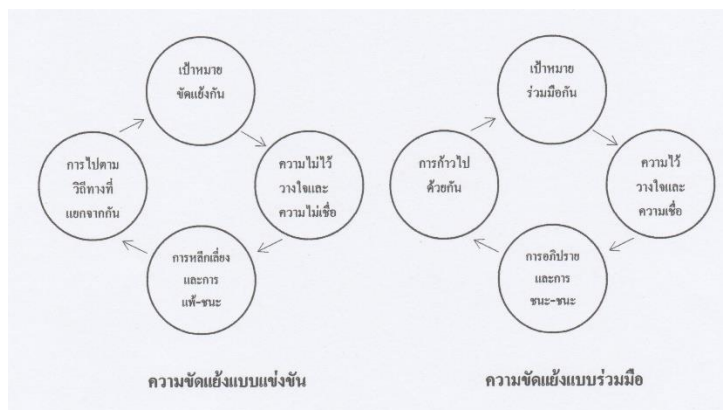
2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับสายอำนาจการ (Line V. S. staff conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยทั่ว ๆ ไป แล้วฝ่ายอำนาจการจะให้คำแนะนำ แก่ฝ่ายปฏิบัติการแต่ฝ่ายปฏิบัติการจะเชื่อจะปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจาก ที่ฝ่ายปฏิบัติการเห็นว่าฝ่ายอำนาจการมาท้าวท้วงงานของตนมากเกินไป หรือข้อเสนอ ของฝ่ายอำนาจการทำให้เห็นว่าฝ่ายปฏิบัติการดูเหมือนว่าทำงานไม่ดี ความขัดแย้งมักจะเกิดบ่อย ๆ เมื่อบุคคลในสายอำนาจการผลัดตนว่าเป็นสายบัญชาการแล้วไปสั่งงานฝ่ายปฏิบัติการ

การจัดการสองด้านของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีความหมายในทางลบสูง การทำให้เกิดคำว่าศัตรู ความก้าวหน้า และ ความโกรธ แต่ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเป็นประสบการณ์ที่เป็นลบเสมอไป ค่านิยมนี้จะปูทาง ไปสู่ความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งแบบแข่งขัน (ทำลาย) และความขัดแย้งแบบร่วมมือ (เสริมสร้าง)

ภาพแสดงความขัดแย้งแบบแข่งขันและความขัดแย้งแบบร่วมมือ จะแสดงให้เห็น ความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งทั้งสองอย่าง บุคคลจะมุ่งเป้าหมายที่ตรงกันข้าม บุคคลแต่ละคน จะไม่ไว้วางใจความมุ่งหมายของแต่ละฝ่าย และไม่เชื่อสิ่งที่บุคคลหนึ่งได้พูด ทั้งสองฝ่าย จะหลีกเลี่ยงการสนทนาอย่างเสริมสร้างและมีทัศนคติแบบแพ้-ชนะ การไม่เห็นพ้องต้องกัน มีอยู่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และพวกเขาจะมุ่งไปตามวิถีทางที่แยกจากกันของพวกเขา เราส่วนใหญ่

จะเคยทราบจากความสัมพันธ์ที่แตกแยก หรือความขัดแย้งที่ทำลายกับผู้บังคับบัญชามาแล้ว
 วงจรความขัดแย้งแบบแข่งขันจะถูกมองเห็นอยู่เสมอ วงจรความขัดแย้งแบบร่วมมือจะเป็น
 ประสบการณ์ที่เสริมแรงร่วมกันและสิ้นสุดลงด้วยการตอบสนองผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย
 อย่างดีที่สุด



ภาพที่ 3 ความขัดแย้งแบบแข่งขันและความขัดแย้งแบบร่วมมือ (นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 31)

ทัศนคติที่สำคัญเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดของ Karl (1983 อ้างถึงใน นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 31) เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของกลุ่ม เป็นกฎพื้นฐานของชีวิตเป็นสภาพปกติของสังคมโดยความขัดแย้งเริ่มที่เศรษฐกิจซึ่งหลีกเลี่ยงได้ยาก แล้วจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม และเชื่อในการใช้ความขัดแย้ง เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนสังคม การวิเคราะห์ของ Karl (1983 อ้างถึงใน นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 31) ใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคมโดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก จุดเน้นในแนวคิดของคาร์ล มาร์กซ์ อยู่ที่เศรษฐกิจ การต่อสู้ของชนชั้น ธรรมชาติของการแข่งขัน และแสวงหาประโยชน์ ทฤษฎีความขัดแย้งของคาร์ล มาร์กซ์ ได้อธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไร และมีแนวทางในการเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างไร

แนวคิดของ Weber (1966 อ้างถึงใน นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 31) มีแนวคิดว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคลเกิดได้ในทุกสังคม โดยเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการบรรลุเป้าหมายและเกิดปะทะกับอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งความขัดแย้งเป็นผลมาจากการที่มีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัดซึ่งการแข่งขัน (Competition) เป็นรูปแบบหนึ่งของ

ความขัดแย้ง ในการแข่งขันนั้น จะเกิดมิกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้รางวัลหรือประโยชน์ ไม่ใช่การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ความขัดแย้งถ้าหากเกิดขึ้นในระยะยาวนานทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม

แนวคิดของ Simmel (1971 อ้างถึงใน นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 31) มีแนวคิดที่ว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์แบบหนึ่ง (Sociation) ที่เกิดขึ้นในกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน โดยเชื่อว่าความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย โดยเป็นผลจากการที่มีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น อาจเป็นความมั่งร้าย โกรธหรืออิจฉาซึ่ง โดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรม ความขัดแย้งมีอยู่ทุกองค์การซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคม ผลของความขัดแย้งคือจะเกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม แต่ความกลมเกลียวภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มก็จะเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งด้วย

แนวคิดของ Mosca (1972 อ้างถึงใน นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 31) เชื่อว่าความขัดแย้งในสังคมเป็นสิ่งปกติ เกิดโดยธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งทำให้เกิดความก้าวร้าวระเบียบและเสรีภาพ ซึ่งมีความแตกต่างไปจาก คาร์ล มาร์กซ์ ที่ Mosca (1972 อ้างถึงใน นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 31) เห็นว่าการดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่อาจพบในสังคมต่าง ๆ แต่เมื่อการดิ้นรนในระดับนั้นบรรลุผลแล้วคนก็จะหันไปสู้ความขัดแย้ง มอสคา เชื่อว่าความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มก็เพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครองซึ่งชนชั้นปกครองก็คือกลุ่มคนที่มีอำนาจ

แนวคิดของ Coser (1976 อ้างถึงใน นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 31) ได้ขยายแนวคิดของ Simmel (1971 อ้างถึงใน นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 31) ให้กว้างขวางออกไปอีก Coser (1976 อ้างถึงใน นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 31) พยายามชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นทั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์อาจนำไปสู่ความกลมเกลียวหรือความแตกแยกได้ โดยพัฒนาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในการบูรณาการทางสังคมขึ้นในหลาย ๆ ทาง เช่น ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นนำไปสู่การสร้างเอกลักษณ์และการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มบางครั้งช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มได้ เป็นความสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นได้ในสภาพที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ความขัดแย้งบางครั้งนำไปสู่การขจัดเหตุของความขัดแย้งออกไปและยืนยันความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายใหม่ ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกจะทำให้เกิดความกลมเกลียว การรวมอำนาจ การเคลื่อนย้ายทรัพยากร ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ จะนำไปสู่การขยายความสัมพันธ์ การสร้างบรรทัดฐานอย่างใหม่และยืนยัน บรรทัดฐานเดิมรวมถึงการเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในสังคม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งเป็นการกระทำที่ปรารถนาให้อีกกลุ่มรวมตัวกัน และแสวงหาพันธมิตร

Thomas (1976) ได้จำแนกแบบพฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายเป็นสองแบบ คือ พฤติกรรมแบบร่วมมือ (Co-operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นพอใจ พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองพอใจ 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติสองคือการเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจแสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือ แม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่วิน

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งเอาชนะและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเอง และบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดการเอาชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย ทำนองว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเอง และมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็จะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอม สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-sum conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่า ผลของความขัดแย้งจะมีค่าคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่จะพยายามรักษาหน้า ของทั้งสองฝ่ายหรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยจะแก้ไขได้ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งจะมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

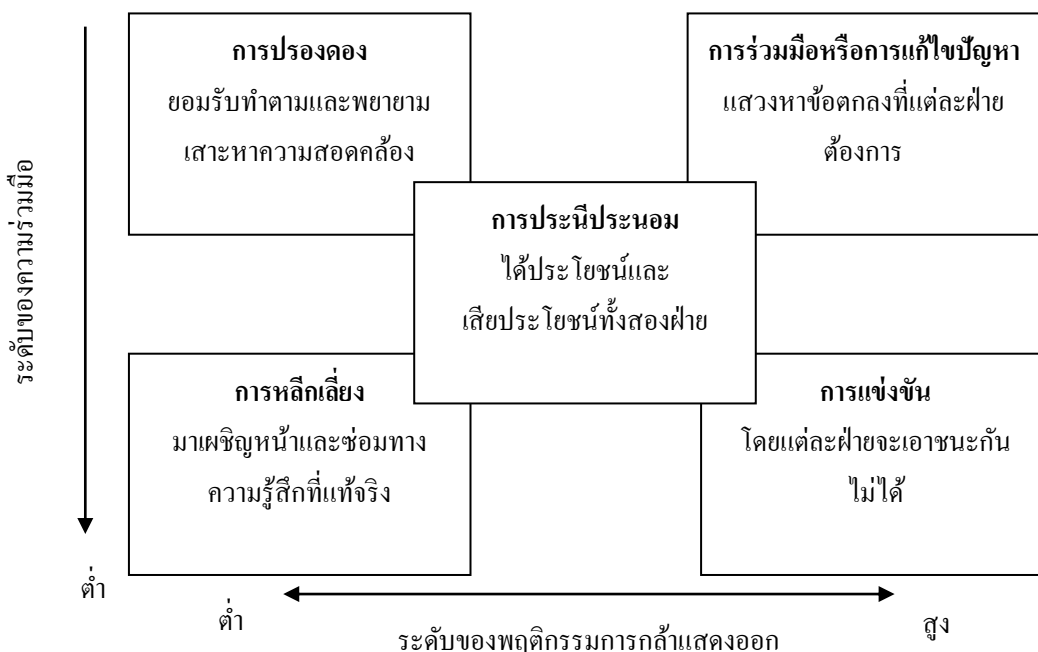
5. การยอมให้ (Accommodating) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้แต่จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นการยอมให้ที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้ที่เสียสละแล้วยังเป็นผู้ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับสุภามิตว่า เอาไม่ตรีชนะศัตรูหรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

การบริหารความขัดแย้งไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด ผู้บริหารต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักคือ สิ่งที่ยังหลงเหลืออยู่ คือ พฤติกรรมปรบักษ์หรือท่าทีโกรธเคือง เช่น ไม่พอใจกับผลการคลี่คลายความขัดแย้ง รู้สึกถูกทำร้ายอย่างไม่เป็นธรรมหรืออื่น ๆ ดังนั้น ควรเตรียมตัวเผชิญกับผลที่ตามมาให้พร้อม ด้วยการยอมรับทำที่อันเป็นศัตรูของคนอื่นอย่างอดทน ระมัดระวังในการแยกคู่กรณีจากกัน เพราะแต่ละฝ่ายจะมีเวลาหาข้อสนับสนุนตนเอง และเพิ่มข้อขัดแย้งให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้น และควรให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคลมากกว่าประเด็นที่ขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งเป็นสภาวะการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจึงควรใช้การบริหารความขัดแย้งที่เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวิธีการบริหารนั้น ๆ ผู้บริหารต้องเรียนรู้และศึกษาหาประสบการณ์ เพื่อพิจารณาหาวิธีปฏิบัติในการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (สุกัญญา เพาะแป้น, 2552, หน้า 33-35)



ภาพที่ 4 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง (Thomas, 1976)

Thomas (1976) ได้ประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะในการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีที่แตกต่างกันได้ 5 วิธี คือ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การแข่งขัน (Competition) การประนีประนอม (Compromising) การร่วมมือ (Collaboration) การปรองดอง (Accommodation) ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Thomas, 1976)

บุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้น ๆ การจัดการกับความขัดแย้งมี 5 วิธี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการนี้บุคคลจะแสดงพฤติกรรมกล้าแสดงออกต่ำ และพฤติกรรมความร่วมมือต่ำด้วย ซึ่งบุคคลนี้จะมีการถอยหนีหรือหลีกเลี่ยงออกจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่การโต้แย้งเพิ่มขึ้นลักษณะของการหลีกเลี่ยงนี้ผู้หลีกเลี่ยงไม่ได้ใส่ใจถึงความต้องการเป้าหมายและความสนใจของตนเอง และไม่ช่วยเหลือผู้อื่นด้วย จึงทำให้ปฏิเสธการเผชิญกับความขัดแย้งและปิดบังความรู้สึกอันแท้จริงของตนเอง ทำให้เดินหนีออกจากสถานการณ์ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นผู้แพ้ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

1.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่าการแก้ไข

1.2 เมื่อรู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะเอาชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือเรามีความขุ่นเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนือจากอำนาจเรา เช่น บุคลิกที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวเพื่อน กฎที่ไม่เป็นธรรมและยากต่อการปฏิบัติในมหาวิทยาลัย

1.3 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

1.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันต่อไปได้

1.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

1.6 เมื่อพิจารณาใช้วิธีการอื่น ๆ อาจให้ผลที่ดีกว่า

1.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ

2. การแข่งขัน (Competing) ระหว่างการแข่งขันต่างฝ่ายต่างก็จะให้อีกฝ่ายหนึ่งดำเนินการตามความต้องการและเป้าหมายของตน จึงทำให้พฤติกรรมกล้าแสดงออกสูงและพฤติกรรมความร่วมมือต่ำการแข่งขันอาจแสดงออกมาในรูปของการยืนยันความถูกต้อง มีการแก้ต่าง ดังนั้น อีกฝ่ายหนึ่งจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่ออีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อโน้มน้าวหรือจูงใจอีกฝ่ายหนึ่งทำตามความคิดเห็นของตนเอง ทำให้เกิดการชนะ-แพ้ ฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งเสียควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น การณ์มีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย

2.1 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

2.2 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

3. การประนีประนอม (Compromising) วิธีนี้จะอยู่ระหว่างกึ่งกลางระหว่างการแข่งขันในการร่วมมือกับการหลีกเลี่ยงและการปรองดอง จึงทำให้แสดงพฤติกรรมความร่วมมือและพฤติกรรมการกล้าแสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง บุคคลที่ใช้วิธีการประนีประนอมและคาดหวังผลลัพธ์ของความสำเร็จในบางส่วนของความต้องการ ความสนใจ และเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย โดยทั้งสองฝ่ายแสวงหาการยอมรับซึ่งกันและกัน และได้รับความพึงพอใจจากการแก้ไขด้วยวิธีนี้เป็นบางส่วน จึงทำให้แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์บ้างและเสียประโยชน์ ควรจะใช้วิธีการนี้

3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายาม หรือการออกแรงเพื่อเอาชนะ

3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกัน อย่างชัดเจน

3.3 เพื่อให้ความสามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

3.4 เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้

4. ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีที่ใช้ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงและแข่งขัน ซึ่งมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกสูงและพฤติกรรมความร่วมมือสูงด้วย ในลักษณะการร่วมมือนี้ทุกคนจะทำงานกันอย่างสร้างสรรค์และเปิดใจ เพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขที่จะให้ความพึงพอใจอย่างเต็มที่ โดยที่มุ่งความสำคัญของความสนใจและมีเป้าหมายที่ได้รับความสำเร็จ การร่วมมือจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์และระบุความขัดแย้งว่าอยู่ในระดับสูงและมีการกำหนดเป้าหมายที่เหนือกว่าธรรมดา (Super ordinate goals) ร่วมกัน ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะได้สิ่งที่ตนต้องการ และผลของการใช้วิธีการนี้เป็นแบบ ชนะ-ชนะ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

4.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่าย มีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมได้

4.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมได้ เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบ จุดยืนของเราเอง หรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดของคนอื่น

4.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

4.4 เพื่อให้คนทั้งหลาย มีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการ ของคนทั้งหลาย ให้เป็นมติเอกฉันท์

4.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

5. การปรองดอง (Accommodation) วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกต่ำ แต่มีพฤติกรรมความร่วมมือสูง จึงทำให้ขาดการยืนยันความต้องการเป้าหมาย และความสนใจของตนเองแต่ขณะเดียวกันพยายามที่จะให้อีกฝ่ายพึงพอใจจึงมีผลให้เกิดบรรยากาศของการแพ้-ชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียกร้องจากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเองหรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

5.3 เพื่อต้องการสร้างความรักจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ

5.4 เมื่อต้องการแข่งขันต้องดำเนินการต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อเราเองไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตามเมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

5.5 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำ หรือเรียนรู้จากความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

5.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำ หรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง

3. สาเหตุของความขัดแย้งของบุคคล

พฤติกรรมทั้งหลายย่อมมีสาเหตุในการทำให้เกิด ความขัดแย้งก็เช่นกันก็มีสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ปกติในสังคมมนุษย์ เป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องเผชิญหากแต่การที่จะให้หลีกเลี่ยงการทราบสาเหตุของความขัดแย้ง จึงทำให้ง่ายในการบริหารและแก้ไขความขัดแย้ง (นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 32-42)

Pneuman and Bruehl (1982, pp. 35-39) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบของบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพองค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้ง ดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ในที่นี้มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับการรับรู้และความรู้สึกรู้สีกของบุคคล

1. ภูมิหลัง สาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น

1.1 ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่ แตกต่างกัน สิ่งที่สามารถทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษา ที่บุคคลที่ได้รับ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน

1.3 ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อ ที่แตกต่างกันย่อมประพฤติกติและปฏิบัติแตกต่างกัน

1.4 ความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักมองเห็นได้บ่อยครั้ง คือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์ และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

2. แบบฉบับ (Style) สาเหตุของความขัดแย้งอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับ ของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological style) คาร์ล จุง (Carl Jung) ซึ่งเป็น นักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็น วิธีการคิด ความรู้สึก ประสาทสัมผัส

2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotion style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไป ตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือผู้อื่นแต่บางคนก็ชอบที่ข่มขู่ หรือก้าวร้าว

2.3 แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation style) แบบฉบับของการเจรจาเป็น ผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของ การเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็น อีกแบบหนึ่ง

2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership style) แบบฉบับผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงาน กับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตาม ปัญหาที่อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

3. การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง คือ การรับรู้ในการกระทำ หรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันได้ การรับรู้ที่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริง โดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกัน หรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันได้ ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

4. ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหนิดหน่อยไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวล ไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลาย ๆ อย่าง รวมกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าสาเหตุหนึ่ง ของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพการสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจ ผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น

กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ผู้ส่งข่าวสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร

ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วน ของกระบวนการสื่อสารนี้ ดังเช่น

1. ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง เปลี่ยนความคิด ออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เป็นต้น

2. ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูล โดยไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น

เช่น ในรายงานเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจยาวเพียง 2 หน้าก็พอ แต่ปรากฏว่ามีถึง 8 หน้า เป็นต้น สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสาร เป็นต้น

3. ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่า ผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับส่งข่าวสาร

สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วสภาพขององค์การเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น

1. การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

2. ความคลุมเครือใจ ความคลุมเครือขององค์การที่เป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3. กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดใ้บุคคลอึดอัดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกิดความจำป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 8.00 น. เป็นต้น

4. การแข่งขันทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่อยู่จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง

5. การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งโดยทั่ว ๆ ไป มาจากคนเราคิดไม่เหมือนกัน คนเราทำไม่เหมือนกัน หรือผลประโยชน์ขัดกัน

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) มีสาเหตุหลักมาจากบุคคลเป็นประการสำคัญ วิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจบุคคลได้ดีขึ้น คือ การพิจารณาจากหน้าต่าง

โจแฮรี (Johari window) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยโจเซฟลูฟท์ (Joseph Luft) ซึ่งเรียกสั้นๆ ว่า โจ (Jo) และแฮรี อิงแฮม (Hary Ingham) ซึ่งเรียกสั้น ๆ ว่า แฮรี (Hari) เมื่อเอาชื่อต้นสั้น ๆ ของคนทั้งสองมา รวมกัน จึงเป็น โจแฮรี (Johary) หน้าต่างโจแฮรีเกิดจากการผสมกันของตัวแปร 2 มิติ มิติแรก คือ การเรียนรู้ของเรา (เรารู้ หรือเราไม่รู้) มิติที่สองคือ การรู้ของคนอื่น (เขารู้ หรือเขาไม่รู้) จากมิติ ทั้งสองทำให้เกิดแบบของบุคลิก 4 แบบ ดังภาพที่ 6

	เรารู้	เราไม่รู้
เรารู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เขาไม่รู้	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

ภาพที่ 6 หน้าต่างโจแฮรี (Edward, 1987, p. 25)

แบบที่ 1 เรารู้และเขารู้

เป็นลักษณะที่เปิดเผย (Open self) บุคคลแบบที่ 1 เป็นบุคคลที่เปิดเผยง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่นโดยไม่ยาก ลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขารู้

เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (Blind self) บุคคลประเภทนี้ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา จึงมักทำให้คนอื่นขุ่นเคืองโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ มักชอบทำใบปลิว บัตรสนเท่ห์ คนอื่นที่รู้ก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่น ๆ บุคคลแบบที่ 2 จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้

เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden self) เนื่องจากกลัวคนอื่นจะรู้ จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออก เป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออก เพราะกลัวหรือไม่ทราบว่าจะคนอื่นจะตอบสนอง หรือมีปฏิกิริยาอย่างไร บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเองไว้ไม่ค่อยยอมแสดงออกมา บุคคลแบบที่ 3 นี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้

เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างไม่รู้ (Undiscovered self) เมื่อเราไม่รู้และเขาไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้ เขาไม่รู้เรา คนแบบนี้นำไปสู่การเข้าใจผิดกันตลอดเวลา เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

Alexander hamilton institute (1983, p. 31-38) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรมระหว่างบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบ ชอบควบคุม จะมีความลำบากใจในการทำงานกับลูกน้องที่จะมุ่งให้งานสำเร็จเป็นประการสำคัญและชอบเสี่ยง คนบางคนมักมีความขัดแย้งกับบุคคลอื่น บ่อย ๆ เพราะมีธรรมชาติที่ก้าวร้าว คนที่ก้าวร้าวมักจะระบายออกในที่ทำงานมากกว่าที่บ้าน คนมีมีลักษณะตรงกันข้ามกับพวกก้าวร้าว คือ พวกที่ประเมินตนเองค่อนข้างต่ำ คนพวกนี้มักจะชอบให้ร้ายคนอื่น โยนความผิดให้คนอื่นนิทาคนอื่นเพื่อทดแทนความไม่มั่นคงของตนเองบุคลิกภาพของคนสองประเภทนี้มักเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง

คนบางกลุ่มมีบุคลิกภาพสอดคล้อง พบกันครั้งแรกก็ถูก โฉลกกัน สนทนสมกัน รวดเร็วดูราวกับรู้จักกันมานานปี ในทางตรงกันข้าม บางคนเมื่อพบกันก็รู้สึกไม่ชอบหน้ากันแล้วตั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน เข้าทำนองที่เรียกว่า ศรศิลป์ไม่กินกัน ทั้งนี้เนื่องจากมีบุคลิกภาพที่ขัดกัน ซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความแตกต่างของค่านิยม

ความแตกต่างของค่านิยมคล้ายกับความแตกต่างของบุคลิกภาพ ต่างกันที่ความแตกต่างของค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ หรือการที่ถูกสั่งสอน ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีค่านิยมแตกต่างกัน ต้องมาทำงานทำงานด้วยกัน หากคนมีค่านิยมแตกต่างกันน้อยเท่าไร ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นน้อยเท่านั้น ความแตกต่างในคุณธรรมอุดมการณ์ ปรัชญา การได้รับการเลี้ยงดู การศึกษา และศาสนา สามารถเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน ค่านิยมที่แตกต่างกันจะทำให้คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันเกี่ยวกับความเข้มงวดหรือการอะลุ่มอล่วยในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

3. ความแตกต่างของการรับรู้

ความแตกต่างของการรับรู้เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายกัน เมื่อคนต้องพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิมของตนด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้คนมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน การรับรู้หรือข้อมูลต่อเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกันก็ได้ เมื่อการรับรู้ของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น เช่น ครูน้อยทั้งหลายอาจมองครูใหญ่คนใหม่ในลักษณะที่แตกต่างกัน

ประสบการณ์ของครูสมหญิงที่มีต่อคนที่มิรูปร่างคล้ายครูใหญ่คนใหม่เป็นประสบการณ์ที่ดี ครูสมหญิงก็จะมีการรับรู้ที่ดีต่อครูใหญ่คนใหม่ ครูสมชายมีประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อคนที่มิรูปร่างคล้ายครูใหญ่คนใหม่ ก็จะทำให้ครูสมชายมีการรับรู้ที่ไม่ดีต่อครูใหญ่คนใหม่ ความขัดแย้งระหว่างครูสมชายกับครูใหญ่คนใหม่ก็จะค่อย ๆ เกิดขึ้น

4. ความแตกต่างของเป้าหมาย

เมื่อคนมีเป้าหมายแตกต่างกันและหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกันก็จะเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมที่แต่ละกลุ่มมีหลายพวก แต่ละพวกก็มีเป้าหมายของตนเอง จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายในระบบราชการนั้น มักเสียคนดีมีฝีมือไปมาก เพราะไม่สามารถทนทำงานร่วมกับคนที่มิเป้าหมายแตกต่างของเขา อาจเป็นเพราะเป้าหมายของหน่วยงานไปแทรกแซงเป้าหมายส่วนบุคคลที่เขายอมรับไม่ได้ ภูมิหลังที่ต่างกันย่อทำให้บุคคลมีเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน คนที่จะมุ่งเอาแต่ประโยชน์ส่วนตนโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของคนอื่นมักมีสาเหตุมาจากภูมิหลังของคนเหล่านี้

5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด

ในทางการศึกษานั้น ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ ตำแหน่ง หรือ ยศถาบรรดาศักดิ์ แต่ละคนก็มักจะแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ และมักจะรู้สึกรู้ว่า ได้ทรัพยากรมาไม่เพียงพอที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรมชาติหรือคนอื่น ได้รับส่วนแบ่งที่ตนเองคิดว่าควรจะได้รับ

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล

ในการทำงานที่แต่ละบุคคลต้องอาศัยกันนั้นย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก การมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น ในงานที่คาบเกี่ยวกัน ความขัดแย้งมิได้เกิดขึ้นจากการแข่งขันทำงาน แต่ความขัดแย้งมักเกิดจากการแย่ง ผลงานกันต่างหาก องค์กรการใดก็ตามที่จัดโครงสร้างโดยทำให้คนต้องพึ่งพาอาศัยกันมาก โอกาสที่ความแตกต่างในบุคลิกภาพ ค่านิยม การรับรู้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น เช่น ฝ่ายการเงินไม่สามารถวางฎีกาเบิกเงินได้ เพราะฝ่ายยานพาหนะไม่จัดรถให้ งานทะเบียนลงทะเบียนไม่ได้ตามกำหนดเพราะ ฝ่ายพิมพ์ยังพิมพ์แบบฟอร์มให้ไม่เสร็จ

7. ความกดดันต่อบทบาท

ทุกตำแหน่งในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่งว่างตำแหน่งนั้น ๆ จะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ และจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังไว้ด้วยว่าแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร ไม่ว่าใครจะดำรงตำแหน่งอะไรก็ตาม ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามความคาดหวัง ความขัดแย้งก็จะไม่เกิด

แต่ละตำแหน่งย่อมมีความกดดันให้บุคคลต้องแสดงบทบาท ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร มักจะเกิดจากบทบาทมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคล บางตำแหน่งจะมีความกดดันต่อบทบาทของตำแหน่งนั้นเป็นอย่างมาก ทำให้มีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง ตำแหน่งที่มีความสามารถค่อนข้างสูง ตำแหน่งที่มีความขัดแย้งติดอยู่ด้วย เช่น เจ้าหน้าที่ป้องกันและปราบปราม นิติกร ผู้ตรวจสอบภายใน อาจารย์ปกครอง เป็นต้น

8. ความแตกต่างของสถานภาพ

สถานภาพ (Status) เป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับของบุคคล อาจเป็นแบบพิธีการ ซึ่งเป็นผลมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร หรือเป็นแบบที่ไม่เป็นพิธีการซึ่งเป็นผลมาจากความอาวุโสหรือความเชี่ยวชาญ เป็นต้น เมื่อการได้รับสถานภาพของคนหนึ่งเป็นการแทรกแซงหรือเอาเปรียบคนอื่น ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น

ความแตกต่างของสถานภาพก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ คนที่มีสถานภาพต่ำมักจะคิดว่าคนมรสถานภาพสูงควรจะเป็นผู้เริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดจากที่คนมีสถานภาพต่ำเห็นว่าคำสั่งหรือแนะนำนั้น ไม่ได้ผ่านไปตามช่องทางที่ควรจะเป็น งานที่ส่งมาไม่เกี่ยวกับหน้าที่ของตน งานที่มอบให้ทำไม่เหมาะสมกับเกียรติภูมิของตน หรือคนที่มีสถานภาพสูงเอาเปรียบในผลประโยชน์ที่จะพึงได้ เช่น ห้องทำงาน เก้าอี้หนัง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

โดยทั่วไปความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไม่ได้เกิดขึ้นอย่างไรเหตุผลหรือความไม่พอใจที่เล็กน้อย แต่พวกมันจะเกิดจากวิถีทางที่องค์กรประสานงานของกลุ่มที่แตกต่างกัน และการจัดสรรรางวัลท่ามกลางกลุ่มเหล่านี้ เราจะกล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยสรุป ดังต่อไปนี้ (วันชัย วัฒนศัพท์, 2547, หน้า 19)

1. การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน

การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานจะหมายถึงขนาดของการขึ้นอยู่ระหว่างกันท่ามกลางแผนกงานเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ภายใต้การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานตามแบบลำดับผลิตภัณฑ์ (ผลผลิต) ของกลุ่มหนึ่งจะกลายเป็นวัตถุดิบ (ปัจจัย) ของอีกกลุ่มหนึ่ง ตัวอย่างเช่น การสำรวจ ผู้บริโภคของการวิจัยการตลาดจะกลายเป็นข้อมูลดิบของการโฆษณา กิจกรรมของกลุ่มหนึ่งกระทบต่อกิจกรรมของกลุ่มอื่นมากเท่าไร ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มน่าจะเกิดขึ้นมากเท่านั้น

2. ความคลุมเครือของงาน

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มน่าจะเกิดขึ้นเมื่อไม่ชัดเจนว่ากลุ่มไหนจะต้องรับผิดชอบงานบางอย่าง การขาดความชัดเจนของความรับผิดชอบนี้เรียกว่าความคลุมเครือของงานและมักจะนำไปสู่การเป็นศัตรูระหว่างกลุ่มได้ ตัวอย่างที่ดีของความคลุมเครือของงานที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

ระหว่างกลุ่มจะเกิดภายในการสรรหาบุคคลใหม่ ทั้งแผนกบุคคลและงานตามหน้าที่ของบริษัทที่มีความรับผิดชอบในการสรรหา: การระบุผู้สมัคร การสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน การคัดเลือกผู้สมัครงาน และการเจรจาต่อรองเงินเดือน บางครั้งความขัดแย้งได้เกิดขึ้นว่าใครมีอำนาจหน้าที่ที่สุดในการตัดสินใจเลือกความคลุมเครือของงานมักเกิดขึ้นเมื่อองค์การกำลังเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วหรือสภาพแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. การให้ความสำคัญของงาน

วิถีทางที่บุคคลใช้กับการทำงานของพวกเขาจะแตกต่างกันท่ามกลางแผนงานหน้าที่ขององค์การ ประการแรกแผนงานตามหน้าที่จะแตกต่างกันภายในมุมมองของพวกเขา เช่น การวิจัยและพัฒนาจะมีเป้าหมายระยะยาวมากกว่าการผลิตมาก การผลิตจะถูกประเมินอย่างรวดเร็วว่าพวกเขาสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงได้เร็วแค่ไหนในขณะที่การวิจัยพัฒนาจะถูกประเมินภายหลังจากช่วงเวลาที่ยาวนานของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประการที่สองเป้าหมายของงานแผนงานตามหน้าที่จะแตกต่างกันอย่างมาก เป้าหมายของการผลิตมักจะชัดเจนและเจาะจงมากกว่าเป้าหมายของการวิจัยและพัฒนา การผลิตจะมีเป้าหมายที่แน่นอนของปริมาณการผลิต การประหยัดต้นทุน และร้อยละของข้อบกพร่อง ในขณะที่การวิจัยพัฒนาจะมีเป้าหมายที่กว้างกว่าและวัดได้ยากของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ประการที่สามการมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแตกต่างกันระหว่างแผนงานตามหน้าที่ การวิจัยและพัฒนาต้องการและสนับสนุนความไม่เป็นทางการ โครงสร้างที่คล่องตัว และความเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เสริมสร้างต่อการผลิต

ความแตกต่างของการให้ความสำคัญกับเป้าหมาย เวลา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของแผนงานสองแผนกยังมีมากเท่าไร ความขัดแย้งน่าจะเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มเมื่อเขาต้องประสานงานระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ความแตกต่างของการให้ความสำคัญของงานเหล่านี้จะทำให้กลุ่มเข้าใจผิดกับข้อใจพฤติกรรมของกลุ่มอื่นได้ เช่น เมื่อการผลิตและการวิจัยตลาดต้องทำงานด้วยกัน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เรามักมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอยู่เสมอ การผลิตอาจจะรู้สึกว่าเขาถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิดมากเกินไปที่ไม่ได้เกิดจากการวิจัยและพัฒนา การผลิตอาจจะแปลความหมายและบรรยากาศไม่เป็นทางการของการวิจัยและพัฒนาว่าเป็นขาดความจริงใจได้ ในขณะที่การวิจัยและพัฒนาอาจจะมองการมุ่งปริมาณและต้นทุนการผลิตแคบและสายตาสั้น

4. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของทรัพยากร

บ่อยครั้งที่กลุ่มจะไม่ขึ้นอยู่กับระหว่างกันภายในการทำงานของพวกเขาให้สำเร็จ แต่จะแข่งขันระหว่างกันเพื่อทรัพยากร โรงงานที่แยกจากกันสองโรงที่ผลิตสินค้าอย่างเดียวกันอาจจะแข่งขันกันเพื่อการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น หรือกลุ่มโครงการอาจจะแข่งขันกันเพื่อการบริหาร

ที่จำกัดจากกลุ่มสนับสนุน เช่น ฝ่ายผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันอาจจะแข่งขันเพื่อเวลาของแผนการวิจัยตลาด เมื่อองค์การกำลังเจริญเติบโตช้าหรือไม่เจริญเติบโต การแข่งขันเพื่อทรัพยากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้จะกลายเป็นความรุนแรงมากขึ้น

5. ระบบรางวัลที่ขัดแย้ง

บางครั้งวิถีทางที่ระบบรางวัลภายในองค์การถูกสร้างขึ้นมาจะสร้างสถานการณ์ที่กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายของพวกเขาพวกเขาจากการสูญเสียของกลุ่มอื่น เช่น สายงานที่ปรึกษาอาจจะได้รับรางวัลจากการลดต้นทุนและบุคคล ในขณะที่สายงานปฏิบัติการจะได้รับรางวัลจากการเพิ่มจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ขาย เพื่อที่จะเพิ่มจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ขาย กลุ่มงานปฏิบัติอาจจะต้องใช้กลุ่มสายงานที่ปรึกษามากขึ้น เช่น การโฆษณา แต่กลุ่มสายงานที่ปรึกษาจะได้รับรางวัลจากการลดต้นทุนและบุคคล และการบริการที่ขอโดยกลุ่มสายงานที่ปรึกษาไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของพวกเขาได้ ระบบรางวัลที่ขัดแย้งจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ไม่ดีอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นต้น

6. การจูงใจด้วยการแข่งขัน

บางครั้งผู้บริหาร ได้ใช้การแข่งขันระหว่างกลุ่มเป็นวิถีทางอย่างหนึ่งของการจูงใจบุคคล เหตุผลเบื้องหลังกลยุทธ์นี้ คือ บุคคลจะผลิตมากขึ้นภายใต้แรงกดดัน และการแข่งขันระหว่างกลุ่มจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ แต่กระนั้นการแข่งขันระหว่างกลุ่มมักจะเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยไม่ได้เพิ่มประสิทธิภาพ การวิจัยชี้ให้เห็นว่าการไม่แข่งขันจะทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่ร่วมมือระหว่างกันสามารถประสานงานของพวกเขาเข้าได้ดีกว่า และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นมากขึ้น ด้วยเหตุนี้โดยทั่วไปกลุ่มที่ร่วมมือกันจะผลิตได้มากขึ้นและคุณภาพสูงขึ้น

ยิ่งกว่านั้นถ้ากลุ่มที่กำลังแข่งขันมีงานที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกันมากแล้ว การแข่งขันจะทำให้ประสิทธิภาพลดลง ถ้ากลุ่มไม่ได้มีงานขึ้นอยู่กับระหว่างกันแล้ว พวกเขาอาจจะใช้เวลาและพลังขัดขวางการทำงานของกลุ่มอื่นได้ การขัดขวางจะทำให้เป็นประสิทธิภาพของกลุ่มสองกลุ่มลดลงได้

4. ผลของความขัดแย้ง

ประสิทธิวิทย์ นัตรชัชวงศ์ (2554, หน้า 14) ความขัดแย้งส่งผลต่อองค์การทั้งทางดีและไม่ดี แต่หากผู้บริหารสามารถบริหารจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ กล่าวได้ว่า ที่ใดมีความขัดแย้งที่นั่นมีการพัฒนา ดังที่ผู้รู้ได้กล่าวถึงผลของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ผลดีหรือทางบวกที่ได้จากความขัดแย้ง คือ ทำให้หน่วยงานนั้น ไม่หยุดอยู่กับที่ก้าวรุดไปข้างหน้าอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายหาสิ่งที่ดีกว่าใหม่กว่า

ถูกต้องกว่าตลอดเวลา เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการปรับปรุง ตรวจสอบ ความสามารถของตนเองอยู่เรื่อย ๆ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2537, หน้า 191)

Deutsh (1969, p. 41 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2536, หน้า 798) เห็นว่าความขัดแย้ง มีประโยชน์ คือ (1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ (2) ช่วยกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น (3) มุ่งขจัดปัญหาที่เลื่อนลอยและแสวงหาแนวทางที่ชัดเจน (4) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม และบุคคล (5) ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร (6) ความขัดแย้งช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในด้านกระตุ้นทางใจ และการแสวงหาแนวคำถาม ในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

กล่าวโดยสรุป ได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร กล่าวคือ ผลดี ต่อองค์กรนั้น ความขัดแย้งจะช่วยกระตุ้นให้คนในองค์กรมีความกระตือรือร้น ศึกษาค้นคว้า ขยัน ขันแข็ง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแข่งขันและเกิดแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานให้งานมีประสิทธิภาพและองค์กรเกิดความก้าวหน้า ส่วนความขัดแย้ง มีผลเสียต่อองค์กรคือ ทำให้คนเสียขวัญกำลังใจ เกิดความตึงเครียดในองค์กร ทำให้ผู้บริหาร ต้องเสียเวลาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งอาจจะทำให้การปฏิบัติงานของคน ในองค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

สุกัญญา เพาะแป้น (2552, หน้า 31-32) ถึงแม้ว่าความขัดแย้งจะเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต และมักจะมองเห็นความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งมาพึงปรารถนาเพราะเราอาจเห็นหรือฟังใจกับความขัดแย้ง ที่ทำให้สูญเสียและหายนะ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, หน้า 278) และเนื่องจากความคิดปัจจุบัน ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งไม่ดีทั้งหมดหรือดีทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 21)

เนื่องจากความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ก็ได้ จึงควรทราบถึงลักษณะ ของความขัดแย้งที่มีประโยชน์และความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ลักษณะความขัดแย้งที่มีประโยชน์ เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เข้าใจความคิดเห็น ทำให้ผู้นำและผู้ตามตื่นตัว มีเป้าหมายเหมือนกันหรือ สอดคล้อง เป็นไปอย่างมีเหตุผลพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงาน หรือองค์กร โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว และเป็นความขัดแย้งที่จะไม่ก่อให้เกิด ความขัดแย้งอย่างอื่นหรือไม่เป็นข้ออ้างเพื่อเกิดความขัดแย้งใหม่ ลักษณะของความขัดแย้งที่ ไม่มีประโยชน์ เป็นความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะให้ได้ ไม่พยายามเข้าใจฝ่ายตรงข้าม จะเห็นว่าฝ่ายตน ถูกต้องที่สุด แก้ปัญหาไม่ตรงประเด็น ยึดประโยชน์ของกลุ่มตนโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และมักจะจัดการกับความขัดแย้งโดยการ “มองไกล” และ “มองแคบ” มากกว่า “มองกว้าง” ต้องการ เพียงเพื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้น ไม่คำนึงถึงว่าการกระทำจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นตามมาก

โดยมุ่งที่ความอยู่รอดของตนเองมากกว่า ความอยู่รอดและความเจริญขององค์กร (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 285-286)

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง อรุณ รัชธรรม (2525, หน้า 187-188, กิติมา ปรีดีดิถก, 2529, หน้า 307; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 21; สมยศ นาวิการ, 2543, หน้า 284; Alexander hamilton institute, 1983) ได้กล่าวถึง ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล องค์กร ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง

1. ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
3. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือปัญหาอย่างใหม่
5. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกัน และรวมพลังกัน
6. ความขัดแย้งทำให้มีความคิดรอบคอบ และมีเหตุผลในการแก้ปัญหา และส่งเสริมพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

ผลเสียของความขัดแย้ง

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือ
3. ขาดความคิดริเริ่ม
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. เป็นอุปสรรคในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ
9. ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. การแก้ปัญหาไม่ดี จะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ อีก
11. ทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการ เฉื่อยงาน
12. ทำให้สูญเสียกำลังคน

จุฬาร ศรศิลป์ (2553, หน้า 17-18) เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมใดก็ตามที่ประกอบด้วยมนุษย์ที่มีความแตกต่าง มีความหลากหลาย ในความรู้สึกริเริ่มคิด ประสบการณ์ และพื้นฐานภูมิหลังที่ต่างกัน ซึ่งจะ使人ที่อยู่ในสังคมดังกล่าวมีพฤติกรรมกระทำที่แตกต่างกันและการกระทำที่แตกต่างกัน อาจนำมาสู่ความขัดแย้ง (ชนพรรณ ธานี, 2551)

กล่าวได้ว่าเมื่อมองในแง่ของผลลัพธ์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นอาจแยกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน (Functional conflict) เป็นความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้า ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารควรจะสร้างความขัดแย้งประเภทนี้ให้มีในองค์กร และความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน (Dysfunctional conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยไม่สร้างสรรค์สิ่งดีงาม ทั้งยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นได้ (มาโนช สุขเหลือ, 2544)

ความขัดแย้งมีทั้งแง่ดีและแง่ไม่ดี ความขัดแย้งอาจเป็นในลักษณะในทางสร้างสรรค์และทำลาย ถ้าหากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมาจะเป็นไปในทางลบ (Negative consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิภาพขององค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (Positive consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ประสิทธิผลให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติบางครั้งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะกำหนดว่าความขัดแย้งขนาดไหนถึงจะเรียกว่าเป็นจุดที่เหมาะสมที่สุด ต่อปัญหาดังกล่าวนี้ได้มีนักวิชาการเสนอแนะว่า กลยุทธ์ที่จะช่วยตัดสินใจได้ดีที่สุดก็คือ การสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งสองประการนั่นเอง กล่าวคือ ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกว่า ความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมที่สุด แต่ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางลบก็คือได้ว่าเป็นจุดที่ความขัดแย้งนำไปสู่การทำลายมากกว่าการสร้างสรรค์ ดังนั้น ผลของความขัดแย้งจึงมี 2 ลักษณะ (ชนพรรณ ธานี, 2551)

ซึ่งความขัดแย้งที่ส่งผลในทางบวกมีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (1) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ (2) สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน (3) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ (4) ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง (5) ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กรหรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจ (6) ทำให้ลดความตึงเครียดในองค์กรได้ หรือทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรดีขึ้น และ (7) ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลรู้จักการปรับตัว และการประสานงานร่วมกัน

ส่วนความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ มีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (1) นำไปสู่ความตึงเครียดมากขึ้น หรือมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของคนในองค์กรมากขึ้น เป็นพรรคพวก (2) ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลามากเกินไป (3) ทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายชนะ (Winner) และอีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าเป็นผู้แพ้ (Loser) ลักษณะเช่นนี้ มีผลทำลายความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ขาดการประสานงานกัน และไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์กรตามมาได้ (4) มุ่งจะเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยรวม และ (5) นำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร

โดยสรุปแล้ว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานจะมีประโยชน์หรือมีโทษนั้นขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้งว่ามีมากน้อยเพียงใด ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปอาจทำให้องค์กรเกิดความเฉื่อยชาและไม่พัฒนา ส่วนความขัดแย้งที่มากเกินไปก็อาจเป็นสาเหตุให้องค์กรเกิดความสับสนวุ่นวาย หากว่าความขัดแย้งอยู่ในระดับพอเหมาะนับว่าเป็นประโยชน์มากที่สุด ทำให้หน่วยงานเกิดประสิทธิภาพ ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน และองค์กรเจริญก้าวหน้า จึงสรุปได้ว่าความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียนั่นเอง

5. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management)

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ทำให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์กรจึงเกิด คำถามว่า ทำอย่างไรให้ได้ประโยชน์มากที่สุดและเกิดโทษน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หรือบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) เพื่อนำองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีความขัดแย้งเป็นเครื่องมือหล่อเลี้ยง ถ้าไม่มีวามขัดแย้งหรือน้อยเกินไปก็จะทำให้องค์กรมีความเสื่อมระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะจะทำให้เกิดความสร้างสรรค์ มีความสามัคคี สร้างสรรค์ ความเจริญให้แก่องค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งสูงหรือมีมากเกินไปจะทำให้เกิดความแตกแยกเป็นหาแก่องค์กรเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารควรจะต้องมีเครื่องมือหรือวิธีการในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร (นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 53-58)

การกระตุ้นความขัดแย้ง

องค์กรที่มีความขัดแย้งน้อย จะทำให้สมาชิกเฉื่อยชาไม่มีบรรยากาศในการแข่งขันหรือทำงาน เพราะสภาพเช่นนี้สมาชิกของกลุ่มจะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ทำให้ละเลยต่อจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของบุคคลอื่น ไม่มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไม่ให้เกิดผลดีต่อองค์กร ผู้บริหารจึงควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นจะช่วยให้เกิดการปรับตัวของบุคลากรและแก้ไขข้อบกพร่องสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้น แต่ต้องระมัดระวังควบคุมให้เกิดขึ้นในทางบวก

สโตนเนอร์ (Stoner) ได้เสนอเทคนิคการกระตุ้นความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ วีระกุล, 2550, หน้า 32)

1. การใช้บุคคลภายนอกในองค์กร ที่มีการบริหารที่แตกต่างไปจากที่เป็นอยู่เข้าร่วมในองค์กร ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ปลาได้นำน้ำหมักที่ต้นตัว
2. เพิ่มข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้น เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิด
3. เปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร เปลี่ยนทีมงานใหม่ โยกย้ายพนักงานทำให้เกิดความรู้สึกใหม่ มีหน้าที่รับผิดชอบใหม่ เกิดการปรับตัวและปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ
4. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน โดยการเพิ่มโบนัส เพิ่มเงินเดือน ถ้ามีการแข่งขันมากจะทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น
5. การเลือกผู้นำกลุ่มที่เหมาะสม เพราะผู้ร่วมงานอาจเฉื่อยชาเพราะผู้นำเผด็จการ ไม่ยอมรับทัศนคติตนเองไม่เห็นด้วย

การแก้ปัญหาหรือระดับความขัดแย้ง (Conflict resolution supervision) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะไป วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธี ได้แก่ Alan (1975, p. 21)

1. วิธีชนะ-แพ้ (Win-lose methods) มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้สิ่งที่ต้องการเป็นฝ่ายชนะไป ส่วนอีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ เหตุของการแพ้ อาจเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ หรือการใช้เสียงข้างมาก ในการดำเนินการเสียงข้างน้อยจึงแพ้ซึ่งอาจเกิดความรู้สึกสูญเสียและภาวะคับข้องใจเกิดขึ้น วิธีแบบนี้ประกอบด้วยวิธีย่อย ๆ คือ

- 1.1 วิธีบังคับ (Forcing) โดยอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และใช้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยินยอมและยุติข้อขัดแย้ง ซึ่งวิธีนี้อาจนำไปสู่ความคิดแก้แค้น เพราะ การแก้ไขแบบนี้มิใช่การแก้ที่สาเหตุของปัญหา จึงทำให้ปัญหายังคงอยู่

- 1.2 วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการเข้าไปทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นสงบลงมา เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างมากขึ้น โดยการเข้าไปขอร้องให้ยุติความขัดแย้ง พยายามชักจูงคู่กรณีให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่มีความสำคัญเพียงพอ ที่จะต้องเสียเวลาไปกับมันทำให้สมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้งกันเห็นถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเห็นถึงผลเสียของการแตกแยกกัน วิธีการนี้ไม่ใช่การแก้ที่สาเหตุของปัญหาหากแต่เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ดังนั้น ปัญหายังจะดำรงอยู่ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นฝ่ายแพ้ เพราะการที่พวกเขาอมยุดีความขัดแย้ง อาจจะมาจกสาเหตุของการร้องขอ หรือเห็นแก่บุคคลอื่นก็ได้ในสภาพเช่นนี้ ความขัดแย้งที่ยุติลงไปในั้น จึงเป็นความสงบชั่วคราวเท่านั้น และความขัดแย้ง

พร้อมที่จะปะทุขึ้นมาอีกเมื่อไหร่ก็ได้

1.3 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น อาจจะทำให้เป็นไม่รู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เฉยเฉย หรือ ไม่มีการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชา หรือพยายามยืดเวลา โดยไม่ยอมตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นต้น การใช้วิธีการแบบนี้ ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้งได้เลยเพราะการหลีกเลี่ยงที่แท้จริงก็คือ การไม่ยอมเข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหานั้นเองและที่ร้ายไปกว่านั้น หากผู้บริหารใช้วิธีการแบบนี้กับการเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้เกิดความรู้สึกกลายเป็นผู้แพ้ขึ้นมา เพราะข้อเสนอของพวกเขาไม่ได้รับความสนใจเลย สภาพเช่นนี้จะทำให้ความขัดแย้งยิ่งบานปลายและรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ และแทนที่ความขัดแย้งจะถูกลดลงมาให้กลายเป็นสภาวะที่สร้างสรรค์ กลับมีลักษณะเป็นการทำลายมากขึ้น

2. วิธีแพ้-แพ้ (Lose-lose methods) หมายถึงว่า เป็นวิธีการทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้งนี้ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาเป็นบางส่วนเท่านั้น ดังนั้น จึงเรียกทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีการแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่า การได้มาบางส่วนดีกว่าไม่ได้เลย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเห็นว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ต่ำกว่า วิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ สำหรับวิธีการประการที่สองที่นิยมใช้กันนี้ ได้แก่ การประนีประนอม (Compromising) หรือบางครั้งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็น การเจรจาต่อรอง (Bargaining) ซึ่งมีลักษณะเป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยการพบกันครึ่งทาง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะไม่สามารถบรรลุได้ตามที่ต้องการนั่นเอง ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะยุติลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น และที่ร้ายไปกว่านั้น วิธีการประนีประนอมจะไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสรรคขึ้นมาได้เลย

3. วิธีชนะทั้งคู่ (Win-win methods) วิธีการนี้คู่กรณีของความขัดแย้งประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาหาร่วมกันและทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะ สำหรับวิธีการที่นิยมใช้กันคือ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Integrative problem solving) ซึ่งบางครั้งมีนักวิชาการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเผชิญหน้า (Confrontation) วิธีการแบบนี้จะไม่มีการเข้าไปกำจัดความขัดแย้ง หรือประนีประนอมกันใด ๆ ทั้งสิ้น หากแต่เป็นการเปิดโอกาสให้คู่กรณีของความขัดแย้งเข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับตัวพวกเขา ทั้งนี้ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกัน ไม่ได้ในการใช้วิธีการแบบนี้ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือคู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การป้องกันความขัดแย้ง

สามารถทำได้โดยโอกาสสร้างบรรยากาศให้คู่กรณีของความขัดแย้งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ กล่าวคือ ใช้กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การมีความเห็นสอดคล้อง โดยยึดหลักการหาวิธีการแก้ปัญหาที่จะเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่มีปัญหามุ่งตอบสนองความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งทั้ง 2 ฝ่าย ที่มีความขัดแย้งกันต้องดำเนินการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยมีหลักสำคัญ คือ

1.1 ขอมรับแนวความคิดสมัยใหม่ที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ที่นำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น และความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ไม่ดีหรือทำให้เกิดการต่อต้าน

1.2 มุ่งมองที่ตัวปัญหามากกว่าตัวบุคคล โดยพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหาได้ และเน้นการแก้ปัญหา หรือเอาชนะปัญหา มากกว่าเน้นเรื่องความต้องการ ความปรารถนา ส่วนบุคคล

1.3 มุ่งหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้มากที่สุด ไม่กล่าวหาใครผิดหรือถูก

1.4 มีความจริงใจ เปิดเผยและใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ไม่ยึดมั่น

ในความคิดของตนฝ่ายเดียว

1.5 หลีกเลี่ยงการเน้นความต้องการของตนเอง โดยที่ความต้องการนั้นไปขัดความต้องการของผู้อื่น

1.6 อาจต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาดำเนินการช่วยเหลือ และควรหลีกเลี่ยงการใช้เสียงข้างมาก หรือใช้การแลกเปลี่ยนแบบหมุนไปไถ่มา หรือยื่นหมูยื่นแมว

2. กลยุทธ์การตัดสินใจแบบผสมผสาน วิธีการนี้เกี่ยวเนื่องผลสืบเนื่องของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยลำดับขั้นตอนมากขึ้น เพราะต่างฝ่ายที่ขัดแย้งกันยังยึดหลักหลักการแก้ปัญหาบางประการของตนเองไว้ และแต่ละฝ่ายจะนำจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของตนมารวมกัน และจึงจะนำไปสู่การหาวิธีการแก้ปัญหาโดยให้มีการยอมรับร่วมกัน องค์ประกอบของการตัดสินใจและผสมผสาน มีดังนี้

2.1 การทบทวนและการปรับตัวโดยเน้นทางด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้านการรับรู้และทัศนคติ

2.2 ระบุนโยบายให้ชัดเจน

2.3 การแสวงหาแนวทางการแก้ไข

2.4 ตัดสินใจแบบให้มีความเห็นสอดคล้องกัน

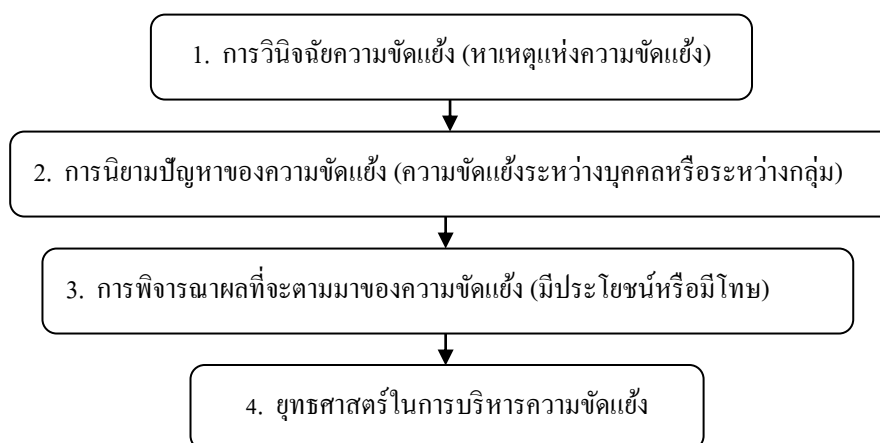
การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution) หมายถึงการลดหรือการขจัดความขัดแย้ง แต่การบริหารความขัดแย้ง (Management of conflict) ไม่จำเป็นต้องหมายถึง ปริมาณของความขัดแย้ง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจ และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 ประการ ดังนี้

1. การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรในเมื่อความขัดแย้งมีระดับค่อนข้างต่ำ

2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไป จนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร

3. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management process) แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพที่ 7 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง (นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 49)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นแนวความคิดที่มีข้อสมมติฐานที่ว่า พฤติกรรมของสังคมสามารถเข้าใจได้จากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ เพราะการแข่งขันกันในการเป็นเจ้าของทรัพยากรที่มีค่าและหายาก มีนักสังคมวิทยาหลายท่านที่ใช้ทฤษฎีความขัดแย้งอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แนวความคิดของนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันสองคน คือ มาร์กซ์ และซิมเมล ซึ่งเป็นบุคคลร่วมสมัยกับบรมครูของนักการหน้าที่ ทฤษฎีความขัดแย้งถือกำเนิดในยุโรปใกล้เคียงกับทฤษฎีการหน้าที่ แต่ได้รับการสนใจในสหรัฐอเมริกาเมื่อไม่นาน

ในทศวรรษที่ 1950 มีข้อเขียนของนักสังคมวิทยา เช่น ล็อกวูดส์ (Lockwood) วิจารณ์ทฤษฎีหน้าที่ของพาร์สัน ว่าเน้นในเรื่องระเบียบสังคมและความสมดุลและกลไกการรักษาดุลยภาพ และความเป็นระเบียบมากเกินไป จนมองเห็นความไม่มั่นคง การเสียระเบียบและการขัดแย้งว่าเป็นพฤติกรรมเสียระเบียบไปหมด ความจริงสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตสังคมของมนุษย์เท่า ๆ กัน Lockwood ยืนยันว่ามีกลไกบางอย่างในสังคมที่ทำให้เกิดการขัดแย้งเกิดขึ้นในสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น (นัฐพร กสิบุตร, 2552, หน้า 53-58) เช่น

1. การที่บุคคลมีอำนาจไม่เท่ากัน ทำให้คนมีอำนาจมากถือโอกาสเอาเปรียบผู้มีอำนาจน้อย ทำให้เป็นแหล่งที่มาของความตึงเครียด และการขัดแย้งในสังคม
2. การที่สังคมมีกลุ่มต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายไม่เหมือนกัน กลุ่มเหล่านี้จึงต้องแข่งขันช่วงชิงกันบรรลุเป้าหมายนั้น อันเป็นเหตุให้ต้องมีการกระทบกระทั่งกันระหว่างกลุ่มได้ ดังนั้น การขัดแย้งจึงเป็นธรรมดา หรือความจริงในชีวิตสังคมอย่างหนึ่ง มิได้เป็นพฤติกรรมเบี่ยงเบนแต่อย่างใด การที่ไม่ศึกษาด้านนี้ของชีวิตหรือการกล่าวหาว่าสิ่งเหล่านี้เป็นพฤติกรรมเบี่ยงเบนจึงไม่ถูกต้อง นักสังคมวิทยาอเมริกันจึงหันมาสนใจทฤษฎีความขัดแย้งขึ้น (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2538, หน้า 55-56)

ทฤษฎีความขัดแย้ง เป็นทฤษฎีแม่บทที่สำคัญหนึ่งของสังคมวิทยา (วิกิพีเดีย, 2551) หลักการค้นคิดของทฤษฎีความขัดแย้งมาจากความคิดของ Marx (1987 อ้างถึงใน วิกิพีเดีย, 2551) ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจาก Hegel (1770 อ้างถึงใน วิกิพีเดีย, 2551) อีกทีหนึ่ง มาร์กซ์ เอาปรัชญาเรื่องวิชาวิธี (Dialectic) ของ Hegel (1770 อ้างถึงใน วิกิพีเดีย, 2551) มาใช้ปรัชญานี้ เดิมใช้กับความคิดทั่ว ๆ ไปว่าความคิดใดเมื่อเริ่มต้นขึ้นแล้วต่อมาก็จะมีความคิดใหม่ขึ้นมาแย้งความคิดเดิม กับความคิดใหม่ก็จะผสมผสานเป็นความคิดใหม่ต่อเรื่อย ๆ Marx (1987 อ้างถึงใน วิกิพีเดีย, 2551) นำมาใช้กับสังคมมนุษย์ว่าเป็นสังคมที่มีการขัดแย้งระหว่างกลุ่มคนสองกลุ่ม เรียกว่า กลุ่มมีกับกลุ่มไม่มี กลุ่มมี เป็นกลุ่มเล็กแต่มีเงิน มีอำนาจเกียรติยศสูงในสังคม จึงสามารถควบคุมบีบบังคับ บางครั้งเอาไร้อาไรเปรียบ กลุ่มไม่มี ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่แต่ไม่มีเงินหรืออำนาจ การต่อรองสังคมอยู่ได้ เพราะการควบคุมบีบบังคับ เช่นนี้ ในขณะที่ทฤษฎีโครงสร้างการหน้าที่มองสังคมในแง่ดีมีเสถียรภาพ เสมอภาคจะมีการเปลี่ยนแปลงก็เป็นแบบช้า ๆ ค่อยเป็นค่อยไป ทฤษฎีการขัดแย้งออกจะมองสังคมในแง่ร้าย แม้จะมีความเป็นระเบียบอยู่ได้ แต่ก็อยู่ด้วยความไม่เสมอภาคมีการบีบบังคับกันอยู่ การเปลี่ยนแปลงทฤษฎีवादไว้ จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง หักโค่น เพราะเป็นการต่อสู้ระหว่างคนมีกับคนไม่มี คนที่มีเงิน มีอำนาจ กับคนที่ไม่มีทั้งเงินและอำนาจ แต่มีจำนวนมากกว่า มาร์กซ์ เรียกคนที่มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกันไม่ว่าจะในฐานะ ผู้เอาเปรียบหรือ ผู้ถูกเอาเปรียบ ว่าชนชั้น ระบบสังคมที่มีความขัดแย้งระหว่าง

ชนชั้นตลอดเวลา นักทฤษฎี ความขัดแย้งรุ่นใหม่มีความคิดเห็นบางประการที่แตกต่างจาก Marx (1987 อ้างถึงใน วิกีพีเดีย, 2551) เช่น บางคนเห็นว่าชนชั้นชน มิได้เกิดจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ แต่มาจากปัจจัยทางการเมือง คือ ความไม่เท่าเทียม ในการกระจายอำนาจ ทฤษฎีความขัดแย้งมองว่า สังคมมิได้ดำรงอยู่เพราะสมัยใหม่ มิได้เน้นเฉพาะความขัดแย้งทางชนชั้นอย่างเดียว แต่รวมถึง ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอื่น ๆ เช่น ความความขัดแย้งระหว่างวัย ระหว่างเพศ ระหว่างชนบทกับ คนเมือง ระหว่างกลุ่มวัฒนธรรม หรือกลุ่มเชื้อชาติ นอกจากนี้ยังมองว่าความขัดแย้งนั้น เป็นพลัง ผลักดันให้สังคมเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict theory) เป็นแนวความคิดที่มีข้อสมมุติฐานที่ว่า พฤติกรรม ของสังคมสามารถเข้าใจได้จากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ เพราะการแข่งขัน กันในการเป็นเจ้าของทรัพยากรที่มีค่าและหายาก มีนักสังคมวิทยาหลายท่านที่ใช้ทฤษฎี ความขัดแย้งอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (วิกิพีเดีย, 2551) ในที่นี้จะเสนอแนวความคิด ของนักทฤษฎีความขัดแย้งที่สำคัญ ดังนี้

Marx (1987 อ้างถึงใน วิกีพีเดีย, 2551) มีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงของทุก ๆ สังคม จะมีขั้นตอนของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ 5 ขั้น โดยแต่ละขั้นจะมีวิธีการผลิต (Made of production) ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของ อำนาจของการผลิต (Forces of production) ซึ่งได้แก่ การจัดการด้านแรงงาน ที่ดิน และเทคโนโลยีกับความสัมพันธ์ทางสังคมของการผลิต (Social reproduction) ซึ่งได้แก่เจ้าของปัจจัยการผลิต และคนงานที่ทำหน้าที่ผลิต แต่ในระบบการผลิต แต่ละระบบจะมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้นผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตกับผู้ใช้งานในการผลิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ที่เป็น โครงสร้างส่วนล่างของสังคม (Substructure) และเมื่อโครงสร้างส่วนล่างมีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้เกิดการแปรผันและการเปลี่ยนแปลง ต่อโครงสร้างส่วนบนของสังคม (Super structure) ซึ่งเป็นสถาบันทางสังคม เช่น รัฐบาล ครอบครัว การศึกษา ศาสนา และรวมถึงค่านิยม ทักษะคติ และบรรทัดฐานของสังคม เป็นต้น ลำดับ ของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ของมาร์กซ์ ดังนี้

ขั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ดั้งเดิม (Primitive communism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิต เป็นของเผ่า (Tribal ownership) ต่อมาเผ่าต่าง ๆ ได้รวมตัวกันเป็นเมืองและรัฐ ทำให้กรรมสิทธิ์ ในปัจจัยการผลิตเปลี่ยนไปเป็นของรัฐแทน

ขั้นสังคมแบบโบราณ (Ancient commual) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของรัฐ (State ownership) สมาชิกในสังคมได้รับกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนตัวที่สามารถย้ายได้ ซึ่งได้แก่ เครื่องใช้ส่วนตัว และทาส ดังนั้น ทาส (Slavery) จึงเป็นกำลังสำคัญในการระบบการผลิตทั้งหมด และต่อมาระบบการผลิตได้เกิดความขัดแย้งระหว่างเจ้าของทาสและทาส

ขั้นสังคมแบบศักดินา (Feudalism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นขุนนาง คือ ที่ดิน โดยมีทาสเป็นแรงงานในการผลิต

ขั้นสังคมแบบทุนนิยม (Capitalism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของนายทุน คือ ที่ดิน ทุน แรงงาน และเครื่องจักร โดยมีผู้ใช้แรงงานเป็นผู้ผลิต

ขั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ (Communism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของทุกคน ทุกคนมีสิทธิ์เท่าเทียมกัน ไม่มีใครเอาเปรียบซึ่งกันและกัน

สาระในความคิดของ Marx (1987 อ้างถึงใน สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2538, หน้า 59) ยังเป็นประโยชน์ในการสร้างทฤษฎีสังคมวิทยาสมัยใหม่ ประโยชน์ของความคิดมาร์กซ์ จะเห็นได้ชัดเมื่อนำมาเรียบเรียงในรูปใหม่ ดังนี้

1. การแบ่งปันสิ่งของหายากเป็นไปอย่างไม่เสมอภาคเท่าไร การขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มที่มีอำนาจและกลุ่มที่อยู่ใต้อำนาจในสังคมก็จะยังมีมากขึ้น
2. กลุ่มที่อยู่ใต้อำนาจตระหนักในผลประโยชน์แท้จริงของพวกตนมากขึ้นเท่าไร ยิ่งจะเพิ่มความเป็นไปได้ในการที่จะตั้งข้อสงสัย ความชอบธรรมของระบบการแบ่งปันของสิ่งของหายากนั้น มากขึ้น
3. กลุ่มที่อยู่ภายใต้อำนาจตระหนักในผลประโยชน์แท้จริงของพวกตนมากขึ้นเท่าไร และยิ่งมีความสงสัยในความชอบธรรมของระบบแบ่งปันสิ่งของหายากของสังคมมากขึ้นเท่าไร ความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วมการขัดแย้งเปิดเผยกับกลุ่มที่มีอำนาจของสังคมก็จะยังมีมากขึ้น
4. สมาชิกของกลุ่มที่มีอยู่ใต้อำนาจยึดถืออุดมการณ์มากขึ้นเท่าไรและยิ่งโครงสร้างภาวะผู้นำทางการเมืองมีความก้าวหน้าพัฒนามากขึ้นเท่าไร การแบ่งปันเป็นกลุ่มที่มีอำนาจและกลุ่มที่อยู่ใต้อำนาจก็จะยังมีมากขึ้น
5. มีการแบ่งปันกลุ่มที่มีอำนาจ และกลุ่มที่อยู่ภายใต้อำนาจมากขึ้นเท่าไรการขัดแย้งก็จะยิ่งมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น
6. การขัดแย้งมีความรุนแรงมากขึ้นเพียงใด การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของระบบสังคม และการแบ่งปันสิ่งของหายากเสียใหม่ก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

โดยสรุป มรดกทางความคิดของมาร์กซ์ ประกอบด้วยฐานคติที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งสังคม แบบการวิเคราะห์เชิงปัจจัยเหตุที่เน้นความสำคัญของเงื่อนไข หรือห่วงเหี่ยวกระบวนการขัดแย้งที่คอยจ้องจะเกิดขึ้นอยู่ทุกขณะ และประจักษ์เชิงเนื้อหาที่แตกต่างไปจากของทฤษฎีอื่นอย่างชัดเจนในเอกสารต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน แต่มาร์กซ์ มิได้เป็นผู้นำความคิดของทฤษฎีการขัดแย้งสมัยใหม่เพียงผู้เดียว ต่อมา มีนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน เช่นเดียวกับมาร์กซ์ คือ ชิมเมล ได้เสนอแนวทางการวิเคราะห์ปรากฏการณ์แบบขัดแย้งในวิธีใหม่ ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ยอมรับกัน

ในปัจจุบันอีกแบบหนึ่ง

Coser (1956 อ้างถึงใน สัตยญา สัตยญาวิวัฒน์, 2538, หน้า 60-62) เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้ง ที่มองว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดทั้งด้านบวกและด้านลบ และอธิบายว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ไม่มีกลุ่มทางสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีความสมานสามัคคีอย่างสมบูรณ์ เพราะความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์ ทั้งในทางเกลียดและความรัก ต่างก็มีความขัดแย้งทั้งสิ้น ความขัดแย้งสามารถแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้ เพราะในกลุ่มนี้มีความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน Coser (1956 อ้างถึงใน สัตยญา สัตยญาวิวัฒน์, 2538, หน้า 60-62) มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สามารถทำให้สังคมเปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่จากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งได้ เพราะหากสมาชิกในสังคมเกิดความไม่พึงพอใจต่อสังคมที่เขาอยู่ เขาจะพยายามทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้น ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายของเขาได้

นอกจากนี้ Coser (1956 อ้างถึงใน สัตยญา สัตยญาวิวัฒน์, 2538, หน้า 60-62) ยังเสนอว่าความขัดแย้งยังสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่มลดความเป็นปรปักษ์ พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างกลุ่มในด้านความขัดแย้งและร่วมมือ และสร้างความแปลกแยกกับกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น

Dahrendorf (1958 อ้างถึงใน สัตยญา สัตยญาวิวัฒน์, 2538, หน้า 60-62) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันที่ปฏิเสธว่า แนวความคิดของมาร์กซ์ ที่ว่าชนชั้นในสังคมเกิดจากปัจจัยการผลิต และเสนอว่า ความไม่เท่าเทียมกันในสังคมเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องของสิทธิอำนาจ (Authority) กลุ่มที่เกิดขึ้นภายในสังคมสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ กลุ่มที่มีสิทธิอำนาจดับกลุ่มที่ไม่มีสิทธิอำนาจ สังคมจึงเกิดกลุ่มแบบไม่สมบูรณ์ (Guasi groups) ของทั้งสองฝ่าย ต่างก็มีผลประโยชน์แอบแฝง (Latent interest) อยู่เบื้องหลัง ดังนั้น แต่ละฝ่ายจึงต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเอาไว้ โดยมีผู้ทำหน้าที่ในการเจรจาเพื่อประนีประนอมผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะรุนแรงมาก หรือรุนแรงน้อยนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการ และการประสานผลประโยชน์ของกลุ่มที่ครอบงำ และเสนอความคิดว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันจากภายนอกโดยสังคมอื่น ๆ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมสามารถควบคุมได้ด้วยการประนีประนอม ตามแนวความคิดของ Dahrendorf (1958 อ้างถึงใน สัตยญา สัตยญาวิวัฒน์, 2538, หน้า 60-62) ความขัดแย้งสามารถทำให้โครงสร้างมีการเปลี่ยนแปลงได้ ประเภทของการเปลี่ยนแปลงความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และขนาดของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง เช่น อำนาจของกลุ่ม ความกดดันของกลุ่ม เป็นต้น

สาระประพจน์ หลักของ ของ Dahrendorf (1958 อ้างถึงใน สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2538, หน้า 60-62) ความขัดแย้งมีโอกาสเกิดได้ หากสมาชิกของกลุ่มขัดแย้งรู้แน่ว่าผลประโยชน์ของตนคืออะไร และสามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งผลประโยชน์นั้น ความขัดแย้งจะมีความเข้มข้น หากการกระจายสิทธิอำนาจและรางวัลเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน หรือการสับเปลี่ยนโยกย้ายบุคคลไปมาระหว่างกลุ่มผู้ที่มีอำนาจกับกลุ่มผู้ไม่มีอำนาจเป็นไปได้ยาก และความขัดแย้งจะรุนแรง หากมีการเสียประโยชน์ในการแบ่งรางวัล ความขัดแย้งที่เข้มข้นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและการจัดองค์การใหม่ขึ้น ในองค์การสังคมแห่งการขัดแย้ง

Simmel (1971 อ้างถึงใน สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2538, หน้า 60-62) วิธีการของเขาก็คือพยายามสร้างข้อความนามธรรมจากลักษณะของกระบวนการและเหตุการณ์ที่ปรากฏอยู่ในสภาพต่าง ๆ ทางสังคมอย่างกว้างขวาง Simmel (1971 อ้างถึงใน สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2538, หน้า 60-62) มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเก่าแก่ และหลีกเลี่ยงไม่พ้นของทุกสังคม ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่มุ่งแก้ปัญหา การแบ่งเป็นสองพวกอันเป็นวิถีทางบรรลุถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แม้ว่าบางครั้งจะต้องมีการทำลายล้างอีกฝ่ายหนึ่งก็ตาม ทศนะของซิมเมิล การขัดแย้งมิได้เกิดจากผลประโยชน์เท่านั้น แต่อาจเกิดจากสัญชาตญาณด้วย สัญชาตญาณเหล่านั้น อาจได้รับการกระตุ้นโดยการขัดแย้งในผลประโยชน์ หรือแรงกระตุ้นให้มีความสัมพันธ์ แต่สุดท้ายที่ซิมเมิล ยังเชื่อว่าแหล่งเหตุการณ์ประนีประนอมฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติ ซิมเมิลได้พยายามแสดงให้เห็นผลด้านบวกของการโต้แย้ง ซิมเมิล ถือว่าการขัดแย้งเป็นตัวแปรที่แสดงระดับต่างความถี่และความรุนแรง ถ้าเปรียบตัวแปรเป็นเส้นต่อเนื่อง ปลายหนึ่งของเส้นนี้จะเป็นการแข่งขันและการต่อสู้ โดยการแข่งขันหมายถึงความพยายามและเป้าหมายที่ต่างกัน แต่มีกฎเกณฑ์ควบคุมทั้งสองฝ่าย ส่วนการต่อสู้ หมายถึง การกระทำอย่างเผชิญหน้ากัน โดยตรงมากกว่ามีกฎเกณฑ์ควบคุมการกระทำน้อยกว่า ซิมเมิลมุ่งความสนใจไปที่รูปแบบ และผลกระทบของการขัดแย้งที่เกิดขึ้น

Engels (1983 อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2551, หน้า 94-95) เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขยายคำว่า วิทยวิธีวัตถุนิยม เองเกิลส์ เป็นนักสังคมวิทยา ชาวเยอรมัน และได้มีบทบาทสำคัญในการนำเอาแนวคิดวิทยวิธีของ Marx (1987 อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2551, หน้า 94-95) มาขยายความต่อ กฎของการเปลี่ยนแปลงตามหลักวิทยวิธี Engels (1983 อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2551, หน้า 94-95) เสนอเพิ่มจาก Marx (1987 อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2551, หน้า 94-95) ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. ทุกสิ่งในโลกนี้ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งสิ่งมีชีวิตและสิ่งที่ไม่มีชีวิต
2. สังคมจะเปลี่ยนแปลงจากสังคมทุนนิยมไปสู่สังคมนิยม

3. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมมีทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพและการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณ การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ คือ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนการเปลี่ยนแปลงแบบเชิงปริมาณ คือ การปฏิวัติ Engels (1983 อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2551, หน้า 94-95) กล่าวว่า สังคมอาจเปลี่ยนแปลงจากแบบเชิงปริมาณมาเป็นแบบเชิงคุณภาพ หรือจากแบบเชิงคุณภาพมาเป็นเชิงปริมาณ Engels (1983 อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2551, หน้า 94-95) ถือว่าเป็นมาร์กซ์ชีสม์ ดั้งเดิมคนแรก

1. แนวคิดประเพณีนิยม

วรชัย วุฒิสารสกุล (2551, หน้า 4) แนวคิดนี้ได้แพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นสิ่งเลว มองในแง่ลบเห็นว่าเป็นความรุนแรงไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เห็นควรให้หลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ซึ่งถือว่าแนวคิดที่ได้กล่าวตามแนวประเพณีนิยมนี้ ความขัดแย้งเป็นแนวคิดเดิม ความขัดแย้งเป็นสิ่งชั่วร้าย หากใครก่อให้เกิดก็จะถูกมองในแง่ลบเป็นตัวเจ้าปัญหา

2. แนวคิดพฤติกรรม

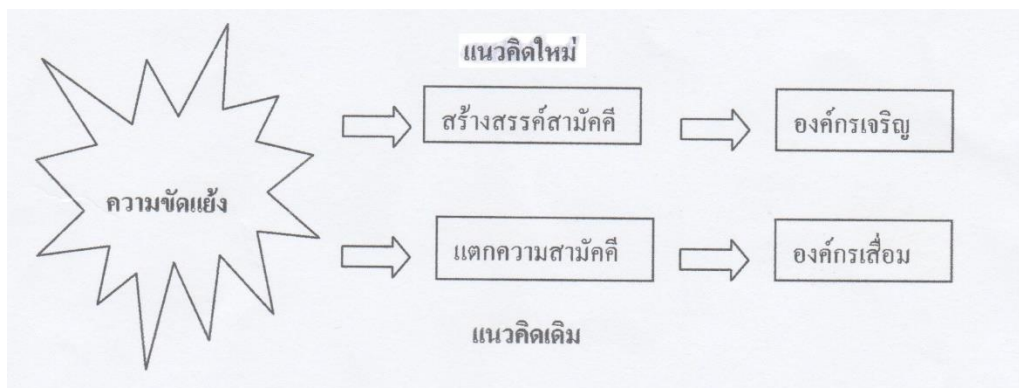
วรชัย วุฒิสารสกุล (2551, หน้า 5) แนวคิดนี้ได้แพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 ตามแนวคิดนี้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นตามธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งชั่วร้ายเสมอไป อาจจะแปรสภาพได้กลายเป็นพลังงานบวกได้ บุคลากรทุกคนต้องการเข้าใจว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น สมควรที่จะยอมรับ และทำความเข้าใจแปรวิกฤตให้เป็นโอกาส หรือทุกคนต้องมองให้เป็นปัญหา และพยายามลดระดับของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้

3. แนวคิดปฏิสัมพันธ์

วรชัย วุฒิสารสกุล (2551, หน้า 5) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบัน ที่คิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดกลุ่มทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพกระตุ้นไม่ให้หยุดอยู่กับที่ ดิ้นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งไม่ใช่จะดีหรือเลวทั้งหมด ขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ซึ่งเราต้องแยกความขัดแย้งที่เชิงสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ และความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์

จากแนวคิดทั้ง 3 กลุ่มนี้ สามารถสรุปได้เป็น 2 กลุ่ม คือ แนวคิดเดิมกับแนวคิดปัจจุบัน ดังภาพที่ 8 โดยนักวิชาการที่สนับสนุนแนวความคิดเดิม คือ Weber และ Taylor ที่มีความคิดเห็นตรงกันว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ เป็นการทำลายล้าง ทำให้ผลการปฏิบัติงาน

มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ทำให้เกิดความเฉื่อยชา และไม่สร้างสรรค์ โดยได้คิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง กล่าวคือ มีการออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะให้ความขัดแย้งหมดไป สำหรับแนวคิดใหม่นั้น ความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติ หลีกเลี่ยงไม่ได้ก็เข้าไปรักษาระดับให้เหมาะสม อาจจะทำให้มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ องค์กรมีความเจริญ



ภาพที่ 8 แนวคิดความขัดแย้ง (วรชัย วุฒิสารสกุล, 2551, หน้า 5)

4. แนวคิดวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคล

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ใช้กันมาก คือการใช้ความมีทักษะและความไหวพวนของการสื่อสารในตัวบุคคล โดยการปรึกษาหารือ การเจรจา การตกลง การไกล่เกลี่ยและวิธีตั้งผู้ตัดสินชี้ขาด (ประสิทธิ์วิทย์ นัตรชัยวงศ์, 2554, หน้า 15-21)

วิธีการแก้ไขปัญหาของนักบริหาร พอสรุปได้ดังนี้ (อรุณ รักธรรม, 2536, หน้า 808-809)

วิธีที่ 1 การเพิกเฉย (Ignorance) คือทำเป็นไม่รู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ไม่ยอมหยิบยกปัญหานั้นมาพิจารณา ปล่อยให้ปัญหาสลายตัวไปเองตามธรรมชาติ อาศัยความใจเย็นอดทน และรอคอยจนสภาวะการณ์เช่นนั้น จะผ่านพ้นไป ถ้าเป็นการปฏิบัติงานตามวาระก็คอยจนกว่าตนจะพ้นจากตำแหน่งนั้นไป ทิ้งปัญหาให้คนอื่นมาทำ ตัวผู้บริหารสบายใจไม่ต้องยุ่งยากอะไร แต่ก็จะเป็นผลเสียหายแก่องค์กรเป็นอย่างมาก เพราะความขัดแย้งมิได้หมดไปจะคงคุกคามอยู่ และจะรุนแรงขึ้นจนกลายเป็นเรื่องใหญ่โตเกิดแก่นที่สุด หัวหน้างานที่เลือกใช้วิธีแบบนี้ เป็นพวกหนีงานหรือผู้เผด็จการ

วิธีที่ 2 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เมื่อรู้เหตุก็หาทางเลี่ยงมิให้เกิดความขัดแย้งหรือจะมีขึ้นก็ให้ผู้น้อยมิได้แก้ปัญหา แต่เป็นทางออกเพียงชั่วคราว การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีนี้เหมือนการขายผ้าเอาหน้ารอด คือ ขอบใจ ข้างหน้าจะเป็นอย่างไรค่อยว่ากันใหม่ วิธีนี้จริงอยู่

อาจบรรเทาความขัดแย้งได้ หรือมีหลายปัญหาซับซ้อนกันมากขึ้น ซึ่งจะเป็นจุดจบขององค์การ หรือนักบริหาร นั่นเอง นักบริหารผู้ใช้วิธีนี้ได้แก่ผู้หนึ่งงานและผู้ที่ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว

วิธีที่ 3 การประนีประนอม (Compromise) การไกล่เกลี่ยโดยอนุญาโตตุลาการ เป็นการต่อรองกันว่าฝ่ายใดจะพอใจแค่ไหน เมื่อผู้ตัดสินเห็นว่าเป็นการพอสมควรก็ขอร้อง ให้ทั้งสองฝ่ายยอมกัน เป็นการบรรเทาความรุนแรงของความขัดแย้งลงได้ แต่ด้วยความเคารพ เชื่อฟัง ผู้ประนีประนอมจึงจำยอม นักบริหารที่ใช้วิธีนี้ ได้แก่ นักบุญ

วิธีที่ 4 การใช้อำนาจวินิจฉัย (Dominate) คือ ใช้ความเหนือกว่าด้วยตำแหน่งหน้าที่ หรืออิทธิพลที่ตนเองมีอยู่เป็นพลังสนับสนุน ให้คู่กรณียินยอมตกลง เพราะความเกรงกลัว การจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีนี้เป็นเด็ดขาด ทำให้เกิดความสงบโดยเร็ว แต่ต้องรักษาผลอยู่นาน และก็อาจป่วยไข้มีโรคแทรกได้อีกหลายโรค คือ มีความขัดแย้งในเรื่องอื่น ๆ ต่อไปอีก เมื่อถึง จุดหนึ่งย่อมมีการต่อต้านนักบริหารผู้ใช้วิธีนี้ ได้แก่ ผู้เผด็จการ

วิธีที่ 5 การใช้เสียงข้างมาก (Majority rule) วิธีใช้เสียงข้างมากตัดสินปัญหาข้อขัดแย้ง นับว่าอาศัยหลักประชาธิปไตย เพราะเมื่อคนข้างมากเห็นด้วยย่อมถูกใจคนส่วนใหญ่และได้รับการนับถือว่ามีผลดีในการแก้ปัญหามากขึ้น แต่คนข้างน้อยจะต้องเป็นผู้แพ้ความไม่พอใจ ย่อมเกิดขึ้น การบริหารขององค์การเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ตัวจักรทุกตัวต้องทำงานสัมพันธ์กันคือ อยู่บนรากฐานแห่งความเข้าใจด้วยเหตุผล มิใช่อยู่ที่การแพ้ชนะ หรือใช้อำนาจ คนส่วนใหญ่บังคับ ให้คนส่วนน้อยจำยอมโดยปราศจากเหตุผล การเผด็จการด้วยกลุ่มชน อาจเกิดขึ้นได้ แต่จะอยู่ได้ ไม่นาน

วิธีที่ 6 การเผชิญหน้า (Confrontation) วิธีแก้ปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการที่ทุกฝ่าย เผชิญหน้ากัน หรือหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือ อภิปรายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ที่ประชุม ได้ฟังเหตุผลทราบข้อมูล ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแต่ละวิธีนั้นมีอย่างไร เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มได้ให้ความคิดเห็นของตนด้วยความสุจริตใจ เป็นการใช้ความคิดร่วมกัน ในการวินิจฉัยปัญหาข้อขัดแย้งวิธีนี้อาจต้องใช้เวลามากแต่จะได้ผลคุ้มค่าและเป็นแบบที่นักบริหาร ยอมรับกันว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น หัวหน้างานที่ใช้วิธีการนี้เป็นนักพัฒนาและนักบริหาร

รูปแบบของการบริหารความขัดแย้ง 3 อย่าง พอสรุป คือ (สมยศ นาวิการ, 2538, หน้า 309-313)

1. วิธีการกระตุ้นความขัดแย้ง มีดังนี้

1.1 การส่งเสริมการแข่งขัน การให้โบนัส ผลตอบแทนแบบจูงใจ และคำยกย่อง ผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น

1.2 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม

1.3 การนำบุคคลภายนอกเข้ามาในองค์กร

1.4 การจัดโครงสร้างขององค์กรใหม่ การแบ่งทีมงานและแผนงานใหม่ เพื่อให้ทีมงานและแผนงานมีสมาชิกหรือความรับผิดชอบใหม่

2. วิธีการลดความขัดแย้ง

3. วิธีการยุติความขัดแย้ง ซึ่งมีอยู่ 3 แบบ คือ

3.1 การใช้อำนาจและการระงับ เช่น การบังคับ การไกล่เกลี่ย การหลีกเลี่ยง และการใช้เสียงส่วนใหญ่

3.2 การประนีประนอม ได้แก่ การใช้ผู้ตัดสิน การใช้กฎ และการให้สินบน

3.3 การแก้ปัญหาาร่วมกัน

5. แนวคิดวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบกระบวนการ

การบริหารความขัดแย้งแบบกระบวนการจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายของปัญหาที่ต้องการให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งมีผู้ให้แนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบกระบวนการ ไว้ดังนี้

กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (กิติ ตยัคคานนท์, 2538, หน้า 214) คือ การระบุปัญหา สภาพและขอบเขตของปัญหา

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบกระบวนการ (อรุณ รักธรรม, 2536, หน้า 810-812) ซึ่งมีขั้นตอนของการแก้ไขปัญหา ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดปัญหา ขอบเขตของปัญหา ทำความเข้าใจปัญหา ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดความต้องการหลัก

2. หาสาเหตุของปัญหา เพื่อจะได้ทำความเข้าใจในปัญหาได้ดีขึ้น ซึ่งควรจะต้องประกอบด้วย บุคคลจากหลายฝ่ายร่วมกันพิจารณา ทำให้ได้สาเหตุที่สมบูรณ์มากกว่า

3. กำหนดทางเลือก เป็นการกำหนดวิธีการ (Means) ต่าง ๆ ที่สามารถจะบรรลุถึงเป้าหมาย (End) ได้ซึ่งอาจมีหลายทางเลือกด้วยกัน จะต้องมีการกำหนดแต่ละวิธีขึ้นมา พร้อมทั้งมีการอธิบายผลดี ระบุอุปสรรคของแต่ละทางเลือก

4. ตัดสินใจเลือกทางเลือก จากการเปรียบเทียบของแต่ละทางเลือก และเลือกทางที่เป็นไปได้สูงสุด (Optimal) ซึ่งทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุดควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

4.1 ไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย

4.2 สิ้นเปลืองน้อยที่สุด

4.3 สามารถสำเร็จได้มากที่สุด

4.4 เหมาะสมกับสภาวะการณ์

4.5 ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

4.6 ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ

การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสมเหตุสมผลนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การกำจัดความเป็นส่วนบุคคลในปัญหาให้หมดไป การแก้ไขปัญห ความขัดแย้งจะง่ายขึ้นเป็นอันมาก ถ้าหากความต้องการและจุดประสงค์ทั้งหมดของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง อยู่นั้นถูกแจกแจงไว้ โดยไม่อ้างอิงหรือนำความเป็นส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง

5. ขั้นตอนแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดรายละเอียดของแต่ละทางเลือกว่าจะนำไปปฏิบัติอย่างไร เมื่อไร ที่ไหน และใครเป็นผู้ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ ซึ่งเป็นขั้นหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจเลือกทางเลือกแล้ว ถ้าต้องการให้ทางเลือกสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลเป้าหมายทางเลือกแผนปฏิบัติ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม นอกจากนี้แล้วข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลยังเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหความขัดแย้งอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายหรือเหมือนกันด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบกระบวนการมี 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดปัญหา การค้นหาสาเหตุของปัญหา การเลือกทางเลือก ปัญหา การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผล

6. แนวคิดวิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวของพระพุทธศาสนา

การบริหารความขัดแย้งตามแนวทางของพระพุทธศาสนา เป็นการใช้สติ ปัญญาโดยยึดหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการลด ละ เลิก หรือระงับกิเลส อบายมุข ด้วยการคิดดี พูดดีและทำดี เพื่อให้เกิดสันติสุขในองค์กร

อรุณ รักรธรรม (2536, หน้า 812-818) กล่าวถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวทางของพระพุทธศาสนา พอสรุปได้ว่า ดังนี้

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

1. ผู้ที่ใช่แต่อารมณ์ในการทำงาน บุคคลประเภทนี้ควรยึดถือหลัก “พรหมวิหาร 4” ซึ่งเป็นธรรมะอันเป็นที่อยู่ของผู้นำประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ซึ่งท่านเปรียบธรรมะ 4 ข้อ นี้ เหมือนวิหาร 4 ห้อง เรามีเรือนไว้ 4 ห้อง ถ้าลมจัดก็เข้าไปอยู่ห้องนี้ แดดจัดก็เข้าไปอยู่ห้องโน้น ถ้าหนาวจัดก็เข้าไปอยู่ห้องนั้น ถ้าฝนตกก็เข้าไปอยู่ในห้องโน้น เราก็ปลอดภัยในการทำงาน กับคนจำนวนมากจะต้องปะทะอารมณ์ ร้อยแปดพันอย่างจากเหตุการณ์รอบตัว ซึ่งเป็นหลักข้อแรก หมายถึง ความรักใคร่ ประารถนาที่จะให้ผู้อื่นมีความสุขเมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว

จะไม่มีการกลั่นแกล้งกัน ไม่พอใจกันและใช้อารมณ์ต่อกัน

2. ผู้ที่มีลักษณะปากปราศรัยแต่น้ำใจเชือดคอ บุคคลประเภทนี้ควรยึดถือหลัก “สัจจะ” คือ จิตที่มีสัจจะอันอบรมไว้ดีแล้ว คือมีความจริงใจจนคิดเป็นนิสัยมั่นคงคุณธรรมข้อดีจะเป็นหลักประกันประจำตัวให้คนอื่นเชื่อถือไว้วางใจ จะทำการสิ่งใดก็เจริญเพราะได้รับการสนับสนุนจากคนทั้งหลาย กล่าวได้ว่าใครก็ตามที่ขาดสัจจะในใจเสียอย่างเดียวเอาดีไม่ได้เลย จะเล่าเรียนก็ไม่จริงจั่ง จะรักใครก็ไม่จริง จะแต่งงานกับใครก็ไม่จริงจั่ง จะเป็นพลเมืองของประเทศใดก็ไม่จริงจั่ง และเพราะคำสัจจะนี้เป็นกำลังส่งจิตให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้ที่มีลักษณะสมภารกินไก่อัด พฤติกรรมของคนเหล่านี้อาจแก้ไขไปได้ด้วยหลักธรรม “อกุศลมูล” อันประกอบด้วย โลภะ โทสะ โมหะ หมายถึง รากเหง้าของความผิดเพราะการกระทำ ความผิดหรือการกระทำความชั่ว ไม่ว่าจะเกิดเป็นด้านใดก็ตามโดยเฉพาะที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ล้วนแล้วแต่เป็นกิเลสทั้งสิ้น กิเลสที่ทำให้หิวโหย อยากได้ไม่รู้จักพอเรียกว่า “โลภะ” กิเลสที่ทำให้ใจร้อนรน คิดร้ายต่อผู้อื่นเรียกว่า “โทสะ” กิเลสที่ทำให้ลุ่มหลง งมงาย คือ “โมหะ” อกุศลมูลเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เปรียบเสมือนไฟ ความมืด ซึ่งมีดปกคลุมไปในที่ใดคนที่ทำอะไรอยู่ในความมืดก็จะทำอะไรผิดพลาดได้ในหลายอย่าง เมื่อมีปัญหาหรือเพิ่มพูนปัญญาขึ้น ในใจอกุศลเหล่านี้ก็ย่อมที่จะดับไปเอง

4. ผู้ที่กระทำเป็นเจ้าขุนมูลนาย หรือพวกศักดินา เมื่อจะทำอะไรต้องมีพิธีต้องถือความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่เสมอ หรือพวกศักดินา ไม่รับฟังใครทั้งสิ้น ไม่ว่าจะมิเหตุผลหรือไม่ คิดเอาเองว่าตนเป็นผู้มีวาสนาสูงส่ง จะทำอะไรต้องระวังว่าเหมาะสมกับฐานะของตนเองหรือไม่ พยายามกำราบผู้ใต้บังคับบัญชา ราวกับเป็นทาสที่ต้องปฏิบัติตามเจ้านายทุกอย่าง นิยมวางท่า เชิดหน้า เดินสะบัด ๆ ยโส คูหมิ่นเหยียดหยามผู้อื่น บุคคลประเภทนี้ นับวันเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ที่มีจิตใจรักความเป็นธรรม รักความเสมอภาค และที่ต้องการทำงานเพื่อองค์กรและประเทศชาติช่วยกันกวาดล้างให้หมดไปในที่สุดลักษณะเช่นนี้ เรียกได้ว่าเป็นมิชฌาทิฐิ คือความเห็นผิด หลักธรรมที่ใช้แก้ไขมิชฌาทิฐิ นั้นอยู่ที่ความเห็นถูกต้องตามครรลองคลองธรรม เช่น เห็นว่า ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เห็นว่าบุญบาปมีจริง ขึ้นสูงต่อไปอีก หมายถึง ญาณรู้หรือยัสัจ 4 ความรู้หรือยัสัจ 4 ด้วยญาณนี้แหละเป็นสัมมาทิฐิอย่างสมบูรณ์ เมื่อมีสัมมาทิฐิแล้วก็จะเห็นว่าผิดเป็นชอบ อะไรผิดก็เห็นเป็นผิด อะไรถูกก็เห็นเป็นถูก ทำให้ผู้อื่นยอมรับและชื่นชอบ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้ดีด้วย

5. ผู้ที่ชอบทำใหญ่เกินตัว ถือโอกาสได้ใกล้ชิดผู้ใหญ่ระดับสูงเอาอิทธิพลมาข่มผู้อื่น โดยที่ผู้ใหญ่บางครั้งไม่ทราบเรื่องเลย ประเภทนี้บางที่เรียกกันว่า หัวหน้ากองคนที่ 2 หรือเป็น

รองของอธิการบดี เป็นต้น พอเข้าลักษณะนี้ก็มักจะมีพฤติกรรมประหลาดเกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น เช่น มีการกระทำข่มขู่ผู้บังคับบัญชาบางระดับหรือแอบอ้างอำนาจของผู้ใหญ่เพื่อให้ ผู้นำเกรงขาม น่าเลื่อมใส แต่ก็จะมีคนหมั่นไส้และดูถูกมาก คนที่ร่วมมือทำงานด้วยใจรักก็หา ได้น้อยเต็มที คนประเภทนี้ห่อหมกอำนาจวาสนาของผู้ใหญ่ก็ต้องเปิดหมวกอาลาเวทิไป เช่นเดียวกัน คนที่มีพฤติกรรมเช่นนี้ ควรแก้ด้วยสัมมาทิฐิ การขัดแย้งกับบุคคลอื่นในองค์กร ก็จะหมดไป

6. ผู้ที่มีลักษณะเผด็จการ ในกรณีที่ผู้นำมีลักษณะเผด็จการ (Autocratic leadership) ทำให้ลักษณะการใช้อำนาจออกมาเป็นการบังคับ ควรจะยึดในสัมมาทิฐิ คือความเห็นชอบต่อผลดี ต่อหลักธรรม โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมี พรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นธรรมะ ที่ผู้บังคับบัญชาทั้งหลายพึงมี

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม

เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับแนวทางที่บุคคลปฏิบัติกับแรงกดดันต่าง ๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่กำหนดขึ้นมาสำหรับพวกเขาโดยกลุ่มงานของพวกเขากรณี ความขัดแย้งในลักษณะนี้เห็นได้ชัดว่ามีปัญหา เนื่องจากผู้นำหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา เกิดความขัดแย้งขึ้นมาแล้วมีการพยายามต่อต้าน โดยรวมกลุ่มกันเพื่อแสดงความคิดเห็นหรือเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข ซึ่งอาจทำกันเป็นภายในเงียบ ๆ เช่น ทำบันทึกลายมือชื่อหลายคนเสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูงหรือหนักขึ้นทำเป็นแถลงการณ์แจกจ่ายแก่บุคคลทั่วไป ให้ร่วมรับรู้ด้วย และรุนแรงถึงขั้นเขียนโปสเตอร์ประท้วงขับไล่เลยก็มี ทั้งนี้จะสังเกตได้จากข่าว ในหนังสือพิมพ์ที่มีอยู่เสมอ และเรื่องที่เกิดขึ้นก็ไม่อาจคาดคะเนได้ว่าจะขยายขอบเขตและวิธีการ ออกไปอย่างไรอีก

ดังนั้น ผู้นำทั้งหลายจะต้องให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำที่ดี จะต้องเข้าใจเท่าที่ ความนึกคิดของบุคคลในสังคมและประการสำคัญจะต้องสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน ศรัทธาที่เกิดขึ้นในจิตใจของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน ใครที่กำลังเป็นผู้นำอยู่หรือต้องการจะเป็นผู้นำต่อไปจำเป็นต้องใคร่ครวญ ถึงปัญหานี้ได้แล้ว

หลักพุทธศาสนา ที่สามารถนำมาแก้ไขเพื่อเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งนี้ เช่น อคติ 4 สังคหวัตถุ 4 อคติ 4 เป็นธรรมที่แสดงออกถึงความลำเอียง ไม่ว่าจะเป็นการลำเอียงเพราะรัก ลำเอียงเพราะชัง ลำเอียงเพราะเขลาหรือลำเอียงเพราะกลัว ส่วนแต่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจตลอดจน ความไม่พอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาดังมันอยู่ในคติ 4 แล้วการปรองดอง หรือการบริหารผู้น้อยก็จะไม่มีความลำเอียง ความขัดแย้งก็ไม่เกิด สังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติ เพื่อยึดมั่นยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นที่ยังไม่เคยรักใคร่นับถือ ให้เกิดความรักใคร่นับถือ แล้วให้

แน่นแฟ้น ยิ่งขึ้น โดยความหมายที่เข้าใจกันง่าย ๆ สังคหวัตถุ ก็คือวิธีทำให้คนรักนั่นเอง คุณธรรม
ข้อนี้ประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา ทั้ง 4 อย่างนี้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่น
ไว้ได้ เป็นที่เข้าใจกันดีแล้วว่าความรักใคร่รักนั้บถือ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกคน การอยู่ร่วมกัน
ด้วยดี ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การ

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การ แสดงให้เห็นถึงลักษณะความขัดแย้งแบบกว้าง ๆ
ที่ใช้หลักธรรม ในพระพุทธศาสนานำไปแก้ไขหลายข้อด้วยกัน เช่น หลักกฏฉิธรรม คือ ธรรมเป็น
เครื่องเจริญ 4 อย่าง อันประกอบด้วย คบท่านผู้ประพฤติชอบด้วย กาย วาจา ใจ เรียกว่า สัตบุรุษ
ฟังคำสั่งสอนด้วยความเคารพไตรตรองให้รู้จักสิ่งที่ดีหรือชั่ว โดยอุบายที่ชอบประพฤติธรรม
ซึ่งได้ตรองเห็นแล้วว่าธรรมะนี้ว่าด้วยวิธีการปฏิบัติให้ตัวเองเจริญเมื่อปฏิบัติตามแล้วย่อม
จะสร้างความเจริญได้ทุกทาง สุดแต่ผู้ปฏิบัติจะพึงปรารถนา หลักอภิธานิยมธรรม 7 ประการ
เป็นธรรมที่ส่งเสริมให้มีความสามัคคีกันยอมเข้าใจกันอยู่แล้วมีความสุขความเจริญของบุคคล
ต้องอิง อาศัยสถาบันซึ่งสถาบันหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย บุคคลหลายคนเป็นสมาชิก หลายคน หลายใจ
หลายนิสัยใจคอ การดำรงรักษาสถาบันให้เจริญรุ่งเรือง จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะให้องค์การ
ไม่ล้มละลาย และเสื่อมโทรมไป ทุกคนเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดำรงรักษาสถาบันทั้งสิ้น ไม่ฐานะบริหาร
ก็ฐานะสมาชิก จึงควรศึกษาอภิธานิยมธรรมนี้ไว้ให้ดี เพราะอภิธานิยมธรรม เป็นเทคนิค
ในการดำรงรักษาสถาบัน ซึ่งอนุโลมใช้ได้ทั้งทางโลกและทางธรรม และทุกระดับซึ่งทันสมัย
อยู่เสมอ ให้ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม ความยุติธรรมนั้น เป็นหัวใจของสังคมเกี่ยวกับความมั่นคง
ความสงบเรียบร้อยของสังคมนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับหลักธรรมนี้ ในสังคมใดก็ตามที่มีข้าวปลา
อาหารสมบูรณ์ มีแก้วแหวนเงินทองและมีทรัพยากรอื่น ๆ บริบูรณ์สักเพียงใดก็ตาม ถ้าขาด
ความยุติธรรมเสียอย่างเด็ดขาดแล้ว สังคมนั้นจะมีแต่ความเดือดร้อน วุ่นวาย ครอบครัแตกแยก
บ้านเมืองเกิดปฏิวัติรัฐประหารเกิดสงครามระหว่างท้องตลาด ในท้องทุ่ง ในป่า ในโรงศาล
ในโรงเรียน และแม้แต่ในคุกตาราง ก็เรียกร้องหาความยุติธรรมกันทั้งนั้น การปกครอง โดยยุติธรรม
เว้นจากอคติ 4 คือ เว้นจาก ความลำเอียง อันเป็นเหตุให้เสียความเป็นธรรม อันเนื่องมาจากความรัก
ใคร่กัน ไม่ชอบกันเนื่องจากความเขลาหรือความกลัว ดังที่พุทธภาษิต “บุคคลล่วงละเมิด
ความยุติธรรมเพราะอคติ ยศของบุคคลนั้น ย่อมเสื่อม บุคคลใดไม่ล่วงละเมิดความยุติธรรม
เพราะอคติ ยศของบุคคลนั้นย่อมบริบูรณ์”

กล่าวโดยสรุป ได้ว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์การนั้น สามารถนำมาใช้ได้
หลายวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และสภาวะของผู้นำ ซึ่งอาจจะใช้วิธีเพิกเฉย หลีกเลียง
ประนีประนอม ใช้อำนาจวินิจฉัย ใช้เสียงข้างมาก เผชิญหน้า แบบกระบวนการและแนวทาง

พุทธศาสนา

บริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอรัฐประเทศ

อรัญประเทศ

เป็นอำเภอชายแดนทางด้านตะวันออกของประเทศไทย มีแนวชายแดนติดต่อกับประเทศกัมพูชา เดิมเป็นอำเภอหนึ่งในจังหวัดกบินทร์บุรี ภายหลังถูกยุบรวมกับจังหวัดปราจีนบุรี (เมื่อวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2468) ปัจจุบันเป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดสระแก้วซึ่งเป็นจังหวัดที่ตั้งขึ้นมาใหม่ภายหลัง (เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2536)

ที่ตั้งและอาณาเขต

อำเภอรัฐประเทศ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับอำเภอวัฒนานครและอำเภอโคกสูง
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับประเทศกัมพูชา
ทิศใต้	ติดต่อกับประเทศกัมพูชาและอำเภอคลองหาด
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับอำเภอคลองหาดและอำเภอวัฒนานคร

ประวัติ

อำเภอรัฐประเทศ เดิมชื่อ บ้านหินแร่ ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็น เมืองอรัญประเทศ ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 3) เมื่อ พ.ศ. 2393 ได้รับเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นอำเภอ ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 7) ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบบริหารราชการอาณาจักรไทย พ.ศ. 2476 มีขุนเข็มใจหาญเป็นนายอำเภอ โดยยุบวัฒนานคร เดิมชื่อบ้านแขก เป็นกิ่งอำเภอขึ้นกับอำเภออรัญประเทศ

เดิมเชื่อกันว่าแท้จริงแล้วชาวอรัญประเทศเป็นกลุ่มไทยย้อ ชาวเวียงจันทน์ หรือท่าอุเทน ที่อพยพมา หลังจากเจ้าพระยาราชสุภาวดี (สิงห์ สิงหเสนี) ยกทัพไปตีเมืองเวียงจันทน์ เพื่อปราบกบฏ เจ้าอนุวงศ์ ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยชาวย้อได้อพยพมาอยู่ที่ดงอรัญ เขตบ้านสวาย (ต่อมายกขึ้นเป็นเมืองศรีโสภณ) ขณะนั้นกัมพูชาเป็นประเทศราชของสยาม ภายหลังโยกย้ายเข้ามาในเขตอำเภออรัญประเทศ ที่ตั้งถิ่นฐานส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตตำบลคลองน้ำใส ตำบลเมืองไผ่ ตำบลท่าข้าม ตำบลผ่านศึก และในเขตเทศบาลเมืองอรัญประเทศ ยกเว้นในตลาดอำเภออรัญประเทศ

พื้นที่อำเภออรัญประเทศมีถนนโบราณสายหนึ่งตัดผ่านจากทิศตะวันออกไปทิศตะวันตกทางทิศเหนือหมู่บ้านอรัญประมาณ 400 เมตร มีคนเล่าต่อกันมาว่าเจ้าพระยาบดินทรเดชา (สิงห์

สิงหนเสนี) เป็นผู้สร้างไว้ ต่อมาจึงมีผู้ตั้งชื่อว่า ถนนเจ้าพระยาบดินทรเดชา สันนิษฐานว่า สถานี
 อนุรักษ์ประเทศ เป็นจุดปลายทางของรถไฟสายตะวันออกซึ่งสร้างลงบน “ถนนไทย” หรือทางราบ
 ที่ใช้ติดต่อกันระหว่างที่ราบลุ่มเจ้าพระยา กับที่ราบลุ่มทะเลสาบเขมรมาแต่โบราณ เส้นทางรถไฟ
 จากปราจีนบุรี จนถึงอนุรักษ์ประเทศ น่าจะซ้อนทับลงบนทางเดินบกโบราณจากภาคกลางของไทย
 ไปสู่ที่ราบลุ่มทะเลสาบของเขมรที่เรียกกันว่า ถนนไทย มีแหล่งโบราณคดีใหญ่น้อยกระจายตัวกัน
 ตามลำน้ำ อันเป็นต้นสายแม่น้ำบางปะกง คือ แควหนุมานกับแควพระปรัง และยังมีด่านพระจารึก
 ซึ่งปรากฏชื่อในเอกสารพงศาวดารสมัยอยุธยา ว่าเป็นจุดสำคัญทางประวัติศาสตร์
 บนเส้นทางสายนี้ด้วย

ดังนั้น เส้นทางรถไฟจากชายแดนไทย-กัมพูชา ที่มีต่อไปจนถึงศรีโสภณ พระตะบอง
 จึงน่าจะสร้างลงบนทางเดินโบราณนี้ด้วยเช่นกัน เจ้าพระยาบดินทรเดชา คงสร้างขึ้น เมื่อคราว
 ยกทัพกลับจากตีเขมรและญวน

อำเภออนุรักษ์ประเทศ ได้ยกฐานะขึ้นจากกิ่งอำเภออนุรักษ์ประเทศในปี พ.ศ. 2456 อาชีพหลัก
 ของคนในอำเภออนุรักษ์ประเทศแต่เดิม ได้แก่ การค้าขายและเกษตรกรรม โดยในอดีตนิยมปลูกข้าว
 และมันสำปะหลัง ปัจจุบันนิยมปลูกอ้อยเพื่อส่งโรงงาน และเป็นแหล่งส่งเสริมการปลูกแคนตาลูป
 เป็นแห่งแรกในประเทศไทย

เมื่อ พ.ศ. 2473 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวเสด็จนิวัติพระนครหลังจาก
 เสด็จประพาสไต้หวัน เวียดนาม และอินโดนีเซีย โดยรถยนต์พระที่นั่งถึงอำเภออนุรักษ์ประเทศ
 ได้ประทับบนสถานีรถไฟอนุรักษ์ประเทศประมาณ 30 นาที แล้วจึงเสด็จขึ้นประทับรถไฟขบวนพิเศษ
 จากอนุรักษ์ประเทศเข้าพระนคร ในครั้งยังเป็นการปกครองในระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์
 ประชาชนที่มาเฝ้ารับเสด็จจึงมีเฉพาะชาวอนุรักษ์เท่านั้น เนื่องจากการคมนาคมยังไม่สะดวก การติดต่อ
 ข่าวยังล่าช้า

พ.ศ. 2512 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เสด็จมาถวายผ้าพระกฐิน
 ส่วนพระองค์ ณ วัดหลวงอนุรักษ์ อำเภออนุรักษ์ประเทศ เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2512
 เสด็จพระราชดำเนิน โดยเฮลิคอปเตอร์พระที่นั่งจากพระตำหนักจิตรลดารโหฐาน พระราชวังดุสิต
 จนกระทั่งเวลา 12.00 น. โดยประมาณ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชดำเนินโดยรถยนต์
 พระที่นั่งจากค่ายสุรสิงหนาท ถึงยังหน้าพระอุโบสถ ทรงถวายผ้าพระกฐิน มีประชาชนมาเฝ้ารับ
 เสด็จชมพระบารมีนับหมื่น หลังจากนั้นพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จต่อไปยังนิคม
 สร้างตนเองคลองน้ำใสในเวลาประมาณ 13.30 น.

การแบ่งเขตการปกครอง

อำเภออนุรักษ์ประเทศแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 13 ตำบล 114 หมู่บ้าน

1. อรัญประเทศ (Aranyaprathet)
2. เมืองไผ่ (Mueang Phai)
3. หันทราย (Han Sai)
4. คลองน้ำใส (Khlong Nam Sai)
5. ท่าข้าม (Tha Kham)
6. ป่าไร่ (Pa Rai)
7. ทับพริก (Thap Phrik)
8. บ้านใหม่หนองไทร (Ban Mai NongSai)
9. ผ่านศึก (Phan Suek)
10. หนองสังข์ (Nong Sang)
11. คลองทับจันทร์ (Khlong Thap Chan)
12. ฟากห้วย (Fak Huai)
13. บ้านด่าน (Ban Dan)

การปกครองส่วนท้องถิ่น

ท้องที่อำเภออรัญประเทศ ประกอบด้วย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 13 แห่ง ได้แก่

เทศบาลเมืองอรัญประเทศ	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลอรัญประเทศทั้งตำบล
เทศบาลตำบลฟากห้วย	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลฟากห้วยทั้งตำบล
เทศบาลตำบลบ้านด่าน	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านด่านทั้งตำบล
เทศบาลตำบลป่าไร่	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลป่าไร่ทั้งตำบล
เทศบาลตำบลบ้านใหม่หนองไทร	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านใหม่หนองไทร ทั้งตำบล
องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองไผ่	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเมืองไผ่ทั้งตำบล
องค์การบริหารส่วนตำบลหันทราย	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหันทรายทั้งตำบล
องค์การบริหารส่วนตำบลคลองน้ำใส	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคลองน้ำใสทั้งตำบล
องค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลท่าข้ามทั้งตำบล
องค์การบริหารส่วนตำบลทับพริก	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลทับพริกทั้งตำบล
องค์การบริหารส่วนตำบลผ่านศึก	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลผ่านศึกทั้งตำบล
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองสังข์	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองสังข์ทั้งตำบล
องค์การบริหารส่วนตำบลคลองทับจันทร์	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคลองทับจันทร์ ทั้งตำบล

1. ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีความเป็นมา ดังนี้ (จำรอง อ่อนพุทธา, 2553, หน้า 34) สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดตั้งครั้งแรก ตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทย ที่ 222/ 2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2499 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้าน อันจะนำไปสู่การปกครองระบอบ ประชาธิปไตย โดยจัดให้มีสภาตำบลและคณะกรรมการตำบลขึ้น และในปีเดียวกันก็ได้มี พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานราชการแทนส่วนตำบล พ.ศ. 2499 จัดตั้งหน่วยการปกครอง ท้องถิ่นในระดับตำบล จำนวน 59 แห่ง ต่อมากระทรวงมหาดไทยได้มีคำสั่งที่ 275/ 2509 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบล เข้าเป็นองค์กรเดียวกัน เช่นเดียวกันแบบการปกครอง สุขาภิบาล ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพการณ์ และให้สอดคล้องกับการพัฒนาการเมืองในระบอบประชาธิปไตยในปี พ.ศ. 2514 ได้มีประกาศ คณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2515 แก้ไขปรับปรุงระเบียบบริหารงาน ของตำบลโดยปรับปรุงตำบลให้เป็นสภาตำบล เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในขณะนั้น และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม ฐานะของสภาตำบลยังไม่ได้เป็น นิติบุคคล แต่ถือว่าหน่วยงานส่วนหนึ่งขององค์การบริหารส่วนจังหวัด การที่สภาตำบลไม่มีฐานะ เป็นนิติบุคคลทำให้การบริหารงานไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความคล่องตัว ในการบริหาร รัฐประหารจึงปรับปรุงของสภาตำบลเสียใหม่เป็นนิติบุคคล เพื่อให้สามารถรองรับ การกระจายอำนาจ ไปสู่ประชาชนให้มากยิ่งขึ้น ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหาร ส่วนตำบล พ.ศ. 2537

การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การ บริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 40 โดยยกฐานะสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุน ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทถ้วน โดยทำเป็น ประกาศกระทรวงมหาดไทย และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา และให้โอนบรรดางบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิ สิทธิเรียกร้อง หนี้ และเจ้าหน้าที่ของสภาตำบลไปเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล

2. โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอรัษฎาประเทศ

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลในปัจจุบันมีลักษณะ โครงสร้างที่มีทั้งฝ่าย นิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร ซึ่งเกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 (แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 4 พ.ศ. 2546) ทำให้โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย (จำรอง อ่อนพุทธา, 2553, หน้า 35-39) ดังนี้

1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกหมู่บ้านละ 2 คน องค์การบริหารส่วนตำบลใดมีหนึ่งหมู่บ้าน ให้สมาชิก 6 คน องค์การบริหารส่วนตำบลใด มี 2 หมู่บ้าน ให้หมู่ละ 3 คน

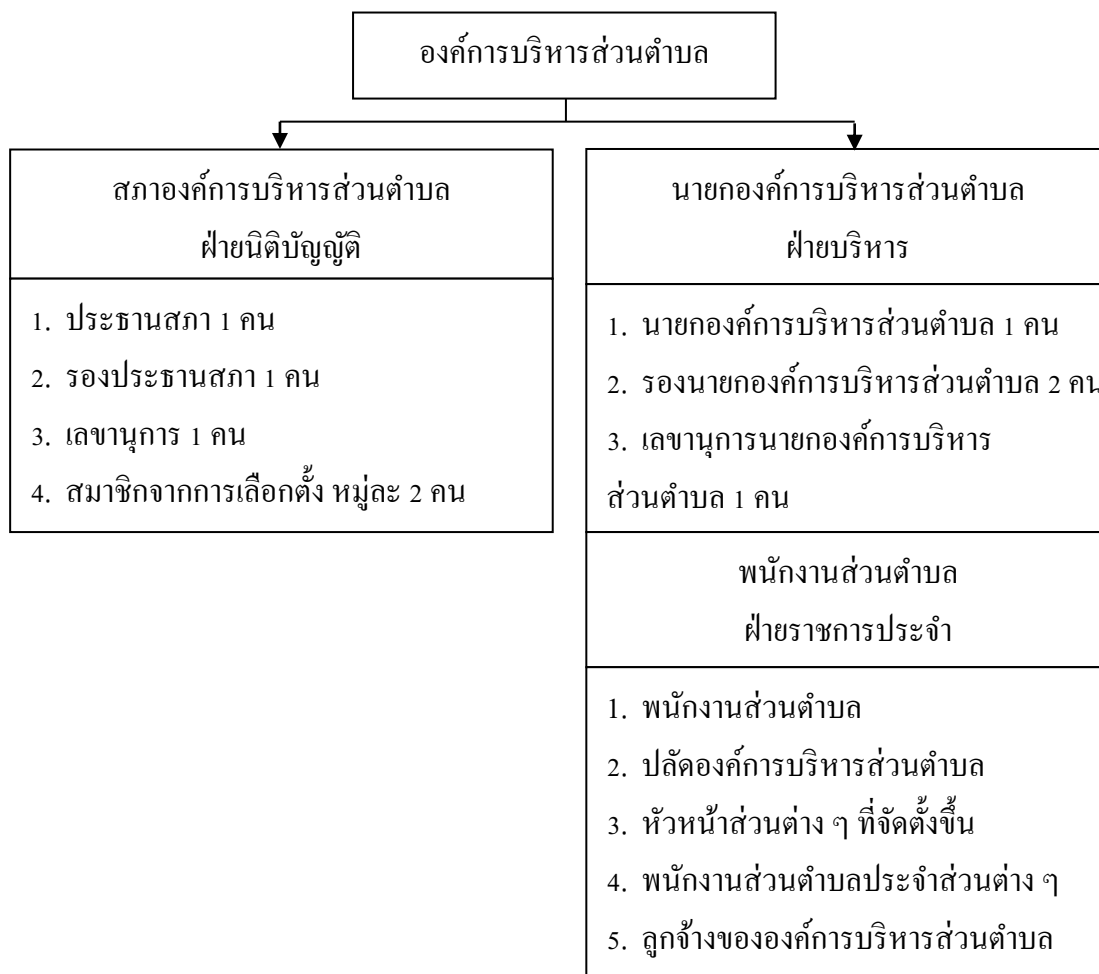
2. คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน โดยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้เลือกตั้งแล้วเสนอให้นายอำเภอแต่งตั้ง

3. การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่ง จะมีบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ 3 กลุ่ม (ชาชีวัฒน์ ศรีแก้ว และชาญชัย เจนครองธรรม, 2542, หน้า 4-5) คือ

3.1 พนักงานส่วนตำบล เป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณ หอมวดเงินเดือนที่ตั้งทางองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบลเกิดขึ้นตามพระราชกฤษฎีกา ระเบียบพนักงานส่วนตำบล พ.ศ. 2539

3.2 ลูกจ้าง องค์การบริหารส่วนตำบลที่ปริมาณงานมากแต่มีรายได้เพียงพอก็สามารถจ้างลูกจ้างเพื่อช่วยปฏิบัติงานได้ โดยถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจ้างลูกจ้างของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

3.3 ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ที่องค์การบริหารส่วนตำบลร้องขอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ให้ดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการชั่วคราว ทั้งนี้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 72 วรรค 3 ดังภาพ



ภาพที่ 9 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล (สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น, 2548)

3. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภออรัญประเทศ

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2538 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542 กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ (ชาชีวัฒน์ ศรีแก้ว และชาญชัย เจนครองธรรม, 2542, หน้า 2-3)

3.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

3.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

3.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

3.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

3.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

3.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

3.7 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

3.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากร

ให้ตามความจำเป็นและสมควร (ความเดิมในมาตรา 67 (8) ถูกยกเลิกและใช้ความใหม่แทนแล้ว โดยมาตรา 14 และเพิ่มเติม (9) โดย มาตรา 15 ของ พ.ร.บ. สถาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542) ตามลำดับ

ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วน ตำบล ดังต่อไปนี้

1. อำนาจหน้าที่ ได้แก่ การพัฒนาทั้งตำบลในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

2. อำนาจหน้าที่ที่ต้องทำ ดังนี้

2.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

2.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และสาธารณะรวมทั้งกำจัดมูลฝอย

และสิ่งปฏิกูล

2.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

2.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

2.7 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดี

ของภาษาถิ่น

2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือ

บุคลากรตามความจำเป็นและสมควร

3. อำนาจหน้าที่อาจจัดทำ ดังนี้

3.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

3.2 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

3.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ

- 3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- 3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 3.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 3.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 3.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 3.12 การท่องเที่ยว
- 3.13 การผังเมือง

4. ปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอรัฐประเศ

ปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลมาจากสาเหตุต่าง ๆ พอสรุปได้ (จารอง อ่อนพุทธา, 2553, หน้า 39-43) ดังนี้

1. ปัญหาจากเงื่อนไขการจัดตั้ง

1.1 พื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนมาก ไม่มีสภาพเป็นชุมชนแต่มีสภาพเป็นป่าประเภทต่าง ๆ (ยึดพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่แสดงอาณาเขตตำบล) ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลได้

1.2 จำนวนหมู่บ้านที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไป ส่งผลต่อจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้ไม่สามารถจัดโครงสร้างการทำงานได้ (กรณีหมู่บ้านน้อย) และส่งผลต่อ ค่าใช้จ่ายประจำมากเกินไป (กรณีหมู่บ้านมาก) ซึ่งจะต้องจ่ายให้แก่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

1.3 รายได้ที่กำหนดไว้เฉลี่ย 3 ปี ไม่น้อยกว่า 150,000 บาท (ไม่รวมเงินอุดหนุน) ไม่เพียงพอต่อรายจ่ายประจำปี ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีหมู่บ้านประมาณ 5 หมู่บ้าน จะต้องใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายจ่ายประจำปีแต่ละปีประมาณ 500,000 บาท เป็นค่าเงินเดือน ค่าจ้างพนักงาน ลูกจ้าง และค่าตอบแทนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล (ไม่รวมงบประมาณค่าบริหารงานประจำสำนักงาน)

2. ปัญหาอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.1 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามกฎหมายสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลกำหนดไว้กว้างขวางไม่ชัดเจน โดยไม่คำนึงถึงฐานการคลังและขีดความสามารถทางการบริหาร รวมถึงทักษะด้านเทคนิควิชาการต่าง ๆ ทำให้้องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนมากที่มีรายได้น้อยและขาดความรู้ทางเทคนิค ไม่สามารถดำเนินกิจการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่

ได้ส่งผลต่อความเชื่อมั่น และความศรัทธาของประชาชนต่อองค์การบริหารส่วนตำบล

2.2 องค์การบริหารส่วนตำบลมุ่งเน้นดำเนินกิจกรรมที่มีลักษณะการจัดทำกิจการสาธารณะ ด้านกายภาพและโครงสร้างพื้นฐาน โดยมุ่งจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดซื้อ จัดจ้างเป็นหลัก สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะองค์การบริหารส่วนตำบล ยังไม่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมที่เป็นเรื่องของคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตตำบลหรือดำเนินกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมหรือการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติหรือกิจกรรมสาธารณสุข หรือกิจกรรมด้านการศึกษา

2.3 องค์การบริหารส่วนตำบล ยังไม่สามารถดำเนินกิจการตามอำนาจหน้าที่ในบางเรื่อง ได้ (ถึงแม้มีความต้องการที่จะทำ) เนื่องจากหน่วยงานของรัฐยังไม่ได้มอบหมายภารกิจให้องค์การบริหารส่วนตำบล จัดทำเพราะกฎหมายระเบียบต่าง ๆ ยังไม่มีการปรับปรุงแก้ไขให้องค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการได้

2.4 องค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนใหญ่ยังไม่สนใจหรือไม่เข้าใจในการประสานการดำเนินกิจการร่วมกับหน่วยงานของรัฐ ตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล มักจะผลัดภาระให้เป็นของหน่วยงานของรัฐ หรือยังไม่มีการร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เทศบาล สุขาภิบาล และ อบจ.) ในการทำกิจกรรมปฏิบัติที่ชัดเจนว่าองค์การบริหารส่วนตำบลจะดำเนินการอย่างไร

2.5 สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ยังไม่เข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ รวมถึงการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่นั้น ๆ ว่าจะดำเนินการได้อย่างไร ยังขาดทักษะในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ขาดคู่มือที่จะแนะนำตามอำนาจหน้าที่เป็นธรรมเนียม เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้

3. ปัญหาการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.1 ฐานรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนใหญ่ทั่วประเทศยังไม่กว้างพอที่จะหารายได้ให้เพียงพอต่อภารกิจที่กฎหมายกำหนดไว้ ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาเงินอุดหนุน ขาดอิสระในการบริหารงาน

3.2 ขีดความสามารถในการจัดเก็บรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล (ปัจจุบันจัดเก็บเฉพาะภาษีป้าย) ที่ผ่านมาการจัดเก็บรายได้ต้องพึ่งพาส่วนราชการอื่น ๆ หากองค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการจัดเก็บรายได้เอง (หากเพิ่มพนักงานจัดเก็บรายได้ก็จะส่งผลต่อการเพิ่มค่าใช้จ่ายประจำที่มากขึ้น)

3.3 องค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนใหญ่ยังมีขีดความสามารถทางด้านการคลังอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้เพราะมีปัญหาจากหลายสาเหตุ เช่น มีข้อจำกัดเรื่องแหล่งรายได้ ไม่มีบุคลากร

ที่มีประสบการณ์และความรู้ ด้านการคลัง ฯลฯ

4. ปัญหาอำนาจอิทธิพล

4.1 อำนาจและอิทธิพลของระบบบริหารราชการของหน่วยงานราชการ ตั้งแต่สมัยที่เป็นสภาตำบลยังครอบงำการดำเนินงานด้านการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลอยู่มาก โดยเฉพาะด้านการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย จากข้อมูลงบประมาณรายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล ในปีงบประมาณ 2539 พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลหลายแห่งต้องตั้งงบประมาณเป็นเงินอุดหนุนให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ ของอำเภอเพื่อทำกิจการบางอย่างตามความต้องการของหน่วยราชการนั้น ๆ

4.2 อำนาจและอิทธิพลของคณะกรรมการบริหาร และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในตำแหน่งเหนือกว่า ใช้ดุลยพินิจโดยอิสระของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และกรรมการบริหารที่มาจาก การเลือกตั้งส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลประสบปัญหาความขัดแย้งและความไม่เห็นพ้องกันในการทำกิจการสาธารณะเพื่อท้องถิ่น

5. ปัญหาขาดทักษะการบริหาร

5.1 องค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนใหญ่เกิดปัญหาการแบ่งแยกเทศบาลและภารกิจระหว่างสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้แต่ละฝ่ายไม่ปฏิบัติตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน ซึ่งเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล

5.2 สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ยังไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของกิจการสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่ต้องดำเนินการ ทั้งในเรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับการประชุม สภาองค์การบริหารส่วนตำบล การควบคุมการประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล การหาข้อมูลสนับสนุนการประชุมของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งการจดบันทึกรายงานการประชุม โดยไม่ถูกต้อง ระเบียบ และข้อบังคับ ลักษณะปัญหานี้จะเกิดปัญหาความถูกต้องตามกฎหมาย ถ้ารายงานการประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีผลต่อมติของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวกับการอนุมัติการอนุญาต การให้ความเห็นชอบในกิจการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบล

5.3 คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ขาดทักษะในการบริหารจัดการ องค์การบริหารส่วนตำบล บางแห่งคณะกรรมการบริหาร (โดยเฉพาะประธานกรรมการบริหารที่เคยเป็นกำนัน) บริหารงานแบบอำนาจนิยมบริหารตามใจตัวเอง และพวกพ้อง ไม่ยึดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับในการบริหาร โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องการเงิน การคลัง การบัญชี การจัดซื้อ-จัดจ้าง หากปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่บรรจุใหม่ขาดประสบการณ์ทางการบริหารมักตกอยู่ใต้อำนาจ

การบริหารงานแบบอำนาจนิยมของคณะกรรมการบริหาร หรือไม่ก็มีความขัดแย้งกับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

5.4 ปัญหาการบริหารภายใต้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่มากยุ่งยาก ซับซ้อน จนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล หรือแม้แต่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (บรรจุใหม่) ไม่สามารถสร้างความเข้าใจกับกฎระเบียบต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องการเงิน การบัญชี การพัสดุ

6. ปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชน

6.1 ประชาชน โดยทั่วไปยังไม่เข้าใจทั้งโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มักเคยชินต่อรูปแบบสภาตำบล และเคยชินต่อบทบาทการทำงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน

6.2 ประชาชน ส่วนมากขาดการมีส่วนร่วมในการควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม การทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นเหตุให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรของรัฐ (ระดับท้องถิ่น) ในตำบล หมู่บ้าน มีอิทธิพลเหนือวิถีชีวิตของประชาชนเป็นเจ้านายใหม่ของประชาชน (สัญลักษณ์ของเครื่องแบบสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้มีอำนาจและอิทธิพลเหนือกว่าการที่ประชาชนจะเข้ามาควบคุมองค์การบริหารส่วนตำบล)

6.3 ประชาชน บางแห่งบางแห่งให้ความคาดหวังกับองค์การบริหารส่วนตำบล สูงเกินไป โดยเข้าใจว่าองค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นองค์กรที่มีหน้าที่แทนหน่วยราชการ (อำนาจ) จึงเรียกร้องให้องค์การบริหารส่วนตำบลทำกิจการต่าง ๆ เช่น หน่วยราชการ โดยไม่คำนึงถึงรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลว่ามีเท่าใด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิพิช สุวรรณสิงห์ (2550) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี (2) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี จำแนกตามวุฒิการศึกษา (3) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 265 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1-4 ในปีการศึกษา 2550 ผลโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น

มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84 การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที การวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การยอมให้ การประนีประนอม การเผชิญหน้า การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ ส่วนการบังคับผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นลำดับสุดท้าย (2) เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่าไม่แตกต่างกัน

จุฬาร ศรศิลป์ (2553) ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงาน ส่วนตำบล องค์กรบริหารส่วนตำบลมะเกลือเก่า อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา การศึกษา ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสาเหตุ และแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร บริหารส่วนตำบล องค์กรบริหารส่วนตำบลมะเกลือเก่า อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 38 คน ประกอบด้วย พนักงานส่วนตำบลจำนวน 19 คน และพนักงานจ้าง จำนวน 19 คน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ ได้มาวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยคำนวณเป็นร้อยละ (Percentage) ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุ ความขัดแย้งภายในองค์กรบริหารส่วนตำบล โดยเรียงลำดับความสำคัญของสาเหตุ จากองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ดังนี้ คือ (1) จากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ค่านิยม ทักษะ และความรู้ที่ต่างกัน ได้แก่ ผลประโยชน์ส่วนตัว ประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกันและการศึกษา ที่ต่างกัน (2) จากการปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ ผลประโยชน์ส่วนตัว การสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ การแบ่งพรรคแบ่งพวกขาดความสามัคคี และการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และ (3) จากสภาพ องค์กร ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ โครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน ความเข้มงวด ในกฎระเบียบ และการมีทรัพยากรที่จำกัด วิธีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงาน ส่วนตำบล ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง เช่น การส่งเข้ารับการศึกษา ส่งเสริมการศึกษาในระดับ ที่สูงขึ้น จัดกิจกรรมส่งเสริมเรียนรู้ภายในองค์กร การประชุมชี้แจงรายละเอียด การปรับเปลี่ยน ค่านิยมทัศนคติ ส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์ ส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ การถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การแจ้งเวียนหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษร การใช้เทคโนโลยี ในการสื่อสาร ยึดระบบคุณธรรมจริยธรรม เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือกัน การประนีประนอม ยืดสายการบังคับบัญชา จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ทำคำสั่งมอบหมายงานให้ชัดเจนถูกต้อง การปฐมุนิเทศก่อน

การปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การกำหนดบทลงโทษ กำหนดโครงสร้างส่วนราชการ ให้ชัดเจนเป็นปัจจุบันและการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ คือให้ทุกคนในองค์กรมีความรักความสามัคคีกันมีความซื่อสัตย์ ในหน้าที่การงาน มีไมตรีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน รู้จักให้อภัย ไม่ซ้ำเติมกัน มีการปรับตัวเข้าหากัน ช่วยกันแก้ปัญหา ยอมรับฟังความคิดเห็นกัน และลดความเห็นแก่ตัว

สุกานดา รอดสุโข (2554) ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยจำแนกตามเพศ ปราบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำนวน 134 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง คัดสุ่มส่วน โดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท จำนวน 30 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านหลีกเลี่ยง (2) ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย และเพศหญิง บริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาค่ากว่า 10 ปี กับประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป บริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (4) ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ บริหารความขัดแย้ง โดยรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการร่วมมือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีบริการบริหาร

กัลยา ขาวเขียว (2556) ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในเทศบาลตำบลบ้านแท่น อำเภอบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของเทศบาลตำบลบ้านแท่น อำเภอบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ และประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำบลบ้านแท่น อำเภอบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ คำนวณขนาดตัวอย่าง ได้จำนวน 73 คน ทำการเก็บข้อมูล

โดยใช้แบบสอบถามดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2556-20 มีนาคม พ.ศ. 2556 โดยวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายลักษณะส่วนบุคคล ระดับสาเหตุของความขัดแย้งและระดับการจัดการความขัดแย้ง และสถิติเชิงอนุมาน Product moment correlation coefficient ผลการศึกษา ระดับสาเหตุของความขัดแย้งของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ในภาพรวมสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$, $SD = 0.70$) สาเหตุของความขัดแย้งทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านข้อมูล ($\bar{X} = 3.07$, $SD = 0.74$) ด้านความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 0.89$) ด้านค่านิยม ($\bar{X} = 2.87$, $SD = 0.78$) ด้านโครงสร้าง ($\bar{X} = 2.95$, $SD = 0.79$) และด้านผลประโยชน์ ($\bar{X} = 2.92$, $SD = 0.89$) และระดับการจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$, $SD = 0.53$) คือ การหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 3.04$, $SD = 0.91$) การแข่งขัน ($\bar{X} = 2.66$, $SD = 0.81$) การโอนอ่อนผ่อนตาม ($\bar{X} = 3.63$, $SD = 0.75$) การประนีประนอม ($\bar{X} = 3.51$ ($SD = 0.84$) และประสานความร่วมมือ ($\bar{X} = 3.60$, $SD = 0.72$) จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของเทศบาลตำบลบ้านแท่น อำเภอบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

นุดประวีณ์ เบนเน็ด (2555) ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร (2) การปฏิบัติงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 58 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษารองผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูปฏิบัติหน้าที่การสอน รวมทั้งสิ้น 232 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Thomas และการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครใช้ทุกแบบ โดยที่ แบบการยอมตามให้อยู่ในระดับมาก แบบการร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแบบการเอาชนะอยู่ในระดับน้อย (2) การปฏิบัติงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายได้ออยู่ในระดับมาก (3) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแบบการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

สถานศึกษาแบบการเอาชนะไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครู

วรชัย วุฒิสารสกุล (2551) ศึกษาเรื่องสาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคำม่วนเขต จังหวัดนครราชสีมา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคำม่วนเขต จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าสำนักปลัด หัวหน้าส่วนการคลัง หัวหน้าส่วนโยธา หัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 96 คน การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยคำนวณเป็นร้อยละ (Percentage) ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล นี้มีหลายสาเหตุด้วยกัน จำนวน 12 สาเหตุ โดยสามารถเรียงเรียงลำดับจากเหตุที่สำคัญดังต่อไปนี้ (1) พฤติกรรมส่วนตัว (2) สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน (3) การพึ่งพาการทำงาน (4) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ (5) โครงสร้างที่ขึ้นต่อกัน (6) ผลประโยชน์ส่วนตัว (7) ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ (8) การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (9) การตั้งเป้าหมาย (10) พื้นฐานการศึกษา/อบรม (11) ปัจจัยการบริหารที่ขาดแคลน (12) การเมืองท้องถิ่น วิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในลักษณะต่าง ๆ เช่น การประชุมชี้แจง ปฐมนิเทศ การปรับความเข้าใจ ในการทำขั้นตอนการผ่านงาน การทำคำสั่งมอบหมายงาน การกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณา กำหนดค่านิยมร่วมกัน ร่วมค้นหาเป้าหมายร่วม การส่งเข้าอบรม จัดหาปัจจัยบริหารเสริมสร้างจริยธรรมการเมือง

จำรอง อ่อนพุทธา (2553) ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดเชียงราย และการบริหารความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดเชียงราย ในด้านบุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ประชากรที่ศึกษา ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงราย จำนวน 92 คน การรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลของจังหวัดเชียงราย ด้านที่มีปัญหาต่อการปฏิบัติหน้าที่สูงสุด คือ ด้านบุคลากร รองลงมาคือด้านการจัดการ และด้านต่ำที่สุด คือ ด้านการเงิน ส่วนการบริหารความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล

ของจังหวัดเชียงรายด้านบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่ใช้การประเมินประเมิน ด้านการเงิน พบว่า ส่วนใหญ่ ใช้การเผชิญหน้า ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า ส่วนใหญ่ใช้อำนาจวินิจฉัย และด้านการจัดการ พบว่า ส่วนใหญ่ใช้การเผชิญหน้า

จิรพงษ์ โชติอัครนิษฐ์ (2552) ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้ง สำนักงานเทศบาล ตำบลโคกโพธิ์ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง แบบและแผนของการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในสำนักงานเทศบาลตำบลโคกโพธิ์ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี โดยการศึกษา ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและวิธีการเชิงลึก (In-depth or intensive interview) ศึกษาพนักงานเทศบาลตำบลโคกโพธิ์ จำนวน 20 คน ภายหลังจากการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ผล ผลการศึกษาพบว่าผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน เทศบาลตำบลโคกโพธิ์ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี ซึ่งทำงานด้านการให้บริการประชาชน มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่มาก ส่วนสาเหตุในเรื่องความขัดแย้งต่าง ๆ รวมถึง วิธีการบริหารความขัดแย้ง เกิดจากการติดต่อสื่อสารในการทำงาน อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เป้าหมายส่วนตัวของแต่ละคนและวิธีการทำงานที่ต่างกัน ค่านิยม ทศนคติ ประสพการณ์ อำนาจ แฝงหรืออิทธิพลของบุคคล รูปแบบการปกครองบังคับบัญชา การขาดวิญญูณในการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน พื้นฐานการศึกษาที่แตกต่างกัน ระบบผลตอบแทนที่ไม่ยุติธรรมและผลประโยชน์ ส่วนตัวขัดกัน ระบบโครงสร้างของราชการ ธรรมชาติของอาชีพที่ต่างกัน การบังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน ทรัพยากรมีน้อยและจำกัดรวมถึงความแตกต่างของคนล้วนแต่เป็นสาเหตุ ของความขัดแย้งที่สำคัญซึ่งมีผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องตรงกัน

สุกัญญา เพาะแป้น (2552) ศึกษาเรื่อง วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบ วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยจำแนกตามเพศ ประสพการณ์ในการบริหาร และกลุ่มเครือข่าย โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 110 คน เครื่องมือที่ใช้ในการสอบถาม วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารเป็นแบบสืบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .85 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบน มาตรฐาน การทดสอบค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า (1) วิธีการ แก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง (2) วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่า

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) วิธีการแก้ปัญหาคำถามความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (4) วิธีการแก้ปัญหาคำถามความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 1 จำแนกตามกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประสิทธิ์วิทย์ ฉัตรชัยวงศ์ (2554) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดสตูล การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ลักษณะและธรรมชาติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดสตูล ในด้าน สถานการณ์ ความถี่ คู่ขัดแย้งและการจัดการแก้ไขความขัดแย้ง และค้นหาวิธีการ และรูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้จำกัดขอบเขตในการวิจัย เฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดสตูล ที่เลือกสรร จำนวน 24 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่และร้อยละ ผลการศึกษาพบว่า (1) ลักษณะและธรรมชาติของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นความขัดแย้ง ในการจัดการ โครงสร้างพื้นฐานมากที่สุด ความขัดแย้งด้านการจัดสรรงบประมาณ และการมอบหมายงานตามลำดับ (2) ความขัดแย้งที่มีจำนวนความถี่สูง ตั้งแต่ 5 ครั้งขึ้นไป 9/ปี เป็นความขัดแย้งด้านการตีความระเบียบและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือเป็นความขัดแย้งเรื้อรัง แต่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทันทีมีความหมายหลายรูปแบบ (3) ในด้านคู่ขัดแย้ง มีลักษณะ ของการขัดแย้งที่มีคู่ขัดแย้งมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป ถึงร้อยละ 42.10 และ 57.90 เป็นคู่ขัดแย้งระหว่าง บุคคล ได้แก่ ผู้บริหารกับสมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบล (ร้อยละ 24.60) ผู้บริหาร กับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (ร้อยละ 12.8) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล กับพนักงาน (ร้อยละ 23.50) และไม่พบว่ามีกรณีขัดแย้งระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นด้วยกันเลย ผู้ที่เป็นคู่ขัดแย้งกับ บุคคลอื่นมากที่สุด คือผู้บริหารกับปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล (4) เมื่อจำแนกคู่ขัดแย้ง ตามลักษณะของความขัดแย้งพบว่าผู้ที่เป็นผู้ขัดแย้งกับผู้บริหารเป็นข้อขัดแย้งเกี่ยวกับงบประมาณ ส่วนคู่ขัดแย้งของปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลมีปัญหาขัดแย้งเรื่องการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ พฤติกรรมการมอบหมายงานและการตีความนโยบาย (5) รูปแบบการแก้ไขปัญหาคำถามความขัดแย้ง ใช้วิธีประนีประนอม (ร้อยละ 50.80) การใช้อำนาจในการวินิจฉัย (ร้อยละ 26.70) การใช้เสียงข้าง มาก (ร้อยละ 11.7) รูปแบบอื่น ๆ (ร้อยละ 4.20) การหลีกเลี่ยงและการเผชิญหน้าใช้เท่ากัน คือ ร้อยละ 3.30 ส่วนการเพิกเฉย เป็นวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งที่ไม่มีผู้ใดใช้เลย ผลการศึกษาสะท้อน ให้เห็นการจัดการข้อขัดแย้ง โดยใช้ลักษณะทางวัฒนธรรมของสังคมไทยและเป็นการบริหารจัดการ ความขัดแย้งเชิงบวกที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากกว่า อย่างไรก็ตาม

การใช้อำนาจวินิจฉัยและใช้เสียงข้างมาก ก็ยังเป็นวิธีการที่ใช้อยู่ ซึ่งแสดงให้เห็นแบบแผนของการใช้กฎหมายหรือระเบียบ และความเป็นประชาธิปไตย

ฉัฐพร กติบุตร (2552) ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความขัดแย้งในการบริหารงาน สาเหตุของความขัดแย้งในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร และระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร ต่อวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ด้วยกลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสมุทรสาคร ได้มาจากการสุ่มด้วยวิธีการของ ทาโร ยามาเน่ จำนวน 300 คน และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวน การทดสอบเอฟ และการทดสอบซี ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความคิดเห็น ของพนักงาน ที่มีต่อความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาทางด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านข้อมูล ด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์ และด้านค่านิยม ในระดับมาก (3) พนักงานมีความคิดเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ดีที่สุด คือ ใช้วิธีชนะ-แพ้ วิธีแพ้-แพ้ และวิธีชนะทั้งคู่ เป็นแนวทางการบริหารความขัดแย้งขององค์กร แล้วแต่สถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรที่ศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่น (ฝ่ายการเมือง) ประกอบด้วย (1) นายกองตรีการบริหารส่วนตำบล (2) รองนายกองตรีการบริหารส่วนตำบล (3) เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล (ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำ) ประกอบด้วย (4) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (5) รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (6) หัวหน้าสำนักปลัด (7) หัวหน้าส่วนการคลัง (8) หัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม (9) หัวหน้าส่วนโยธา ในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว 8 แห่ง ดังนี้ (1) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม (2) องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองไผ่ (3) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองสังข์ (4) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองทับจันทร์ (5) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองน้ำใส (6) องค์การบริหารส่วนตำบลทับพริก (7) องค์การบริหารส่วนตำบลหันทราย (8) องค์การบริหารส่วนตำบลผ่านศึก จำนวน 79 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสระแก้ว, 2558)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและแผนกงาน ประสิทธิภาพในการรับราชการ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยได้ศึกษา ตามแบบวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ Thomas (1976) จำแนกเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ จำนวนข้อคำถาม มี 24 ข้อ แบบสอบถาม เป็นแบบ Likert scale

5 หมายถึง จริงมากที่สุด

4 หมายถึง จริง

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

2 หมายถึง ไม่จริง

1 หมายถึง ไม่จริงเลย

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับวิธีการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จากเอกสาร ตำราและผลงานวิจัย เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุม และตรงตามเนื้อหาของเรื่องที่ศึกษาค้นคว้า

2. กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

3. กำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า โดยแบ่งข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กับการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ดังนี้

3.1 ระดับการศึกษา แบ่งเป็น ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท สูงกว่าปริญญาโท

3.2 ตำแหน่งงาน แบ่งเป็น ตำแหน่ง นายกองค้การบริหารส่วนตำบล

รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบล เลขานุการนายกองค้การบริหารส่วนตำบล

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

3.3 แผนงาน แบ่งเป็น หัวหน้าสำนักปลัดหัวหน้าส่วนการคลังหัวหน้าส่วนโยธา
หัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม

3.4 ประสบการณ์ในการรับราชการ โดยนับเป็นจำนวนปีเต็ม

4. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารท้องถิ่น 5 แบบ ประกอบด้วย แบบการร่วมมือ
แบบการยอมให้ แบบการเอาชนะ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการประนีประนอม

5. ร่างแบบสอบถามและนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อตรวจแก้ไข
เนื้อหาและสำนวนให้ถูกต้อง

คุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการหาความเที่ยงตรง (Validity)
การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับ

1. ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาจาก
ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยดำเนินการดังนี้

1.1 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ เสนอแนะ
และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

1.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมในการใช้สำนวนภาษา ดังมีรายนาม
ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้แก่

1.2.1 อาจารย์ดร.จิตพล ชัยมะดัน อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
มหาวิทยาลัยบูรพา

1.2.2 นายรววัฒน์ เกตุเพชร ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม

1.2.3 นางรุ่งนภา ดิงาม รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม

1.3 นำแบบสอบถามมาหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งการวิเคราะห์ IOC (Index item-objective congruence)
โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการหรือไม่ อย่างไร ถ้ามีความสอดคล้องผู้เชี่ยวชาญ
จะให้ค่าเป็น “+1” แต่หากผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
และนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการจะให้ค่าเป็น “-1” และในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในข้อคำถามนั้นว่า
มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์ปฏิบัติการหรือไม่จะให้ค่าเป็น “0” หลังจากนั้น
จึงนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (IOC) รายข้อ

คำถามตามสูตร (วโรปภา อารีราษฎร์, 2551, หน้า 121-122) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง
 $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์การยอมรับค่าสัมประสิทธิ์ IOC คือ ข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรง คือ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถ้าหากข้อคำถามใดมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ถือว่าข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา จำเป็นต้องตัดข้อคำถามนั้นออกไปหรือทำการปรับปรุง ข้อคำถามนั้นใหม่ ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ IOC รายข้อสามารถพิจารณาได้จากภาคผนวกท้ายเล่ม

2. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารท้องถิ่น ในเขตอำเภอคลองหาด จังหวัดสระแก้ว จำนวน 30 คน นำแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .862 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ สามารถนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้เพื่อศึกษาข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้
 - 1.1 ขอนหนังสือรับรองจากมหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้บริหารท้องถิ่น สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอรัษฎาประเทศ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.2 เก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถาม ไปยังองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 79 ฉบับ โดยผู้วิจัยเป็นผู้แจกและรับแบบสอบถามคืนด้วยตัวเอง
2. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้
 - 2.1 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมา ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์ จำนวน 79 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

2.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

2.3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมาย และสมมติฐานของการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายและสมมติฐานของการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทศ จังหวัดสระแก้ว ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทศ จังหวัดสระแก้ว ใช้สถิติเชิงพรรณนาอธิบาย ค่าเฉลี่ย (μ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)
3. เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทศ จังหวัดสระแก้ว ใช้สถิติเชิงพรรณนา ตามชุดคำสั่งเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ได้แก่ (Compare mean) ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างในการบริหารความขัดแย้ง จำแนกตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและแผนกงาน และประสบการณ์ในการรับราชการ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว (2) เพื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามการศึกษา ตำแหน่งงานและแผนกงาน ประสพการณ์ในการรับราชการ โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารท้องถิ่นผู้บริหารฝ่ายการเมือง และนักบริหารฝ่ายข้าราชการประจำ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว รวม 8 แห่ง จำนวน 79 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว

ในตอนต้นที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอ
รัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและแผนกงาน และ
ประสบการณ์ในการรับราชการ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	48	60.76
ปริญญาตรีขึ้นไป	3	39.24
ตำแหน่งงาน/ แผนกงาน		
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล	81	0.13
รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล	16	20.25
เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล	8	10.13
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	8	10.13
รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	7	8.16
หัวหน้าสำนักปลัด	8	10.13
หัวหน้าส่วนการคลัง	8	10.13
หัวหน้าส่วนโยธา	8	10.13
หัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม	8	10.13
ประสบการณ์ในการรับราชการ		
ต่ำกว่า 5 ปี	14	17.72
5-9 ปี	22	27.85
10-14 ปี	38	48.10
15 ปีขึ้นไป	5	6.33

จากตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 60.76 มากที่สุด รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 39.24 ด้านตำแหน่งงานและแผนกงานส่วนใหญ่ ตำแหน่งงานรองนายก องค์การบริหารส่วนตำบล มากที่สุด ร้อยละ 20.25 รองลงมาคือ ตำแหน่งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าสำนักปลัด หัวหน้าส่วนการคลัง หัวหน้าส่วนโยธา และหัวหน้า ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ร้อยละ 10.13 เท่ากัน และตำแหน่งรองปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ร้อยละ 8.86 ด้านประสบการณ์ในการรับราชการ โดยส่วนใหญ่อายุราชการ 10-14 ปี ร้อยละ 48.10 รองลงมา 5-9 ปี ร้อยละ 27.85 ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 17.72 และสูงกว่า 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 6.33

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว

ในตอนที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว โดยพิจารณาวิธีการบริหารความขัดแย้งใน 5 รูปแบบ ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ การบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง และการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว

การบริหารความขัดแย้ง แบบความร่วมมือ	จำนวนและร้อยละของระดับการปฏิบัติ					μ	σ	แปล ความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย				
1. ท่านพยายามสร้าง ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานทั้ง แก่ตนเองและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	38 (48.10)	41 (51.90)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.48	.50	มาก	1

ตารางที่ 2 (ต่อ)

การบริหารความขัดแย้ง แบบความร่วมมือ	จำนวนและร้อยละของระดับการปฏิบัติ					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย				
2. ท่านพยายามพิจารณา เหตุผลของทุกฝ่าย ในหน่วยงาน เพื่อคลี่คลายปัญหา ความขัดแย้ง ในหน่วยงาน	26 (32.91)	44 (55.70)	9 (11.39)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.22	.63	มาก	3
3. ท่านได้แสวงหา ความร่วมมือจาก ผู้ได้บังคับบัญชา ในการแก้ปัญหา อยู่เสมอ	22 (27.85)	43 (54.43)	8 (10.13)	3 (3.80)	3 (3.80)	3.99	.94	มาก	4
4. ท่านพยายามแสดง ให้ผู้ได้บังคับบัญชา เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ ร่วมกันในหน่วยงาน มีความสำคัญ เป็นอันดับแรก	38 (48.10)	39 (49.37)	2 (2.53)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.46	.55	มาก	2
รวม						4.28	.41	มาก	

จากตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งแบบความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่าการบริหารความขัดแย้งแบบความร่วมมือของผู้บริหารท้องถิ่น อำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว ในภาพรวม ผู้บริหารท้องถิ่นมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่า ($\mu = 4.28$, $\sigma = .41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของการบริหารความขัดแย้งแบบความร่วมมือของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่า

ท่านพยายามสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งแก่ตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา เป็นอันดับ 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากมีค่า ($\mu = 4.48$, $\sigma = .50$) รองลงมาคือ ท่านพยายามแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันในหน่วยงานมีความสำคัญเป็นอันดับแรก

มีค่า ($\mu = 4.46$, $\sigma = .55$) ท่านพยายามพิจารณาเหตุผลของทุกฝ่ายในหน่วยงานเพื่อ
 คลี่คลายปมปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานมีค่า ($\mu = 4.22$, $\sigma = .63$) และลำดับสุดท้าย คือ
 ท่านได้แสวงหาความร่วมมือจากผู้ที่บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ มีค่า ($\mu = 4.99$,
 $\sigma = .49$)

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง
 แบบการยอมให้ของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว

การบริหาร ความขัดแย้ง แบบการยอมให้	จำนวนและร้อยละของระดับการปฏิบัติ					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย				
1. ท่านยอมให้ผู้อื่นทำ ตามความคิดเห็น ของเขถ้าสามารถ ทำให้ผู้อื่น มีความสุข ในการปฏิบัติงาน	3 (3.80)	28 (35.44)	27 (34.18)	13 (16.46)	8 (10.13)	3.06	1.04	ปานกลาง	4
2. ท่านยอมเสียดส ผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อรักษาผลประโยชน์ ส่วนรวมของ หน่วยงานเป็นสำคัญ	24 (30.38)	38 (48.10)	17 (21.5)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.09	.72	มาก	3
3. ท่านพยายามรักษา น้ำใจของบุคลากร ในหน่วยงานของท่าน เพื่อรักษาสัมพันธภาพ ในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	45 (56.96)	31 (39.24)	3 (3.80)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.53	.57	มากที่สุด	1

ตารางที่ 3 (ต่อ)

การบริหาร ความขัดแย้ง แบบการยอมให้	จำนวนและร้อยละของระดับการปฏิบัติ					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย				
4. ท่านพยายาม หลีกเลี่ยงไม่ให้เกิด ความบาดหมางใจ ระหว่างบุคลากร ในหน่วยงานของท่าน อย่างถึงที่สุด แม้จะต้อง เสียผลประโยชน์ ส่วนตัวก็ตาม	34 (43.04)	45 (56.96)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.43	.50	มาก	2
รวม						4.03	.34	มาก	

จากตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่าการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่า ($\mu = 4.03$, $\sigma = .34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่า

ท่านพยายามรักษาน้ำใจของบุคลากรในหน่วยงานของท่านเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่า ($\mu = 4.53$, $\sigma = .57$) รองลงมาคือท่านพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคลากรในหน่วยงานของท่านอย่างถึงที่สุด แม้จะต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตัวก็ตาม มีค่า ($\mu = 4.43$, $\sigma = .50$) ท่านยอมเสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานเป็นสำคัญ มีค่า ($\mu = 4.09$, $\sigma = .72$) และลำดับสุดท้ายคือท่านยอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นของเขา ถ้าสามารถทำให้ผู้นั้นมีความสุขในการปฏิบัติงาน มีค่า ($\mu = 3.06$, $\sigma = 1.04$)

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง
แบบการเอาชนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัษฎาประเทศ
จังหวัดสระแก้ว

การบริหารความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ	จำนวนและร้อยละของระดับการปฏิบัติ					μ	σ	แปล ความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย				
1. ท่านมักจะยื่นยื่น กรานความต้องการ ของตนเองอยู่เสมอ	0 (0.00)	4 (5.06)	12 (15.19)	31 (39.24)	32 (40.51)	1.85	.86	น้อย	5
2. ท่านเชื่อมั่นตาม ความคิดของตนเอง เท่านั้น	7 (8.86)	14 (17.72)	3 (3.80)	30 (37.97)	25 (31.65)	2.34	1.33	น้อย	2
3. ท่านมักจะใช้คำสั่ง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็น ของท่านอยู่เสมอ	0 (0.00)	7 (8.86)	6 (7.59)	39 (49.37)	27 (34.18)	1.91	.88	น้อย	3
4. ท่านมักจะเรียกร้อง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการตามแนวทาง ที่ท่านกำหนดไว้ โดยอ้างเหตุผลหรือ ความจำเป็นทาง เศรษฐกิจ อาทิ เพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ขององค์กร เป็นต้น	18 (22.78)	28 (35.44)	9 (11.39)	16 (20.25)	8 (10.13)	3.41	1.32	ปาน กลาง	1
5. ท่านพยายามยื่นยื่น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามคำสั่งของ ท่านโดยอ้างอำนาจ หน้าที่ที่ได้รับมอบ ตามกฎหมายอยู่เสมอ	0 (0.00)	7 (8.86)	5 (6.33)	37 (46.84)	30 (37.97)	1.86	.89	น้อย	4
รวม						2.27	.54	น้อย	

จากตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่าการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มีค่า ($\mu = 4.27, \sigma = .54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่า

ท่านมักจะเรียกร้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการตามแนวทางที่ท่านกำหนดไว้โดยอ้างเหตุผลหรือความจำเป็นทางเศรษฐกิจ อาทิ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร เป็นต้น เป็นอันดับ 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางมีค่า ($\mu = 3.41, \sigma = 1.32$) รองลงมาคือ ท่านเชื่อมั่นตามความคิดของตนเองเท่านั้นมีค่า ($\mu = 2.34, \sigma = 1.33$) ท่านมักจะใช้คำสั่งให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของท่านอยู่เสมอมีค่า ($\mu = 1.91, \sigma = .88$) ท่านมักจะยืนยันกรานความต้องการของตนเองอยู่เสมอมีค่า ($\mu = 1.85, \sigma = .86$) และลำดับสุดท้ายคือ ท่านพยายามยืนยันให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของท่านโดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ตามกฎหมายอยู่เสมอมีค่า ($\mu = 1.86, \sigma = .89$)

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว

การบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง	จำนวนและร้อยละของระดับการปฏิบัติ					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริงมากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงเลย				
1. ท่านชอบที่จะถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่เข้าไปข้องเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยวางตัวในฐานะผู้สังเกตการณ์เท่านั้น	7 (8.86)	17 (21.52)	8 (10.13)	22 (27.85)	25 (31.65)	2.48	1.37	น้อย	4

ตารางที่ 5 (ต่อ)

การบริหารความ ขัดแย้งแบบการ หลีกเลี่ยง	จำนวนและร้อยละของระดับการปฏิบัติ					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย				
2. ท่านเชื่อมั่นว่าหาก ปล่อยเวลาให้ล่วงเลย ไปแล้วสถานการณ์ ความขัดแย้ง จะคลี่คลายลงเอง โดยอัตโนมัติ	4 (5.06)	12 (15.19)	18 (22.78)	31 (39.24)	14 (17.72)	2.51	1.11	ปานกลาง	2
3. ท่านพยายาม ไม่รับรู้ถึงปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่าน	0 (0.00)	0 (0.00)	5 (6.33)	40 (50.63)	34 (43.04)	1.63	.60	น้อย	5
4. ท่านพยายาม ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ ปัญหาความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน ของท่าน	5 (6.33)	11 (13.92)	3 (3.80)	40 (50.63)	20 (25.32)	2.25	1.17	น้อย	3
5. ท่านมักจะ หลีกเลี่ยง การเผชิญหน้า อย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะการโต้เถียง ที่จะนำมาสู่ การทะเลาะวิวาท	23 (29.11)	35 (44.30)	2 (2.53)	9 (11.39)	10 (12.66)	3.66	1.35	มาก	1
รวม						2.51	.47	ปานกลาง	

จากตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่าการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีค่า ($\mu = 2.51$, $\sigma = .47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของการบริหาร

ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่า ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรงไปตรงมาโดยเฉพาะการโต้เถียงที่จะนำมาสู่การทะเลาะวิวาทเป็นอันดับ 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่า ($\mu = 3.66, \sigma = 1.35$) รองลงมาคือท่านเชื่อมั่นว่าหากปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไปแล้วสถานการณ์ความขัดแย้งจะคลี่คลายลงเอง โดยอัตโนมัติมีค่า ($\mu = 2.51, \sigma = 1.11$) ท่านพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่านมีค่า ($\mu = 2.25, \sigma = 1.17$) และลำดับสุดท้ายคือ ท่านพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านมีค่า ($\mu = 1.63, \sigma = .60$)

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว

การบริหารความขัดแย้ง แบบประนีประนอม	จำนวนและร้อยละของระดับการปฏิบัติ					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย				
1. ท่านพยายามรับฟัง ข้อคิดเห็นของคู่กรณี ความขัดแย้งอย่าง รอบด้านและนำมา พิจารณาอย่างรอบคอบ	38 (48.10)	40 (50.63)	1 (1.27)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.47	.53	มาก	3
2. แนวทางแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง ของท่านมักจะจบลง ที่การพบกันคนละ ครึ่งทางระหว่าง คู่ขัดแย้งในหน่วยงาน	63 (79.75)	16 (20.25)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.80	.40	มากที่สุด	1
3. ท่านพยายามจูงใจ ให้คู่ขัดแย้งใน หน่วยงานของท่าน เห็นว่าได้บางอย่าง ดีกว่าไม่ได้อะไรเลย	30 (37.97)	42 (53.16)	7 (8.86)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.29	.62	มาก	6

ตารางที่ 6 (ต่อ)

การบริหารความขัดแย้ง แบบประนีประนอม	จำนวนและร้อยละของระดับการปฏิบัติ					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย				
4. ท่านยอมเสียสละ บางส่วนเพื่อรักษา ผลประโยชน์ส่วนรวม ของหน่วยงานไว้	43 (54.4)	36 (45.57)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.54	.50	มากที่สุด	2
5. ท่านพร้อมที่จะ เสียสละความต้องการ บางส่วนของตนเอง เพื่อตอบสนอง ความต้องการบางอย่าง ของอีกกลุ่มหนึ่ง	38 (48.10)	39 (49.37)	2 (2.53)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.46	.50	มาก	4
6. ท่านพยายาม ถนอมน้ำใจและ รักษาสัมพันธภาพของ คู่ขัดแย้งในหน่วยงานไว้	34 (43.04)	45 (56.96)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.43	.50	มาก	5
รวม						4.50	.20	มาก	

จากตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่าการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้วมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่า ($\mu = 4.20$, $\sigma = .20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่า

แนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของท่านมักจะจบลงที่การพบกันคนละครั้งทางระหว่างคู่ขัดแย้งในหน่วยงานเป็นอันดับ 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่า ($\mu = 4.80$, $\sigma = .40$) รองลงมา คือ ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานไว้ มีค่า ($\mu = 4.54$, $\sigma = .50$) ท่านพยายามรับฟังข้อคิดเห็นของคู่กรณี ความขัดแย้งอย่างรอบด้าน และนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบมีค่า ($\mu = 4.47$, $\sigma = .53$) ท่านพร้อมที่จะเสียสละความต้องการ

บางส่วนของตนเองเพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างของอีกกลุ่มหนึ่งมีค่า ($\mu = 4.46, \sigma = .50$) ท่านพยายามถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของกลุ่มขัดแย้งในหน่วยงานไว้มีค่า ($\mu = 4.43, \sigma = .50$) และลำดับสุดท้ายคือท่านพยายามจูงใจให้กลุ่มขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเห็นว่าได้ บางอย่างดีกว่าไม่ได้อะไรเลยมีค่า ($\mu = 4.29, \sigma = .62$)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามรูปแบบ การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง	μ	σ	ระดับการปฏิบัติ
แบบการร่วมมือ	4.28	.41	มาก
แบบการยอมให้	4.03	.34	มาก
แบบการเอาชนะ	2.27	.54	น้อย
แบบการหลีกเลี่ยง	2.51	.47	ปานกลาง
แบบการประนีประนอม	4.20	.20	มาก

จากตารางที่ 7 เมื่อพิจารณาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอ รัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือ มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 1 ($\mu = 4.28, \sigma = .41$) รองลงมาคือ การบริหารความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม ($\mu = 4.20, \sigma = .20$) แบบการยอมให้ ($\mu = 4.03, \sigma = .434$) แบบการหลีกเลี่ยง ($\mu = 2.51, \sigma = .47$) และลำดับสุดท้ายคือแบบการเอาชนะ ($\mu = 2.27, \sigma = .54$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารท้องถิ่นจำแนกตามระดับการศึกษาในอำเภอรัฐประเทสจังหวัดสระแก้ว

ในตอนี่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและแผนกงาน และประสบการณ์ในการรับราชการ ดังแสดง ในตารางที่ 8 ถึงตารางที่ 10

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบวิธีบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น

ในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามระดับการศึกษา

การบริหาร ความขัดแย้ง	ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ
แบบการร่วมมือ	4.25	.42	มาก	4.34	.39	มาก
แบบการยอมให้	4.01	.33	มาก	4.06	.37	มาก
แบบการเอาชนะ	2.25	.51	น้อย	2.31	.60	น้อย
แบบการหลีกเลี่ยง	2.58	.40	ปานกลาง	2.39	.54	น้อย
แบบการ ประนีประนอม	4.47	.19	มาก	4.54	.20	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 การเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งโดยจำแนกตามระดับการศึกษา ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว พบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ($\mu = 4.54, \sigma = .20$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ($\mu = 4.25, \sigma = .42$) การบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ($\mu = 4.06$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี ($\mu = 4.01, \sigma = .33$)

การบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มากที่สุด ($\mu = 2.31, \sigma = .30$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ($\mu = 2.25, \sigma = .51$)

การบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด ($\mu = 2.58, \sigma = .40$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ($\mu = 2.39, \sigma = .54$)

การบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มากที่สุด ($\mu = 4.54, \sigma = .20$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ($\mu = 4.47, \sigma = .19$)

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว
จำแนกตามตำแหน่งงานและแผนกงาน

การบริหาร ความขัดแย้ง ในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร ท้องถิ่นในอำเภอ อรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว	นายก องค์การ	รองนายก องค์การ	เลขานุการ	ปลัด องค์การ	รองปลัด องค์การ	หัวหน้าสำนักปลัด	หัวหน้า	หัวหน้าส่วนโยธา	หัวหน้า			
	บริหารส่วน ตำบล	บริหารส่วนตำบล	นายก องค์การ บริหารส่วนตำบล	ปลัด องค์การ บริหารส่วนตำบล	รองปลัด องค์การ บริหารส่วนตำบล		ส่วนการคลัง		ส่วนการศึกษา ฯ			
	μ σ	μ σ	μ σ	μ σ	μ σ	μ σ	μ σ	μ σ	μ σ	μ σ	μ σ	μ σ
	แปล ความ	แปล ความ	แปล ความ	แปล ความ	แปล ความ	แปล ความ	แปล ความ	แปล ความ	แปล ความ	แปล ความ	แปล ความ	แปล ความ
ด้านการร่วมมือ	4.06 .51 มาก	4.25 .37 มาก	4.19 .44 มาก	4.44 .37 มาก	4.43 .28 มาก	4.38 .33 มาก	4.50 .30 มาก	4.34 .88 มาก	4.03 .54 มาก			
ด้านการยอมให้	4.00 .23 มาก	4.09 .34 มาก	4.06 .37 มาก	4.00 .38 มาก	4.04 .37 มาก	3.97 .43 มาก	3.91 .44 มาก	4.09 .27 มาก	4.03 .36 มาก			
ด้านการเอาชนะ	2.13 .47 น้อย	2.16 .59 น้อย	2.33 .32 น้อย	2.78 .45 ปานกลาง	2.54 .67 ปานกลาง	2.05 .65 น้อย	2.45 .44 น้อย	2.10 .41 น้อย	2.08 .53 น้อย			
ด้านการหลีกเลี่ยง	2.40 .57 น้อย	2.54 .47 ปานกลาง	2.68 .47 ปานกลาง	2.58 .43 ปานกลาง	2.49 .38 น้อย	2.47 .54 ปานกลาง	2.40 .26 น้อย	2.70 .24 ปานกลาง	2.28 .72 น้อย			
ด้านการ ประนีประนอม	4.52 .19 มาก ที่สุด	4.45 .18 มาก	4.37 .21 มาก	4.42 .24 มาก	4.50 .19 มาก	4.63 .19 มากที่สุด	4.44 .20 มาก	4.58 .13 มากที่สุด	4.63 .15 มาก ที่สุด			

จากตารางที่ 9 การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า

การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง มีค่าเฉลี่ยสูงมากที่สุด ($\mu = 4.50, \sigma = .30$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่า ตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.44, \sigma = .37$) ตำแหน่งรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.43, \sigma = .28$) ตำแหน่งหัวหน้าสำนักปลัด ($\mu = 4.38, \sigma = .33$) หัวหน้าส่วนโยธา ($\mu = 4.34, \sigma = .88$) ตำแหน่งรองนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.25, \sigma = .37$) ตำแหน่งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.19, \sigma = .44$) ตำแหน่งนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.06, \sigma = .51$) และตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ($\mu = 4.03, \sigma = .54$) ตามลำดับ

การบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีตำแหน่งหัวหน้าส่วนโยธา มีค่าเฉลี่ยสูงมากที่สุด ($\mu = 4.09, \sigma = .27$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่า ตำแหน่งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.09, \sigma = .34$) ตำแหน่งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.06, \sigma = .37$) ตำแหน่งรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.04, \sigma = .37$) ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ($\mu = 4.03, \sigma = .36$) ตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.00, \sigma = .38$) ตำแหน่งนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.00, \sigma = .23$) ตำแหน่งหัวหน้าสำนักปลัด ($\mu = 3.97, \sigma = .43$) และตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง ($\mu = 3.91, \sigma = .44$) ตามลำดับ

การบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มี ตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีค่าเฉลี่ยสูงมากที่สุด ($\mu = 2.78, \sigma = .45$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่า ตำแหน่งรองปลัด ($\mu = 2.54, \sigma = .67$) ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง ($\mu = 2.45, \sigma = .44$) ตำแหน่งเลขานุการนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 2.33, \sigma = .32$) ตำแหน่งรองนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 2.16, \sigma = .59$) ตำแหน่งนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 2.13, \sigma = .47$) ตำแหน่งหัวหน้าส่วนโยธา ($\mu = 2.10, \sigma = .41$) ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ($\mu = 2.08, \sigma = .53$) และตำแหน่งหัวหน้าสำนักปลัด ($\mu = 2.05, \sigma = .65$) ตามลำดับ

การบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีตำแหน่ง หัวหน้าส่วนโยธา มีค่าเฉลี่ยสูงมากที่สุด ($\mu = 2.70, \sigma = .24$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่า ตำแหน่งเลขานุการนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 2.68, \sigma = .47$) ตำแหน่งปลัด องค์การบริหาร

ส่วนตำบล ($\mu = 2.58, \sigma = .43$) ตำแหน่งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 2.54, \sigma = .47$) ตำแหน่งรองปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 2.49, \sigma = .38$) ตำแหน่งหัวหน้าสำนักปลัด ($\mu = 2.47, \sigma = .54$) ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง ($\mu = 2.40, \sigma = .46$) ตำแหน่งนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 2.40, \sigma = .57$) และตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม ($\mu = 2.28, \sigma = .72$) ตามลำดับ

การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีตำแหน่ง หัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงมากที่สุด ($\mu = 4.63, \sigma = .15$) มีระดับ การปฏิบัติมากกว่า ตำแหน่งหัวหน้าสำนักปลัด ($\mu = 4.63, \sigma = .19$) ตำแหน่งหัวหน้าส่วนโยธา ($\mu = 4.58, \sigma = .18$) ตำแหน่งนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.52, \sigma = .19$) ตำแหน่ง รองปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.50, \sigma = .19$) ตำแหน่งรองนายก องค์การบริหาร ส่วนตำบล ($\mu = 2.45, \sigma = .18$) ตำแหน่งปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ($\mu = 4.42, \sigma = .24$) ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง ($\mu = 2.44, \sigma = .20$) และตำแหน่งเลขานุการนายก องค์การบริหาร ส่วนตำบล ($\mu = 4.37, \sigma = .21$) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้ง ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว
จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ จำแนกตามตามประสบการณ์
ในการรับราชการ

การบริหารความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 5 ปี			5-9 ปี			10-14 ปี			15 ปีขึ้นไป		
	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ
แบบการร่วมมือ	4.16	.41	มาก	4.26	.45	มาก	4.31	.37	มาก	4.55	.41	มากที่สุด
แบบการยอมให้	4.18	.27	มาก	3.95	.37	มาก	4.02	.34	มาก	4.00	.47	มาก
แบบการเอาชนะ	2.20	.49	น้อย	2.32	.56	น้อย	2.21	.55	น้อย	2.80	.37	ปานกลาง
แบบการหลีกเลี่ยง	2.51	.55	ปานกลาง	2.55	.36	ปานกลาง	2.45	.50	น้อย	2.76	.46	ปานกลาง
แบบการประนีประนอม	4.43	.22	มาก	4.53	.18	มากที่สุด	4.52	.18	มากที่สุด	4.40	.30	มาก

จากตารางที่ 10 การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งจำแนกตามประสบการณ์
ในการรับราชการ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว
พบว่า

การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป
มีค่าเฉลี่ยสูงมากที่สุด ($\mu = 4.55, \sigma = .41$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่า อายุราชการ 10-14 ปี
($\mu = 4.31, \sigma = .37$) อายุ 5-9 ปี ($\mu = 4.26, \sigma = .45$) และอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี ($\mu = 4.16,$

$\sigma = .41$) ตามลำดับ

การบริหารความขัดแย้งการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีอายุราชการ ต่ำกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงมากที่สุด ($\mu = 4.18, \sigma = .27$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่า อายุราชการ 10-14 ปี ($\mu = 4.02, \sigma = .34$) อายุ 15 ปีขึ้นไป ($\mu = 4.00, \sigma = .47$) และ อายุราชการ 5-9 ปี ($\mu = 3.95, \sigma = .37$) ตามลำดับ

การบริหารความขัดแย้งการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีอายุราชการ อายุ 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงมากที่สุด ($\mu = 2.80, \sigma = .37$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่า อายุราชการ 5-9 ปี ($\mu = 2.32, \sigma = .56$) อายุ 10-14 ปี ($\mu = 2.21, \sigma = .55$) และอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี ($\mu = 2.20, \sigma = .49$) ตามลำดับ

การบริหารความขัดแย้งการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงมากที่สุด ($\mu = 2.80, \sigma = .46$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่า อายุราชการ 5-9 ปี ($\mu = 2.55, \sigma = .36$) อายุราชการต่ำกว่า 5 ปี ($\mu = 2.51, \sigma = .55$) และอายุราชการ 10-14 ปี ($\mu = 2.45, \sigma = .50$) ตามลำดับ

การบริหารความขัดแย้งประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีอายุราชการ อายุ 5-9 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงมากที่สุด ($\mu = 4.53, \sigma = .18$) มีระดับการปฏิบัติมากกว่า อายุราชการ 10-14 ปี ($\mu = 4.52, \sigma = .18$) อายุราชการ ต่ำกว่า 5 ปี ($\mu = 4.33, \sigma = .22$) และอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป ($\mu = 4.40, \sigma = .30$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาถึงการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว (2) เปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากประชากรที่เป็นผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว จำนวน 79 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ครั้งนี้ พบว่า

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งงานและแผนกงาน ส่วนใหญ่ตำแหน่งงานรองนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ประสพการณ์ในการรับราชการโดยส่วนใหญ่ อายุราชการ 10-14 ปี

2. ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ในภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว พบว่า ด้านการร่วมมือ เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับการปฏิบัติมาก รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และลำดับสุดท้าย คือ ด้านการเอาชนะ เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า ท่านพยายามสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งแก่ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านพยายามแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันในหน่วยงานมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ท่านพยายามพิจารณาเหตุผลของทุกฝ่ายในหน่วยงานเพื่อคลี่คลายปมปัญหา

ความขัดแย้งในหน่วยงาน และลำดับสุดท้าย คือ ท่านได้แสวงหาความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ

2.2 การบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารท้องถิ่น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ ของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่า “ท่านพยายามรักษาน้ำใจ ของบุคลากรในหน่วยงานของท่านเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน” เป็นอันดับ 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “ท่านพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความบาดหมางใจ ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานของท่านอย่างถึงที่สุด แม้จะต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตัวก็ตาม”, “ท่านยอมเสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานเป็นสำคัญ” และลำดับสุดท้ายคือ “ท่านยอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นของเขาถ้าสามารถทำให้ผู้นั้นมีความสุข ในการปฏิบัติงาน”

2.3 การบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารท้องถิ่น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ ของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่า “ท่านมักจะเรียกร้องให้ ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการตามแนวทางที่ท่านกำหนดไว้โดยอ้างเหตุผลหรือความจำเป็นทาง เศรษฐกิจ อาทิ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร เป็นต้น” อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ “ท่านเชื่อมั่นตามความคิดของตนเองเท่านั้น”, “ท่านมักจะใช้คำสั่งให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ ความคิดเห็นของท่านอยู่เสมอ”, “ท่านมักจะยืนยันกรานความต้องการของตนเองอยู่เสมอ” และลำดับสุดท้ายคือ “ท่านพยายามยืนยันให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของท่าน โดยอ้าง อำนาจหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบตามกฎหมายอยู่เสมอ”

2.4 การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารท้องถิ่น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของการบริหารความขัดแย้ง แบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่า “ท่านมักจะ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมาโดยเฉพาะการโต้เถียงที่จะนำมาสู่การทะเลาะวิวาท” เป็นอันดับ 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ “ท่านเชื่อมั่นว่าหากปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไป แล้วสถานการณ์ความขัดแย้งจะคลี่คลายลงเองโดยอัตโนมัติ”, “ท่านพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่าน” และลำดับสุดท้ายคือ “ท่านพยายามไม่รับรู้ถึง ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน”

2.5 การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารท้องถิ่น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของการบริหารความขัดแย้งแบบ

ประนีประนอมของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว พบว่า “แนวทางแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งของท่านมักจะจบลงที่การพบกันคนละครั้งทางระหว่างคู่ขัดแย้งในหน่วยงาน” เป็นอันดับ 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานไว้”, “ท่านพยายามรับฟังข้อคิดเห็นของกลุ่ม ความขัดแย้งอย่างรอบด้านและนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ”, “ท่านพร้อมที่จะเสียสละความต้องการบางส่วน ของตนเองเพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างของอีกกลุ่มหนึ่ง”, “ท่านพยายามถนอมน้ำใจ และรักษาสัมพันธภาพของกลุ่มขัดแย้งในหน่วยงานไว้” และลำดับสุดท้ายคือ “ท่านพยายามจงใจ ให้คู่ขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเห็นว่าได้บางอย่างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย”

3. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว

3.1 ระดับการศึกษา พบว่า

3.1.1 การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับ การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือมากกว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

3.1.2 การบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ มากกว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

3.1.3 การบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้ง แบบการเอาชนะมากกว่าผู้บริหารท้องถิ่นที่มี ระดับการศึกษาปริญญาตรี

3.1.4 การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมากกว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

3.1.5 การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้ง แบบประนีประนอมมากกว่าผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

3.2 ตำแหน่งงานและแผนกงาน พบว่า

3.2.1 การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ตำแหน่ง หัวหน้าส่วนการคลัง มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ มากกว่าตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่งรองปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล และตำแหน่ง

หัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม

3.2.2 การบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ตำแหน่งหัวหน้าส่วนโยธา มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้มากกว่า ตำแหน่งรองนายก องค์การบริหารส่วนตำบล และตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง

3.2.3 การบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะมากกว่า ตำแหน่งรองปลัด และตำแหน่งหัวหน้าสำนักปลัด

3.2.4 การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ตำแหน่งหัวหน้าส่วนโยธา มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมากกว่าตำแหน่งเลขานุการนายก องค์การบริหารส่วนตำบล และตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม

3.2.5 การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่า ตำแหน่งหัวหน้าสำนักปลัด และตำแหน่งเลขานุการนายก องค์การบริหารส่วนตำบล

3.3 ประสบการณ์ในการรับราชการ พบว่า

3.3.1 การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือมากกว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีอายุราชการ 10-14 ปี และอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี ตามลำดับ

3.3.2 การบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ มากกว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีอายุราชการ 10-14 ปี และ อายุราชการ 5-9 ปี ตามลำดับ

3.3.3 การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ มากกว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มี อายุราชการ 5-9 ปี และอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี ตามลำดับ

3.3.4 การบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากกว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีอายุราชการ 5-9 ปี และอายุราชการ 10-14 ปี ตามลำดับ

3.3.5 การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น

ที่มีอายุราชการ 5-9 ปี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม มากกว่าผู้บริหารท้องถิ่นที่มี อายุราชการ 10-14 ปี และอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง“การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว” ได้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว และเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว จำแนกตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและแผนกงาน และประสบการณ์ในการรับราชการ สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายผล ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว

จากการศึกษา การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว เมื่อทำการจัดอันดับวิธีการบริหารความขัดแย้งตามระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย พบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม การบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ การบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง และลำดับสุดท้าย คือ การบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas (1976) ได้จำแนกแบบพฤติกรรมได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายเป็นสองแบบ คือ พฤติกรรมแบบร่วมมือ (Co-operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นพอใจ พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองพอใจ 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติสองคือการเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ นอกจากนี้ ผลการศึกษาค้นคว้ายังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิพิช สุวรรณสิงห์ (2550, หน้า 70) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุดรธานี ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การยอมให้ การประนีประนอม การเผชิญหน้า การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะตามลำดับนอกจากนี้ผลการศึกษาค้นคว้า ยังสอดคล้องกับงานวิจัย

ของสุกานดา รอดสุโข (2554, หน้า 70) ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ผลการศึกษาพบว่า การบริหารความขัดแย้ง ในทุกวิธีอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านหลีกเลี่ยง ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละวิธีการบริหารความขัดแย้งพบว่า

วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารท้องถิ่นมีระดับ การปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือ ของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว พบว่า “ท่านพยายามสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งแก่ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา” เป็นอันดับ 1 มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ “ท่านพยายามแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน ในหน่วยงานมีความสำคัญเป็นอันดับแรก” และลำดับสุดท้ายคือ “ท่านได้แสวงหาความร่วมมือจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas (1976) ที่กล่าวถึง องค์ประกอบของ การร่วมมือเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรม ร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งเอาชนะและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือในการแก้ปัญหา ที่มุ่งให้เกิดการเอาชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย ทำนองว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียวและผลการศึกษาครั้งนี้ยัง สอดคล้องกับงานของพิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550, หน้า 75) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่มีการปฏิบัติ สูงสุด ได้แก่ผู้บริหารจะแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นทราบและจะถามความคิดเห็น ของคนอื่น ๆ และกิจกรรมที่มีการปฏิบัติต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่น อยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

การบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารท้องถิ่นมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ของผู้บริหาร ท้องถิ่นในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว พบว่า “ท่านพยายามรักษาน้ำใจของบุคลากร ในหน่วยงานของท่านเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน” เป็นอันดับ 1 มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “ท่านพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคลากร ในหน่วยงานของท่านอย่างถึงที่สุด แม้จะต้องเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวก็ตาม” และลำดับสุดท้ายคือ “ท่านยอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นของเขาถ้าสามารถทำให้ผู้อื่น มีความสุข

ในการปฏิบัติงาน” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas (1976) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของการยอมให้ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้แต่จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้ที่เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะ ไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับสุภาษิตว่า เอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร และผลการศึกษาค้นคว้านี้ ยังสอดคล้องกับงานของสุกานดา รอดสุขโข (2554, หน้า 72) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองพบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก เป็นวิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เพื่อที่จะพยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงาน และรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันและเสียสละในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด ยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อให้สนองความต้องการของเพื่อนร่วมงาน

การบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารท้องถิ่นมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว พบว่า “ท่านมักจะเรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการตามแนวทางที่ท่านกำหนดไว้โดยอ้างเหตุผลหรือความจำเป็นทางเศรษฐกิจ อาทิ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การ เป็นต้น” อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ “ท่านเชื่อมั่นตามความคิดของตนเองเท่านั้น” และลำดับสุดท้ายคือ “ท่านพยายามยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของท่านโดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบตามกฎหมาย อยู่เสมอ” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas (1976) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของการเอาชนะ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจแสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือ แม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนเองได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะซึ่งแตกต่างจากงานของ พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550, หน้า 75) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา พบว่า การบริหารความขัดแย้ง

แบบการเอาชนะ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารพยายามจะหาทางเลือกไว้ก่อนที่จะขอความเห็นจากคนอื่น และกิจกรรมที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารพยายามจะผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นตนเอง ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารท้องถิ่น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอธัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว พบว่า “ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะการโต้เถียงที่จะนำมาสู่การทะเลาะวิวาท” เป็นอันดับ 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ “ท่านเชื่อมั่นว่าหากปล่อยให้ล่วงเลยไปแล้วสถานการณ์ความขัดแย้งจะคลี่คลายลงเองโดยอัตโนมัติ” และลำดับสุดท้ายคือ “ท่านพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas (1976) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบ ของการหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งจะมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเองและผลการศึกษาค้างนี้ยังสอดคล้องกับงานของสุกานดา รอดสุขโข (2554, หน้า 73) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของพบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเป็นลำดับสุดท้าย เนื่องจากผู้บริหารจะพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งซึ่งจะทำให้เกิดการตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ และลดความขัดแย้งและไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล มักจะผ่อนผันในการแก้ไขปัญหาจนกว่าจะมีเวลา คิดอย่างรอบคอบหรือในบางครั้ง ก็มอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอ แต่ในบางครั้งผู้บริหาร ก็อาจตระหนักได้ว่า การหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งบางอย่าง อาจรุนแรงมากขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่แก้ไขได้

การบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารท้องถิ่น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอธัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว พบว่า “แนวทางแก้ไข

ปัญหาความขัดแย้งของท่านมักจะจบลงที่การพบกันคนละครั้งทางระหว่างคู่ขัดแย้งในหน่วยงาน” เป็นอันดับ 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานไว้” และลำดับสุดท้ายคือ “ท่านพยายามจงใจให้คู่ขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเห็นว่าได้บางอย่างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas (1976) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบ ของการประนีประนอม เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็จะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครั้งทาง พฤติกรรมการประนีประนอม สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-sum conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่จะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่ายหรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครั้งทางและผลการศึกษาค้างนี้ยังสอดคล้องกับงานของสุกานดา รอดสุข โข (2554, หน้า 72) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยองพบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม อยู่ในระดับมาก แสดงถึงผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ปัญหาด้วยการเสนอทางสายกลางหรือสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย โดยพยายามหาวิธีที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม และนอกจากนี้ผลงานของพิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550, หน้า 74) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณิ พบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แสดงถึงผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาด้วยทางสายกลางหรือสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย โดยพยายามหาวิธีการที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม

2. ผลการเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารท้องถิ่น

ในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว

การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการเปรียบเทียบในด้านต่าง ๆ โดยจำแนกตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและแผนกงาน และประสบการณ์ในการรับราชการ ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปราย ผลการวิจัย ดังนี้

2.1 ระดับการศึกษาพบว่า

2.1.1 การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษา

สูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือมากกว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

2.1.2 การบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้มากกว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

2.1.3 การบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะมากกว่าผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

2.1.4 การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมากกว่าผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

2.1.5 การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าผู้บริหารท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pneuman and Bruehl (1982, pp. 35-39) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งระบุว่าความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับ และประเภทของการศึกษาที่บุคคลที่ได้รับ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน และงานของพิพิช สุวรรณสิงห์ (2550) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี วุฒิศึกศึกษามีผลต่อการเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารที่มีวุฒิสองกว่าได้รับการศึกษาการพัฒนาการฝึกฝนอบรมทำให้เข้าใจทฤษฎีแนวคิดและวิธีการในการบริหารความขัดแย้งมากขึ้น

2.2 ตำแหน่งงานและแผนงานพบว่า

2.2.1 การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือมากกว่า ตำแหน่งปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่งรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่ง

หัวหน้าสำนักปลัด ตำแหน่งหัวหน้าส่วนโยธา ตำแหน่งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล
ตำแหน่งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล
และตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ตามลำดับ

2.2.2. การบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ตำแหน่ง
หัวหน้าส่วนโยธา มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้มากกว่า ตำแหน่ง
รองนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่ง เลขานุการนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่ง
รองปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ตำแหน่ง
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่ง
หัวหน้าสำนักปลัด และตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง ตามลำดับ

2.2.3 การบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะพบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ตำแหน่ง
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ
มากกว่า ตำแหน่งรองปลัด ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง ตำแหน่งรองนายกองค์การบริหาร
ส่วนตำบล ตำแหน่งนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่งหัวหน้าส่วนโยธา ตำแหน่ง
หัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม และตำแหน่งหัวหน้าสำนักปลัด ตามลำดับ

2.2.4 การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ตำแหน่ง
หัวหน้าส่วนโยธา มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมากกว่า ตำแหน่ง
เลขานุการนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่งปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่ง
รองนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่งรองปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่ง
หัวหน้าสำนักปลัด ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง ตำแหน่งนายก องค์การบริหารส่วนตำบล
และตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ตามลำดับ

2.2.5 การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น
ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้ง
แบบประนีประนอมมากกว่า ตำแหน่งหัวหน้าสำนักปลัด ตำแหน่งหัวหน้าส่วนโยธา ตำแหน่ง
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่งรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่ง
รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง ตำแหน่ง
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และตำแหน่งเลขานุการนายก องค์การบริหารส่วนตำบล

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Alexander hamilton institute (1983, pp. 31-38)
ได้ชี้ให้เห็นว่าการให้ความสำคัญของงานวิถีทางที่บุคคลใช้กับการทำงานของพวกเขาจะแตกต่างกัน
ท่ามกลางแผนงานหน้าที่ขององค์กร ประการแรกแผนงานตามหน้าที่จะแตกต่างกันภายใน
มุมมองของพวกเขา เช่น การวิจัยและพัฒนาจะมีเป้าหมายระยะยาวมากกว่าการผลิตมาก

การผลิตจะถูกประเมินอย่างรวดเร็วว่าพวกเขาสามารถ

2.3 ประสบการณ์ในการรับราชการ พบว่า

2.3.1 การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือมากกว่าผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีอายุราชการ 10-14 ปี อายุราชการ 5-9 ปี และอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี ตามลำดับ

3.2.2 การบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้มากกว่าผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีอายุราชการ 10-14 ปี อายุราชการ 15 ปีขึ้นไป และอายุราชการ 5-9 ปี ตามลำดับ

3.2.3 การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ มากกว่าผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีอายุราชการ 5-9 ปี อายุราชการ 10-14 ปี และอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี ตามลำดับ

3.2.4 การบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง มากกว่า ผู้บริหารท้องถิ่นที่มี อายุราชการ 5-9 ปี อายุราชการต่ำกว่า 5 ปี และอายุราชการ 10-14 ปี ตามลำดับ

3.2.5 การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีอายุ 5-9 ปี มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม มากกว่าผู้บริหารท้องถิ่น ที่มีอายุราชการ 10-14 ปี อายุราชการ ต่ำกว่า 5 ปี และอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pneuman and Bruehl (1982, pp. 35-39) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มีมุมมองเห็นได้บ่อยครั้ง คือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้และแนวคิดของ นักวิชาการแห่ง Alexander hamilton institute (1983, pp. 31-38) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ ดังนี้ ความแตกต่างของการรับรู้เกิดจากการที่บุคคล มีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายกัน เมื่อคนต้องพบกับสถานการณ์ใหม่ จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิมของตนด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้ คนมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน การรับรู้หรือข้อมูลต่อเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกัน ก็ได้ เมื่อการรับรู้ของบุคคล ไม่สอดคล้องกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว ได้กำหนดข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษา พบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบความร่วมมือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่าน ได้แสวงหาความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอมีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติต่ำสุด ผู้วิจัยจึง ได้มีข้อเสนอแนะเพื่อจัดการกับการบริหารความขัดแย้งในแบบการร่วมมือ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรเสนอแนวทางเกี่ยวกับระบบคุณธรรมจริยธรรม ในองค์กร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ในการตรวจสอบ หรือปรึกษาหารือ ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานในองค์กร

2. ผู้บริหารท้องถิ่น ควรมีการบริหารและการพัฒนาองค์กรซึ่งถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหาร ไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะ ในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จตามจุดหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงาน โดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ดังนั้น จึงควรแสวงหาความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะนับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น

3. ผู้บริหารท้องถิ่น ควรจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมขององค์กร (Organization cultural), ค่านิยม (Value) และทัศนคติของบุคคลภายในองค์กร โดยการพัฒนาจะต้องกระทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งจำเป็นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีการสอดแทรกข้อคิด (Intervention) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาจะต้องเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงสุดและ คณะกรรมการบริหารจะต้องให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อวัดประสิทธิภาพ ที่ได้จากการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรจะต้องใช้เทคนิค และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคล และมุ่งขจัดความขัดแย้งในองค์กร

จากการศึกษา พบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมักจะเรียกร้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการตามแนวทาง

ที่ท่านกำหนดไว้โดยอ้างเหตุผลหรือความจำเป็นทางเศรษฐกิจ อาทิ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติสูงสุด ผู้วิจัยจึงได้มีข้อเสนอแนะเพื่อจัดการกับการบริหารความขัดแย้งในแบบการเอาชนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรลดพฤติกรรมการแสดงออกด้านการเอาชนะให้น้อยลง เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการบังคับ หรือข่มขู่ เรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามแนวทางที่ตนเองกำหนด โดยอ้างเหตุผลหรือความจำเป็นอื่น ๆ
2. ผู้บริหารควรเอาใจใส่ห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในการทำงานและชีวิตครอบครัวของเขามองคนที่ผลงานไม่ใช่วิธีการปฏิบัติ หลีกเลี่ยงอคติหากแนวคิดต่างกัน
3. ผู้บริหารควร เสียสละ ยอมออกนอกเส้นทางเพื่อช่วยผู้อื่นเมื่อไม่ผิดกฎระเบียบ หรือผิดกฎหมาย เพื่อปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง แต่ท่านจะต้องรู้จักแต่ละคนที่จะช่วยเหลือเป็นอย่างดี จึงจะแก้ปัญหา ของเขาได้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมผู้บริหารท้องถิ่นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อทำการจัดอันดับเป็นรายชื่อ พบว่า “ท่านได้แสวงหาความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ” มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้วิจัยจึงได้มีข้อเสนอแนะเพื่อให้มีระดับการปฏิบัติมากขึ้น ดังต่อไปนี้

- 1.1 ผู้บริหารท้องถิ่น ควรการบริหารและการพัฒนาองค์กรถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำลาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ดังนั้น จึงควรแสวงหาความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะนับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น

- 1.2 ผู้บริหารท้องถิ่น ควร เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในงานให้มากขึ้น โดยการประชุมปรึกษา เสนอความคิดเห็น และการกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งกันรับผิดชอบ หลีกเลี่ยงการขอกยกตนเองว่าสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากอาจสร้างความรู้สึกต่อต้าน ไม่ยอมรับ ซึ่งอาจทำให้มีการกลั่นแกล้งกันด้วยวิธีต่าง ๆ ต่อไปได้

2. การบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ พบว่า การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทส จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมผู้บริหารท้องถิ่น

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อทำการจัดอันดับเป็นรายชื่อ พบว่า “ท่านยอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นของเขาถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขในการปฏิบัติงาน” ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดผู้วิจัยจึงได้มีข้อเสนอแนะ เพื่อให้มีระดับการปฏิบัติที่มากขึ้น ดังต่อไปนี้

2.1 ผู้บริหารท้องถิ่น ควรเน้นการทำงานเป็นหมู่คณะ หากหมู่คณะสามารถทำงานร่วมกันเป็นเป็นทีม งานก็ง่าย และการอยู่ร่วมกันก็มีความสุข การพูดคุยกัน เป็นการละลายพฤติกรรมของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็น ของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอความคิดเห็น ได้ลงมือทำในสิ่งนั้น เมื่อมีความสุขกับงาน ผลลัพธ์ก็จะดีตามมา

2.2 ผู้บริหารท้องถิ่น ควรมองคนที่ผลงาน ไม่ใช่วิธีการปฏิบัติ หลีกเลี่ยงอคติหากแนวคิดต่างกัน

3. การบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะพบว่า การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น โดยภาพรวมผู้บริหารท้องถิ่นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อทำการจัดอันดับเป็นรายชื่อ พบว่า “ท่านพยายามยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของท่าน โดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบตามกฎหมายอยู่เสมอ” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้มีข้อเสนอแนะ เพื่อให้มีระดับการปฏิบัติที่น้อยลงดังต่อไปนี้

3.1 ผู้บริหารท้องถิ่น ควรผู้บริหารควรยึดถือหลักจริยธรรมในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากว่าไม่มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในใจแล้ว ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่งแบบพักพวก หรือไม่มีหนักเกณฑ์ที่แน่นอน เนื่องจากเอาพวกของตัวเองหรือความพึงพอใจส่วนตัวทำให้เกิดการสูญเสียซึ่งขวัญ และกำลังใจผู้บริหาร เข้าใจศาสตร์ ของการบริหารอย่างแท้จริงหรือไม่ สามารถสร้างความน่าเชื่อมั่น และความศรัทธา เนื่องจาก ความศรัทธา และความเชื่อมั่นจะก่อให้เกิดความจงรัก และภักดีสามารถมอบกายมอบใจทุ่มเท ให้บริษัทได้ทุกอย่างถ้าหัวหน้าไม่เลิกปฏิบัติ มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนก็จะนำพา ลูกน้องไปในทางที่ถูกต้อง ถ้าเราไม่สามารถสร้างความไว้วางใจได้ลูกน้องก็จะรู้สึกรู้สีกว่าทำไปก็เท่านั้นเอง จึงไม่เกิดการพัฒนา ขวัญและกำลังใจก็ไปหมด

3.2 ผู้บริหารท้องถิ่น ไม่ควรแสดงพฤติกรรมที่จะใช้วิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้วิธีของตนเองเพียงฝ่ายเดียว ควรจะแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการที่หลากหลาย และคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

4. การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง พบว่าการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทศ จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมผู้บริหารท้องถิ่นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อทำการจัดอันดับเป็นรายชื่อ พบว่า

“ท่านพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน” ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดผู้วิจัยจึงได้มีข้อเสนอแนะ เพื่อให้มีระดับการปฏิบัติมากขึ้น ดังต่อไปนี้

4.1 ผู้บริหารท้องถิ่น ควรพยายามเข้าไปรับรู้ถึงเรื่องราวต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในด้านใดก็ตาม พยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในการคิด การแก้ไขปัญหา ให้กับองค์กร

4.2 ผู้บริหารท้องถิ่น ควรมีการประชุมประจำเดือน หรือสภากาแฟ เพื่อปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิด ทักษะ หรือปัญหา ในการปฏิบัติงาน ร่วมกันในทุก ๆ ฝ่าย

4.3 ผู้บริหารท้องถิ่น ควรแสดงการรับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ในองค์กร ตระหนักถึงปัญหา และควรลงมาแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง ไม่ควรที่จะปล่อยให้ปัญหาคือคลายเอง

5. การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้วโดยภาพรวม ผู้บริหารท้องถิ่นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อทำการจัดอันดับเป็นรายชื่อ พบว่า “ท่านพยายามตั้งใจให้คู่ขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเห็นว่าได้บางอย่างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย” ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดผู้วิจัยจึงได้มีข้อเสนอแนะ เพื่อให้มีระดับการปฏิบัติมากขึ้น ดังต่อไปนี้

5.1 ผู้บริหารท้องถิ่น ควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเขากำลังอยู่ ณ จุดใด บอกให้เขารู้สมรรถภาพของตัวเอง ทั้งด้านลบและด้านบวก ให้โอกาสเขาแก้ไขข้อบกพร่อง

5.2 ผู้บริหารท้องถิ่นควรให้คำชมเชยในโอกาสที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงการชมเชยแบบจุก ๆ จิก ๆ เรื่องเล็กเรื่องน้อยเกินไป และอย่าตำหนิ หรือดูถูก หรือวิจารณ์ หรือนินทาผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ หากต้องการทราบรายละเอียดต่าง ๆ ของข้อมูลเชิงลึก ควรใช้เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพหรือการวิจัยครั้งต่อไปจะต้องศึกษาในการเปรียบเทียบหน่วยงานในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้เกิดมุมมองในหลากหลายมิติ

บรรณานุกรม

- กรองแก้ว อยู่สุข. (2537). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงมหาดไทย. (2499, 8 มีนาคม). *ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.
- กระทรวงมหาดไทย. (2509, 1 มีนาคม). *ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน (ฉบับที่ 2)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.
- กัลยา ขาวเขียว. (2556). *การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลบ้านแท่น อำเภอบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์สาขารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสาขารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กิติ ตย์คานนท์. (2538). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
- กิติมา ปรีดีดิถก. (2529). *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชนະการพิมพ์.
- จำรอง อ่อนพุทธา. (2553). *การบริหารความขัดแย้งของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดเชียงราย*. รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- จิรพงษ์ โชติอัครนิษฐ์. (2552). *การบริหารความขัดแย้ง สำนักงานเทศบาลตำบลโคกโพธิ์ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี*. รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฬาร ศรศิลป์. (2553). *การบริหารความขัดแย้งในองค์การของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลมะเกลือเก่า อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา*. รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชาชีวัฒน์ ศรีแก้ว และชาอุชัย เจนครองธรรม. (2542). *พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และระเบียบการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล* กรุงเทพฯ: พัฒนาการศึกษา.
- ชนพรธณ ธานี. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่*. ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.
- นัฐพร กลีบบุตร. (2552). *แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- นุตประวีณ์ เบนีต. (2555). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องหมายมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม*, 3(1), 23-24.
- ประกาศคณะปฏิวัติ เรื่องการจัดระเบียบการบริหารส่วนตำบล ฉบับที่ 326. (2515, 13 ธันวาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*.
- ประสิทธิ์วิทย์ ฉัตรชัยวงศ์. (2554). *การบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดสตูล*. รายงานการศึกษาระดับรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: ว. เพ็ชรสกุล.
- พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2546). (2546, 17 มิถุนายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 27-29.
- พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537. (2537, 2 ธันวาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 34-36.
- พิพิธ สุวรรณสิงห์. (2550). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมุกดาหาร.
- มาโนช สุขเหลือ. (2544). *การบริหารความขัดแย้งกรณีศึกษาสำนักงานเขตสะพานสูง*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา
- ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจ้างลูกจ้างของหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2536 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2541). (2541, 12 มกราคม). *ราชกิจจานุเบกษา*.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2538). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2538*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊ค.
- วรชัย วุฒิสารสกุล. (2551). *สาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา*. รายงานการศึกษาระดับรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- วโรประภา อารีราษฎร์. (2551). *การพัฒนาซอฟต์แวร์ทางการศึกษา*. มหาสารคาม: คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า
- วิกิพีเดีย. (2551). *ทฤษฎีความขัดแย้ง*. เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki>.
- ศิริวรรณ วีระกุล. (2550). *การศึกษาค้นคว้าความขัดแย้งระหว่างผู้นำท้องถิ่นและผู้นำท้องถิ่นศึกษา ตำบลปากโทก อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก*. รายงานการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น. (2548). *โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล*. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.
- สมยศ นาวิการ. (2538). *การบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2538). *ทฤษฎีสังคมวิทยาเนื้อหาและแนวการใช้ประโยชน์เบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสระแก้ว. (2558). *สรุปรายงานบริหารงานบุคคล ประจำปี 2558*. สระแก้ว: สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสระแก้ว.
- สุกัญญา เพาะแป้น. (2552). *วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกานดา รอดสุโข. (2554). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง*. รายงานการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกานต์ จันทร์พานิช. (2551). *ทฤษฎีทางสังคมวิทยา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ลิฟเฟิล.
- อรุณ รักธรรม. (2525). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อรุณ รักธรรม. (2527). *การบริหารความขัดแย้งในองค์การ*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- อรุณ รัชธรรม. (2536). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Alan, C. F. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Clenview, Illionis: Scott Foresman.
- Alexander Hamilton Institute. (1983). *Conflict managemem: Vital skill for the successful*.
- Conbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (25th ed.). New York: Harper Collins.
- Deutsch, M. (1969). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University.
- Edward, D. B. (1987). *Conflicts: A better way to resolve them*. Middlesex: Penguin.
- Filly, A. C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Illinois: Scott Foreman & Company.
- Likert, R. (1961). *New pattern of management*. New York: McGraw-Hill.
- Neuman, B. W., & Magaret, E. B. (1982). *Managing conflict: A complete process centered handbook. englewood cliffs*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Pneuman, R. W., & Bruehl, M. E. (1982). *Managing conflict: A complete process centered hand book*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict, in Marvin D. Dunnette (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 889-935). Chicago, M.A.: Rand McNally.
- Weber, M. (1966). *The theory of social and economic organization*. Trans. New York: The Free Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ตารางกรอบแนวคิดตัวแปร

ตารางที่ 11 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของโทมัส (Thomas, 1976)

ตัวแปรตาม	ด้าน	ประเด็น	ข้อคำถาม
แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหาร ความขัดแย้ง ของ (Thomas, 1976)	1. แบบ ความร่วมมือ	1. การจัดการ ความขัดแย้งที่มุ่งให้เกิด ความพอใจแก่ตนเอง และผู้อื่น	1. ท่านพยายามสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งแก่ตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา 2. ท่านพยายามพิจารณาเหตุผล ของทุกฝ่ายในหน่วยงาน เพื่อคลี่คลายปมความขัดแย้ง ในหน่วยงาน
	2. แบบ ยอมให้	2. การจัดการ ความขัดแย้งที่ร่วมมือกัน ในการแก้ปัญหา Zero- sum-game ด้วยวิธี Win- win Solution	3. ท่านได้แสวงหา ความร่วมมือจาก ผู้ได้บังคับบัญชา ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ 4. ท่านพยายามแสดง ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่า เป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน ในหน่วยงานมีความสำคัญ เป็นอันดับแรก
		1. ความเสียสละ	1. ท่านยอมให้ผู้อื่นทำตาม ความคิดเห็นของเขา ถ้าสามารถทำให้ผู้อื่น มีความสุขในการปฏิบัติงาน 2. ท่านยอมเสียสละ ผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อรักษา ผลประโยชน์ส่วนรวม ของหน่วยงานเป็นสำคัญ

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ด้าน	ประเด็น	ข้อคำถาม
		2. การเลี้ยงไม่ให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล	3. ท่านพยายามรักษาน้ำใจของบุคลากรในหน่วยงานของท่านเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4. ท่านพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคลากรในหน่วยงานของท่านอย่างถึงที่สุด แม้จะต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตัวก็ตาม
3. แบบการเอาชนะ		1. การยื่นกรานและเรียกร้องให้รับวิธีการที่ผู้บริหารเสนอให้เท่านั้น 2. การมุ่งประโยชน์ต่อตนเองเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่นโดยอาศัย (ก) ตำแหน่ง (ข) และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (ค) กฎหมายระเบียบในการคุกคามข่มขู่ เพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์	1. ท่านมักจะยื่นกรานความต้องการของตนเองอยู่เสมอ 2. ท่านเชื่อมั่นตามความคิดของตนเองเท่านั้น 3. ท่านมักจะใช้คำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของท่านอยู่เสมอ 4. ท่านมักจะเรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามแนวทางที่ท่านกำหนดไว้โดยอ้างเหตุผลหรือความจำเป็นทางเศรษฐกิจ อาทิ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ/ สูงสุดขององค์กร เป็นต้น

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ด้าน	ประเด็น	ข้อคำถาม
			5. ท่านพยายามยืนยันให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของท่านโดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบตามกฎหมายอยู่เสมอ
4. แบบ หลีกเลี่ยง	1. การถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง	1. การถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง	1. ท่านชอบที่จะถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่เข้าไปข้องเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยวางตัวในฐานะผู้สังเกตการณ์เท่านั้น
	2. การลอยตัวอยู่เหนือปัญหาความขัดแย้ง	2. การลอยตัวอยู่เหนือปัญหาความขัดแย้ง	2. ท่านเชื่อมั่นว่าหากปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไปแล้วสถานการณ์ความขัดแย้งจะคลี่คลายลงเองโดยอัตโนมัติ
	3. การไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น	3. การไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น	3. ท่านพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน
	4. การพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับคู่ขัดแย้ง	4. การพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับคู่ขัดแย้ง	4. ท่านพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน
	5. การหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาโดยตรง	5. การหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาโดยตรง	5. ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมาโดยเฉพาะการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ด้าน	ประเด็น	ข้อคำถาม
	5. แบบ ประนีประนอม	1. การรับฟังข้อขัดแย้ง ของกลุ่มทั้งสองมา พิจารณา	1. ท่านพยายามรับฟัง ข้อคิดเห็นของกลุ่ม ความขัดแย้งอย่างรอบด้าน และนำมาพิจารณา อย่างรอบคอบ
		2. การพยายามให้กลุ่ม พบบันครั้งทาง	2. แนวทางแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งของท่านมักจะจบ ลงที่การพบบันคนละครั้งทาง ระหว่างผู้ขัดแย้งในหน่วยงาน

ตารางที่ 12 รายละเอียด กรอบแนวคิดสำหรับตัวแปรอิสระที่กำหนดจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	รูปแบบความสัมพันธ์ กับตัวแปรตาม	งานวิจัย/ ทฤษฎี/ แนวคิดอ้างอิง
การศึกษา	แตกต่างกัน	Pneuman and Bruehl (1982, pp. 35-39) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุ ของความขัดแย้ง มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือ พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ระบุว่าความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษา ที่ได้รับและประเภทของการศึกษาที่บุคคลที่ได้รับ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	รูปแบบความสัมพันธ์ กับตัวแปรตาม	งานวิจัย/ ทฤษฎี/ แนวคิดอ้างอิง
ประสบการณ์ การทำงาน	แตกต่างกัน	<p>Pneuman and Bruehl (1982, pp. 35-39) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มีมักมองเห็นได้บ่อยครั้ง คือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์ และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้</p> <p>Alexander hamilton institute (1983, pp. 31-38) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ ดังนี้ ความแตกต่างของการรับรู้ เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกัน ในสถานการณ์ที่คล้ายกัน เมื่อคนต้องพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิม ของตนด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้คนมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน การรับรู้หรือข้อมูลต่อเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกันก็ได้ เมื่อการรับรู้ของบุคคลไม่สอดคล้องกัน</p>

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	รูปแบบความสัมพันธ์ กับตัวแปรตาม	งานวิจัย/ ทฤษฎี/ แนวคิดอ้างอิง
แผนงาน	แตกต่างกัน	Alexander hamilton institute (1983, pp. 31-38) ได้ชี้ให้เห็นว่า การให้ความสำคัญของงานวิถีทาง ที่บุคคลใช้กับการทำงานของพวกเขาจะแตกต่างกัน ท่ามกลางแผนงานหน้าที่ขององค์กร ประการแรก แผนงานตามหน้าที่จะแตกต่างกันภายในมุมมอง ของพวกเขา เช่น การวิจัยและพัฒนาจะมีเป้าหมาย ระยะยาวมากกว่าการผลิตมาก การผลิตจะถูก ประเมินอย่างรวดเร็วว่าพวกเขาสามารถ

ภาคผนวก ข
ผลการวิเคราะห์ค่า IOC

แบบประเมินเพื่อหาค่า IOC

เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเท จังหวัดสระแก้ว

แบบสอบถามวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น
ในอำเภอรัฐประเท จังหวัดสระแก้ว

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
ของท่าน เพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยใช้เกณฑ์วัด 3 ระดับ ดังนี้

- +1 หมายถึง เหมาะสม
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

ข้อ	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	หมาย เหตุ
		1	2	3			
	ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม						
1	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ตำแหน่งงาน <input type="checkbox"/> นายกองค้การบริหารส่วนตำบล <input type="checkbox"/> รองนายกองค้การบริหาร ส่วนตำบล <input type="checkbox"/> เลขานุการนายกองค้การบริหาร ส่วนตำบล <input type="checkbox"/> ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล <input type="checkbox"/> รองปลัดองค์การบริหาร ส่วนตำบล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	หมายเหตุ
		1	2	3			
	<input type="checkbox"/> นักบริหารงาน ฝ่ายที่ท่านสังกัด <input type="checkbox"/> งานทั่วไป <input type="checkbox"/> งานคลัง <input type="checkbox"/> งานช่าง <input type="checkbox"/> งานศึกษา						
3	ประสบการณ์ในการรับราชการของท่าน.....ปี (เต็ม)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	ตอนที่ 2						
	ด้านการร่วมมือ						
1	ท่านพยายามสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งแก่ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ท่านพยายามพิจารณาเหตุผลของทุกฝ่ายในหน่วยงานเพื่อคลี่คลายปมความขัดแย้งในหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ท่านได้แสวงหาความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	ท่านพยายามแสดงให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันในหน่วยงานมีความสำคัญเป็นอันดับแรก	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	ด้านการยอมให้						
5	ท่านยอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นของเขา ถ้าสามารถทำให้ผู้นั้นมีความสุขในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	หมายเหตุ
		1	2	3			
6	ท่านยอมเสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	ท่านพยายามรักษาน้ำใจของบุคลากรในหน่วยงานของท่านเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	ท่านพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคลากรในหน่วยงานของท่านอย่างถึงที่สุด แม้จะต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตัวก็ตาม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	ด้านการเอาชนะ ท่านมักจะยื่นกรานความต้องการของตนเองอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	ท่านเชื่อมั่นตามความคิดของตนเองเท่านั้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11	ท่านมักจะใช้คำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของท่านอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	ท่านมักจะเรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามแนวทางที่ท่านกำหนดไว้โดยอ้างเหตุผลหรือความจำเป็นทางเศรษฐกิจ อาทิ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ/ สูงสุดขององค์กร เป็นต้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	ท่านพยายามยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของท่านโดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบตามกฎหมายอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	หมายเหตุ
		1	2	3			
14	ด้านการหลีกเลี่ยง ท่านชอบที่จะถอนตัวจากสถานการณ์ ความขัดแย้ง ไม่เข้าไปข้องเกี่ยวกับ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยวางตัว ในฐานะผู้สังเกตการณ์เท่านั้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
15	ท่านเชื่อมั่นว่าหากปล่อยเวลา ให้ล่วงเลยไปแล้วสถานการณ์ ความขัดแย้งจะคลี่คลายลงเอง โดยอัตโนมัติ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
16	ท่านพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ของท่าน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17	ท่านพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่าน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
18	ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า อย่างตรงไปตรงมาโดยเฉพาะ การโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะ วิวาท	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
19	ด้านการประนีประนอม ท่านพยายามรับฟังข้อคิดเห็น ของกลุ่มกรณี ความขัดแย้งอย่างรอบด้าน และนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
20	แนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ของท่านมักจะจบลงที่การพบกัน คนละครึ่งทาง ระหว่างคู่ขัดแย้ง ในหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	หมายเหตุ
		1	2	3			
21	ท่านพยายามจูงใจให้คู่ขัดแย้ง ในหน่วยงานของท่านเห็นว่า ได้บางอย่างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
22	ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อ รักษาผลประโยชน์ส่วนรวม ของหน่วยงานไว้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	ท่านพร้อมที่จะเสียสละความต้องการ บางส่วนของตนเองเพื่อตอบสนอง ความต้องการบางอย่าง ของอีกกลุ่มหนึ่ง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	ท่านพยายามถนอมน้ำใจ และรักษาสัมพันธภาพของคู่ขัดแย้ง ในหน่วยงานไว้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ค
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

Case processing summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability statistics

Cronbach's alpha	N of items
.862	24

Item-total statistics

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
ท่านพยายามสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งแก่ตนเองและ ผู้ได้บังคับบัญชา	86.27	118.202	.086	.864
ท่านพยายามพิจารณาเหตุผล ของทุกฝ่ายในหน่วยงาน เพื่อคลี่คลายปมความขัดแย้ง ในหน่วยงาน	86.40	117.766	.129	.863
ท่านได้แสวงหาความร่วมมือ จากผู้ได้บังคับบัญชา ในการแก้ปัญหาย่อยๆ	86.60	119.903	-.064	.869

	Scale Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
ท่านพยายามแสดงให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า เป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน ในหน่วยงานมีความสำคัญเป็น อันดับแรก	86.23	120.392	-.112	.867
ท่านยอมให้ผู้อื่นทำตามความ คิดเห็นของเขาถ้าสามารถทำให้ ผู้นั้นมีความสุข ในการปฏิบัติงาน	86.83	107.661	.541	.853
ท่านยอมเสียผลประโยชน์ ส่วนตัวเพื่อรักษาผลประโยชน์ ส่วนรวมของหน่วยงาน เป็นสำคัญ	86.93	112.340	.457	.856
ท่านพยายามรักษาน้ำใจ ของบุคลากรในหน่วยงาน ของท่านเพื่อรักษาสัมพันธภาพ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	86.43	121.289	-.197	.868
ท่านพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิด ความบาดหมางใจระหว่าง บุคลากรในหน่วยงานของท่าน อย่างถึงที่สุดแม้จะต้องเสียสละ ผลประโยชน์ส่วนตัวก็ตาม	86.57	121.978	-.254	.870
ท่านมักจะเอาชนะอินทราน ความต้องการของตนเอง อยู่เสมอ	88.17	91.868	.866	.835
ท่านเชื่อมั่นตามความคิด ของตนเองเท่านั้น	88.00	93.241	.844	.837

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
ท่านมักจะใช้คำสั่งให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ความคิดเห็นของท่านอยู่เสมอ	88.20	91.890	.912	.833
ท่านมักจะเรียกร้องให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความ คิดเห็นของท่านอยู่เสมอ	87.40	102.524	.702	.846
ท่านพยายามยืนยันให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม คำสั่งของท่านโดยอ้างอำนาจ หน้าที่ที่ได้รับผิดชอบตาม กฎหมายอยู่เสมอ	87.90	93.266	.844	.837
ท่านชอบที่จะถอนตัวออกจาก สถานการณ์ความขัดแย้งไม่เข้าไป ข้องเกี่ยวกับความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นโดยวางตัวในฐานะ ผู้สังเกตการณ์เท่านั้น	87.63	101.137	.713	.845
ท่านเชื่อมั่นว่าหากปล่อยเวลา ให้ล่วงเลยไปแล้วสถานการณ์ ความขัดแย้งจะคลี่คลายลงเอง โดยอัตโนมัติ	87.87	104.051	.552	.852
ท่านพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่าน	88.13	100.051	.758	.843
ท่านพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่าน	88.07	99.030	.715	.844

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการ เผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะการโต้เถียง ที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	86.67	116.230	.205	.862
ท่านพยายามรับฟังข้อคิดเห็น ของกลุ่มความขัดแย้ง อย่างรอบคอบด้านและนำมา พิจารณาอย่างรอบคอบ แนวทางแก้ไขปัญหา	86.27	116.478	.244	.861
ความขัดแย้งของท่านมักจะจบ ลงที่การพบกันคนละครั้งทาง ระหว่างผู้ขัดแย้งในหน่วยงาน ท่านพยายามจูงใจให้ผู้ขัดแย้ง ในหน่วยงานของท่านเห็นว่า ได้บางอย่างดีกว่าไม่ได้ อะไรเลย	85.93	117.375	.255	.862
ท่านยอมเสียสละบางส่วน เพื่อรักษาผลประโยชน์ ส่วนรวมของหน่วยงานไว้	86.27	123.375	-.375	.872
ท่านพร้อมที่จะเสียสละ ความต้องการบางส่วน ของตนเองเพื่อตอบสนอง ความต้องการบางอย่าง ของอีกกลุ่มหนึ่ง	86.37	117.482	.153	.863
ท่านพร้อมที่จะเสียสละ ความต้องการบางส่วน ของตนเองเพื่อตอบสนอง ความต้องการบางอย่าง ของอีกกลุ่มหนึ่ง	86.90	121.403	-.311	.867
ท่านพยายามถนอมน้ำใจ และรักษาสัมพันธภาพ ของกลุ่มขัดแย้งในหน่วยงานไว้	86.37	118.792	.033	.865

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่องการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทศ
จังหวัดสระแก้ว

คำชี้แจง

1. ข้าพเจ้า นางสาวขวัญชีวา สารสี ตำแหน่งบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำข้ามอำเภอรัฐประเทศ จังหวัดสระแก้ว ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทศ จังหวัดสระแก้ว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทศ จังหวัดสระแก้ว โดยมีรายละเอียดของคำถามดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น ในอำเภอรัฐประเทศ จังหวัดสระแก้วจำนวน 24 ข้อ

2. โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง เพราะคำตอบที่เป็นจริง และสมบูรณ์เท่านั้น จะช่วยให้การวิจัยครั้งนี้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

3. คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และจะประมวลผลเป็นรายงานในภาพรวม โดยมิได้เจาะจงเป็นรายบุคคลแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นางสาวขวัญชีวา สารสี

นิสิตปริญญาโท กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่เป็นความจริง

1. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- สูงกว่าปริญญาโท

2. ตำแหน่งงานและแผนกงาน

- นายกองค้การบริหารส่วนตำบล
- รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบล
- เลขานุการนายกองค้การบริหารส่วนตำบล
- ปลัดกองค้การบริหารส่วนตำบล
- รองปลัดกองค้การบริหารส่วนตำบล
- นักบริหารงาน ฝ่ายที่ท่านสังกัด
 - งานทั่วไป
 - งานคลัง
 - งานช่าง
 - งานศึกษา

3. ประสบการณ์ในการรับราชการของท่าน.....ปี (เต็ม)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่น
ในอำเภอ อรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
ในการปฏิบัติงานของท่าน เพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยใช้เกณฑ์วัด 5 ระดับ ดังนี้

- | | |
|-----------|---------------|
| 5 หมายถึง | จริงมากที่สุด |
| 4 หมายถึง | จริง |
| 3 หมายถึง | ไม่แน่ใจ |
| 2 หมายถึง | ไม่จริง |
| 1 หมายถึง | ไม่จริงเลย |

ข้อ	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
		5	4	3	2	1
1	ด้านการร่วมมือ ท่านพยายามสร้างความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานทั้งแก่ตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา					
2	ท่านพยายามพิจารณาเหตุผล ของทุกฝ่ายในหน่วยงาน เพื่อคลี่คลายปมความขัดแย้ง ในหน่วยงาน					
3	ท่านได้แสวงหาความร่วมมือจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหา อยู่เสมอ					
4	ท่านพยายามแสดงให้เห็น ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป้าหมาย ที่มีอยู่ร่วมกันในหน่วยงาน มีความสำคัญเป็นอันดับแรก					

ข้อ	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
		5	4	3	2	1
5	ด้านการยอมให้ ท่านยอมให้ผู้อื่นทำตาม ความคิดเห็นของเขา ถ้าสามารถ ทำให้ผู้นั้นมีความสุข ในการปฏิบัติงาน					
6	ท่านยอมเสียผลประโยชน์ ส่วนตัวเพื่อรักษาผลประโยชน์ ส่วนรวมของหน่วยงานเป็นสำคัญ					
7	ท่านพยายามรักษาน้ำใจ ของบุคลากรในหน่วยงานของ ท่านเพื่อรักษาสัมพันธภาพ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
8	ท่านพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิด ความบาดหมางใจระหว่าง บุคลากรในหน่วยงานของท่าน อย่างถึงที่สุด แม้จะต้องเสียสละ ผลประโยชน์ส่วนตัวก็ตาม					
9	ด้านการเอาชนะ ท่านมักจะยื่นกรานความต้องการ ของตนเองอยู่เสมอ					
10	ท่านเชื่อมั่นตามความคิดของ ตนเองเท่านั้น					
11	ท่านมักจะใช้คำสั่งให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความ คิดเห็นของท่านอยู่เสมอ					

ข้อ	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
		5	4	3	2	1
12	ท่านมักจะเรียกร้องให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตาม แนวทางที่ท่านกำหนดไว้โดย อ้างเหตุผลหรือความจำเป็นทาง เศรษฐกิจ อาทิ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ/ สูงสุดขององค์กร เป็นต้น					
13	ท่านพยายามยืนยันให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ของท่าน โดยอ้างอำนาจหน้าที่ ที่ได้รับผิดชอบตามกฎหมาย อยู่เสมอ					
14	ด้านการหลีกเลี่ยง ท่านเชื่อมั่นว่าหากปล่อยเวลา ให้ล่วงเลยไปแล้วสถานการณ์ ความขัดแย้งจะคลี่คลายลงเอง โดยอัตโนมัติ					
15	ท่านเชื่อมั่นว่าหากปล่อยเวลา ให้ล่วงเลยไปแล้วสถานการณ์ ความขัดแย้งจะคลี่คลายลงเอง โดยอัตโนมัติ					
16	ท่านพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่าน					
17	ท่านพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่าน					

ข้อ	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
		5	4	3	2	1
18	ท่านมักจะหลีกเลี่ยง การเผชิญหน้าโดยตรงไปตรงมา โดยเฉพาะการโต้เถียง ที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท					
19	ด้านการประนีประนอม ท่านพยายามรับฟังข้อคิดเห็น ของกลุ่ม ความขัดแย้งอย่างรอบ ด้านและนำมาพิจารณา อย่างรอบคอบ					
20	แนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ของท่านมักจะจบลงที่การพบกัน คนละครึ่งทาง ระหว่างคู่ขัดแย้ง ในหน่วยงาน					
21	ท่านพยายามจูงใจให้คู่ขัดแย้ง ในหน่วยงานของท่านเห็นว่า ได้บางอย่างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย					
22	ท่านยอมเสียสละบางส่วน เพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม ของหน่วยงานไว้					
23	ท่านพร้อมที่จะเสียสละ ความต้องการบางส่วนของตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการ บางอย่างของอีกกลุ่มหนึ่ง					
24	ท่านพยายามถนอมน้ำใจ และรักษาสัมพันธภาพของกลุ่ม ขัดแย้งในหน่วยงานไว้					

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ ๖๖๒๕.๒/๐๐๗๕

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายกองดีการบริหารส่วนตำบลท่าข้าม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าวได้จัดให้มีการเรียนการสอนในรายวิชางานนิพนธ์ รหัสวิชา ๓๗๑๖๔๘ ซึ่ง นางสาวขวัญชีวา สารสี รหัสนิสิต ๕๗๙๓๐๐๖๒ เป็นนิสิตหลักสูตรดังกล่าว ได้จัดทำงานนิพนธ์เรื่อง "การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว"

ในการนี้ วิทยาลัยฯ ขออนุญาตให้ นางสาวขวัญชีวา สารสี เข้าเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม จำนวน ๑๐ ชุด ในหน่วยงานของท่านเพื่อเก็บข้อมูล วิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พณิชย์ ธีระเสนา)
คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์. ๐๓๗-๒๖๑-๖๔๗

โทรสาร. ๐๓๗-๒๖๑-๖๔๗



วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

ที่ ศธ ๖๖๒๕.๒/๐๐๗๒

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองไผ่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าวได้จัดให้มีการเรียนการสอนในรายวิชางานนิพนธ์ รหัสวิชา ๓๗๑๖๙๘ ซึ่ง นางสาวขวัญชีวา สารสี รหัสนิต ๕๗๙๓๐๐๖๒ เป็นนิสิตหลักสูตรดังกล่าว ได้จัดทำงานนิพนธ์เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประศาสน์ จังหวัดสระแก้ว”

ในการนี้ วิทยาลัยฯ ขออนุญาตให้ นางสาวขวัญชีวา สารสี เข้าเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม จำนวน ๙ ชุด ในหน่วยงานของท่านเพื่อเก็บข้อมูล วิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี ธารเสนา)
คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์. ๐๓๗-๒๖๑-๖๙๗

โทรสาร. ๐๓๗-๒๖๑-๖๙๗



ที่ ศร ๖๖๒๕.๒/๐๐๗๙

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคลองน้ำใส

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าวได้จัดให้มีการเรียนการสอนในรายวิชางานนิพนธ์ รหัสวิชา
๓๗๑๖๔๘ ซึ่ง นางสาวขวัญชีวา สารสี รหัสนิสิต ๕๗๙๓๐๐๖๒ เป็นนิสิตหลักสูตรดังกล่าว ได้จัดทำงานนิพนธ์
เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว”

ในการนี้ วิทยาลัยฯ ขออนุญาตให้ นางสาวขวัญชีวา สารสี เข้าเก็บข้อมูลโดยการแจก
แบบสอบถาม จำนวน ๑๐ ชุด ในหน่วยงานของท่านเพื่อเก็บข้อมูล วิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
ความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พชัญญ์ ธรรมเสนา)
คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์. ๐๓๗-๒๖๑-๖๔๗

โทรสาร. ๐๓๗-๒๖๑-๖๔๗



ที่ ศธ ๖๖๒๕.๒/๐๐๗๖

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลทับพริก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าวได้จัดให้มีการเรียนการสอนในรายวิชางานนิพนธ์ รหัสวิชา ๓๗๑๖๔๘ ซึ่ง นางสาวขวัญชีวา สารสี รหัสนิสิต ๕๗๙๓๐๐๖๒ เป็นนิสิตหลักสูตรดังกล่าว ได้จัดทำงานนิพนธ์ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว”

ในการนี้ วิทยาลัยฯ ขออนุญาตให้ นางสาวขวัญชีวา สารสี เข้าเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม จำนวน ๑๐ ชุด ในหน่วยงานของท่านเพื่อเก็บข้อมูล วิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี ธรรมเสนา)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์. ๐๓๗-๒๖๑-๖๔๗

โทรสาร. ๐๓๗-๒๖๑-๖๔๗



ที่ ศธ ๖๖๒๕.๒/๐๐๕๐

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลคลองทับจันทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าวได้จัดให้มีการเรียนการสอนในรายวิชางานนิพนธ์ รหัสวิชา ๓๗๑๖๙๘ ซึ่ง นางสาวขวัญชีวา สารสี รหัสนิต ๕๗๙๓๐๐๖๒ เป็นนิตหลักสูตรดังกล่าว ได้จัดทำงานนิพนธ์ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประศาสน์ จังหวัดสระแก้ว”

ในกรณีนี้ วิทยาลัยฯ ขออนุญาตให้ นางสาวขวัญชีวา สารสี เข้าเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม จำนวน ๑๐ ชุด ในหน่วยงานของท่านเพื่อเก็บข้อมูล วิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี ธรรมเสนา)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์. ๐๓๗-๒๖๑-๖๙๗

โทรสาร. ๐๓๗-๒๖๑-๖๙๗



ที่ ศธ ๖๖๒๕.๒/๐๐๙๒

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลหันทราย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าวได้จัดให้มีการเรียนการสอนในรายวิชางานนิพนธ์ รหัสวิชา ๓๗๑๖๙๘ ซึ่ง นางสาวขวัญชีวา สารสี รหัสนิสิต ๕๗๙๓๐๐๖๒ เป็นนิสิตหลักสูตรดังกล่าว ได้จัดทำงานนิพนธ์ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว”

ในการนี้ วิทยาลัยฯ ขออนุญาตให้ นางสาวขวัญชีวา สารสี เข้าเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม จำนวน ๑๐ ชุด ในหน่วยงานของท่านเพื่อเก็บข้อมูล วิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พชนีย์ ธารเสนา)
คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์. ๐๓๗-๒๖๑-๖๙๗

โทรสาร. ๐๓๗-๒๖๑-๖๙๗



ที่ ศร ๖๖๒๕.๒/๐๐๙๘

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลหนองสังข์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าวได้จัดให้มีการเรียนการสอนในรายวิชางานนิพนธ์ รหัสวิชา ๓๗๑๖๙๘ ซึ่ง นางสาวขวัญชีวา สารสี รหัสนิต ๕๗๙๓๐๐๖๒ เป็นนิตหลักสูตรดังกล่าว ได้จัดทำงานนิพนธ์ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประเศ จังหวัดสระแก้ว”

ในการนี้ วิทยาลัยฯ ขออนุญาตให้ นางสาวขวัญชีวา สารสี เข้าเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม จำนวน ๑๐ ชุด ในหน่วยงานของท่านเพื่อเก็บข้อมูล วิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พชัญญ์ ธรรมเสนา)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์. ๐๓๗-๒๖๑-๖๙๗

โทรสาร. ๐๓๗-๒๖๑-๖๙๗



ที่ ศธ ๖๖๒๕.๒/๐๐๗๗

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลผ่านศึก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าวได้จัดให้มีการเรียนการสอนในรายวิชางานนิพนธ์ รหัสวิชา
๓๗๑๖๙๘ ซึ่ง นางสาวขวัญชีวา สารสี รหัสนิสิต ๕๗๙๓๐๐๖๒ เป็นนิสิตหลักสูตรดังกล่าว ได้จัดทำงานนิพนธ์
เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารท้องถิ่นในอำเภอรัฐประศาสน์ จังหวัดสระแก้ว”

ในกรณีนี้ วิทยาลัยฯ ขออนุญาตให้ นางสาวขวัญชีวา สารสี เข้าเก็บข้อมูลโดยการแจก
แบบสอบถาม จำนวน ๑๐ ชุด ในหน่วยงานของท่านเพื่อเก็บข้อมูล วิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
ความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ ธรรมเสนา)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์. ๐๓๗-๒๖๑-๖๙๗

โทรสาร. ๐๓๗-๒๖๑-๖๙๗