

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีหลักการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
4. ผลของความขัดแย้ง
5. วิธีการขจัดความขัดแย้ง
6. บริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิด ทฤษฎีหลักการบริหารสถานศึกษา

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ เป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้และเศรษฐกิจฐานความรู้ซึ่งมีผลให้การบริหารจัดการศึกษาไทย ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน และความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้นในกระบวนการบริหารจัดการจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการขององค์กรอยู่รอด บังเกิดผลดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ (ธีระรุณเจริญ, 2550 : 98)

งานบริหารสถานศึกษาเมื่อแบ่งตามวัตถุประสงค์ในการบริหารงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 33) คือ

1. งานหลัก เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้แก่นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยตรง ได้แก่งานวิชาการ

2. งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นหน่วยปฏิบัติซึ่งผลจากการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานบุคลากรในสถานศึกษา สำหรับภารกิจของโรงเรียนคือ การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้แก่นักเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้นคือ นักเรียนมีคุณภาพที่พึงประสงค์ ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ลักษณะที่พึงประสงค์และมีสุขภาพอนามัยที่ดี ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียนมีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหารจัดการ ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ผู้ปกครองนักเรียน เป็นต้น แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารโรงเรียน และการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้นั้นย่อมต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณธรรมและคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาในสังกัด (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 32) ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

1.1 การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรสถานศึกษา

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนว

1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

- องค์กรอื่น
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ
 - 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร
หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
 - 1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการของสถานศึกษา
 - 1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
 - 1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
2. การบริหารงานงบประมาณ
- 2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ
 - 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการ
ดำเนินงาน
 - 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 2.5 การบริหารการเงิน
 - 2.6 การบริหารบัญชี
 - 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
3. การบริหารงานบุคคล
- 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
 - 3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
 - 3.4 วินัยและการรักษาวินัย
 - 3.5 การออกจากราชการ
4. การบริหารงานทั่วไป
- 4.1 การดำเนินงานธุรการ
 - 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 4.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 4.7 การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหาร
ทั่วไป
- 4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.10 การรับนักเรียน
- 4.11 การส่งเสริมและประสานงาน การศึกษาในระบบ นอกระบบ และตาม
อัธยาศัย
- 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.13 งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน
องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 4.17 การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
- 4.18 งานบริการสาธารณะ
- 4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากขอบข่ายของงานทั้ง 4 ด้าน จะเห็นว่าการระดมสรรพกำลังทุกด้านเพื่อพัฒนา
การศึกษา โดยใช้กระบวนการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีเป้าหมายสุดท้ายที่การ
พัฒนาคุณภาพนักเรียน และบุคลากรให้มีลักษณะที่มองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี มีวินัยในตนเอง
มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ในครอบครัว ชุมชนและสังคม
โลกยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างสันติสุข ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถใช้
ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน บรรลุจุดมุ่งหมายที่
กำหนดไว้ งานบริหารสถานศึกษามีหลายงาน แต่จะครอบคลุม 4 งานด้วยกัน คือ งานวิชาการ
งานบุคคลงานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป การดำเนินงาน 4 งานของสถานศึกษาจะ
ดำเนินการไปด้วยดี มีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยกระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน
ประกอบด้วยเสมอ (สมเดช สีแสง, 2543 : 100-103)คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและ
ความต้องการของโรงเรียน การวางแผน การประเมินผล

การบริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา

สาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้เสนอแนวคิดและวิธีการจัดการศึกษาที่ทำหลายด้าน จึงเป็นเสมือนกฎหมายปฏิรูปการศึกษา ดังจะเห็นได้ว่าในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินี้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปในด้านต่างๆ คือ ปฏิรูประบบการศึกษาให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งระบบ ปฏิรูปแนวทางการจัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ปฏิรูปหลักสูตรและเนื้อหาสาระวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในและนอกระบบโรงเรียน ปฏิรูประบบการบริหารและจัดการศึกษาทั้งหน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น และเอกชน โดยเน้นเรื่องการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ปฏิรูประบบครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีการยกระดับสถานภาพของวิชาชีพครู การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพครู ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้เพื่อการศึกษา ปฏิรูประบบประกันคุณภาพการศึกษา เน้นเรื่องการประกันคุณภาพภายในและให้มีการรับรองและประเมินผลมาตรฐานจากองค์กรภายนอก และปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มุ่งให้มีการผลิตใช้สื่อและเทคโนโลยีในรูปแบบที่หลากหลายที่มีคุณภาพ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544 : 15-18)

การปฏิรูปการศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการ และปัจจัยต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาพัฒนาทั้งระบบ บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ก็คือผู้บริหารสถานศึกษา เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียน การสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จําพาศองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบทที่หลากหลาย น่าจะเปรียบได้กับผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพสูงสุดในการบริหารจัดการการศึกษาภายในสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญในการปฏิรูปการศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเป็นตัวอย่างของการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และการบริหารให้กับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ถ้าผู้บริหารไม่เอาจริง ไม่ตั้งใจในการบริหารทำงานไม่มีระบบ การปฏิรูปสถานศึกษาคงจะประสบความสำเร็งได้ยาก แนวคิดต่อการมุ่ง

สร้างคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษายุคใหม่ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ก็จะไม่เกิดขึ้น

การบริหารงานใด ๆ ก็ตามความมีประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนมีความปรารถนาอย่างยิ่งสำหรับองค์การของตน แต่ความเป็นจริงแล้วในทางปฏิบัติความสำเร็จของงานจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการ ทั้งนี้อาจมีปัญหและอุปสรรคเกิดขึ้นเนื่องมาจากความขัดแย้งในองค์การ เพราะในแต่ละวันจะพบกับความขัดแย้งหลายประการ ทราบกันดีว่าความขัดแย้งไม่มีใครปรารถนา แต่ก็เป็นที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ トラบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมเมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ จึงควรจะต้องรู้จักและทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง แปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ ในการบริหารองค์การบางโอกาสความขัดแย้งก็มีความจำเป็น และมีประโยชน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 1)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง และมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคนทั้งในเชิงสถาบัน ระบบโครงสร้างของสังคมไทยให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในการพัฒนาประเทศจำเป็นต้องอาศัยการระดม คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีและวิธีการจัดการเพื่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาคนให้ มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ถ้าองค์การใดมี "คน" ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง คนหรือข้าราชการหรือพนักงานก็จะสามารถระดมเงิน วัสดุ มาให้กับองค์การ และสามารถบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11พ.ศ. 2555 – 2559)

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

คำว่า การบริหารงานบุคคลมาจากภาษาอังกฤษที่ว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานของคนในองค์กรซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในการบริหารงานบุคคลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จแล้ว ยังต้องให้บุคคลเกิดความพึงพอใจด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงขององค์กร ซึ่งมีผู้รู้หลายท่านได้แสดงทัศนะไว้หลากหลายและน่าสนใจ ดังนี้

ทวีป อภิสัทธา (2536 : 40) การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการ นโยบายและแผนการวางระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเป็นบรรทัดฐานให้บุคคลในองค์กรได้ปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ ตลอดจนการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้นาน และมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 13) การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กรตั้งแต่เริ่มแรก คือ การวางแผนรับบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การมอบหมายงาน การบรรจุแต่งตั้ง การกำกับควบคุม การนิเทศงาน การพัฒนา ประเมินผล การปฏิบัติงาน การบำรุงขวัญและกำลังใจ การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง จนกระทั่งการดูแลเมื่อบุคคลากรได้พ้นจากองค์กรออกไป

บรรยงค์ ไตจินดา (2543 : 16) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเฉพาะการกำหนดหลักการในการบริหารงานจะต้องเป็นที่ยอมรับระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติและถูกต้องตามกฎหมาย มนุษย์ถือเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กร หลักการขององค์กร คือ พัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มขีดศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สุวัฒน์ วรรณ (2542 : 14) อธิบายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจของผู้บริหารต้องปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปนี้ คือ การวางแผนให้ได้มาซึ่งบุคลากร การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงรักษา การจูงใจและใช้ค่าตอบแทนและการให้พ้นจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทรัพยากรการบริหาร คือ บุคคลให้ปฏิบัติงานเต็มความรู้ ความสามารถและเต็มเวลาจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสามารถคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มี

คุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา ชำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีคุณภาพ

ปัจจนามัน มาศนพคุณรัตน์ (2549 : 10) กล่าวว่า การบริหารเป็นกลุ่มบุคคลได้ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยองค์ประกอบอย่างน้อยสองประการ ได้แก่ ปัจจัยในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาศัยหน้าที่ของการบริหาร

งามตา ปิ่นธนา (2552 : 6) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา และคัดเลือกบุคคลให้มาทำงานในหน่วยงาน และใช้คนเก่าให้ได้ผลงานและการบริการจากการปฏิบัติงานของงานบุคคลให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันบุคคลเหล่านี้ก็มีความพึงพอใจ มีความสุขและได้รับสวัสดิการอย่างเพียงพอกับความ สุข ความสามารถของตน

จากแนวคิดของนักการศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการหรือกลวิธีต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ รวมถึงการส่งเสริม พัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถเต็มตามศักยภาพ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ และการบำรุงขวัญกำลังใจของบุคลากร

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546 : 176) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” คำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้

ทิสนา เขมมณี (2522 : 173) กล่าวถึงความขัดแย้งว่าเป็นสภาพการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อมูลอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 295) ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการต่อสู้กันระหว่างสองฝ่าย ซึ่งทำให้มีการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง หากเป็นความขัดแย้งของบุคคลจะหมายถึง สภาวะของจิตที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวาย เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือน้อยลง หากเป็นความขัดแย้งในองค์การความขัดแย้งจะหมายถึง สถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนไม่สามารถตกลงกันหาข้อยุติได้

ประทุม รอดประเสริฐ (2532 : 43) ความขัดแย้ง หมายถึง ความเป็นฝ่ายตรงข้ามหรือความเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล

สุพัตรา สุภาพ (2533 : 52) ความขัดแย้ง หมายถึง กิจกรรมหรือความคิดที่เกิดขึ้นระหว่างตั้งแต่คนสองคนขึ้นไปหรือ ระหว่างกลุ่มโดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องขัดแย้งกีดกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 42) ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งที่เต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคลการกระทำของคนทั้งสองฝ่ายโดยฝ่ายหนึ่ง ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิดวิชาการ เป้าหมายต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมโดยที่ความแตกต่างที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

ประพันธ์ สุริหาร (2542 : 55) ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกันอันเนื่องมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่จัดการไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างทั่วถึง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ และจะมีผลดีต่อองค์การอย่างมากถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งในระดับองค์การมี 3 ระดับคือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานในองค์การเดียวกัน ความขัดแย้งระหว่างองค์การ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 74) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าหมายประสงค์และจัดมุ่งหมายที่ต่างกัน ความขัดแย้งของบุคคลอาจจะเกิดขึ้นได้เมื่อเขาต้องการตัดสินใจที่จะเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งและมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่ง ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะไม่ให้บรรลุเป้าหมายหรือการที่บุคคลมีความแตกต่างความนิยมความคิดความสนใจเป้าหมายต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกันหรืออยู่ในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนั้น ไม่เป็นสิ่งสอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547 : 68) หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน หรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโต้แย้งกันในประเด็นของค่านิยม หรือเกิดการแข่งขันกันในเรื่องของอำนาจ สถานภาพ เป้าหมาย และการแข่งขันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

จำนียร พลหาญ (2553 : 145) สรุปว่าความขัดแย้ง คือ สภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ไปในทิศทางเดียวกัน ระดับความรุนแรงจะขึ้นอยู่กับระดับความเห็นหรือช่องห่างของความคิดความเชื่อ ถ้ามีช่องห่างมากจะทำให้เกิดความขัดแย้งมาก และถ้าช่องห่างระหว่างความคิด ความเชื่อ น้อยความขัดแย้งก็จะไม่รุนแรงมาก

Chung and Megginson (1981 : 252) ความขัดแย้งคือ การดิ้นรนต่อสู้กันเพื่อความต้องการปรารถนาความคิด ความสนใจของบุคคล ที่ไปด้วย ไม่ได้ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมาย ที่ไม่สามารถทำให้ ทุกฝ่ายพอใจ

Pneuman and Bruehl (1982 : 6) ความขัดแย้งเป็นสภาพการที่เกิดขึ้นเมื่อมีสองฝ่ายหรือมีมากกว่าสองฝ่ายที่ต้องทำงานและอาศัยพึ่งพากันมีปฏิสัมพันธ์กันมีความเห็นที่ไปด้วยกัน ไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน

Pneuman and Bruehl (1982 : 6) ความขัดแย้งเป็นสภาพการที่เกิดขึ้นเมื่อมีสองฝ่ายหรือมีมากกว่าสองฝ่ายที่ต้องทำงานและอาศัยพึ่งพากันมีปฏิสัมพันธ์กันมีความเห็นที่ไปด้วยกัน ไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน

เมื่อพิจารณาความหมายหรือคำจำกัดความของความขัดแย้งดังกล่าว พอจะสรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่าความขัดแย้งคือ สภาพการณ์อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลกลุ่มบุคคล หรือองค์การตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สอดคล้องหรือไม่ลงรอยกัน เพราะความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ตลอดทั้งข้อจำกัดของทรัพยากรความขัดแย้งถ้าบริหารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้หน่วยงานพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ฉันทนา บรรพศิริโชติ (2541 : 37) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory) ถือได้ว่าเป็นเครื่องชี้วัดให้ประจักษ์ ถึงวิวัฒนาการทางความคิดของความขัดแย้งที่มีพัฒนาการจากอดีตสู่ปัจจุบัน รากฐานของทฤษฎีความขัดแย้ง พัฒนามาจากสมมติฐานที่ว่าสังคม คือ ระบบที่มีลักษณะซับซ้อนของความไม่เท่าเทียมกัน (Inequality) และความขัดแย้ง (Conflict) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีความขัดแย้ง

อย่างครอบคลุมในหลายมุมมอง ได้แก่ ด้านสังคมวิทยา ด้านจิตวิทยา ด้านมนุษยวิทยาและด้านคุณค่า (ค่านิยม) และทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นว่ามุมมองของนักวิชาการจากหลายสาขาวิชาต่อความขัดแย้งนั้นมีความเหมือนและความแตกต่างกัน ในประเด็นสำคัญใดบ้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างองค์ความรู้เพื่อการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยต่อไป

แนวคิดความขัดแย้งของ Robbins

แนวคิดความขัดแย้งของ Robbins (1982 : 384) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านองค์การคนสำคัญ ได้แบ่งแนวคิดเรื่องความขัดแย้งไว้ 4 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือแนวคิดประเพณีนิยม (Traditional Perspective) ได้รับความนิยมในช่วง ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และทำให้เกิดผลลบต่อองค์การอยู่เสมอ เช่น ทำให้คนบาดหมางกันพูดหรือสื่อสารกันไม่รู้เรื่อง จนเป็นเหตุทำลายความร่วมมือในองค์การได้ ดังนั้นผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงและต้องกำจัดการให้หมดไป จึงจะถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ
2. แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ หรือด้านมนุษยสัมพันธ์ (Behavioral or Human Relation Perspective) แนวคิดนี้เกิดในช่วง ค.ศ. 1940-1975 แนวคิดนี้ไม่เห็นด้วยกับแบบดั้งเดิม โดยเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงควรยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ ซึ่งผู้บริหารควรทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นพลังสร้างสรรค์และเกื้อกูลการปฏิบัติงาน แม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งจะนำมาซึ่งปัญหา แต่มันกลายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความได้เปรียบในกลุ่มต่าง ๆ ทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาเพื่อแก้ไขความขัดแย้งแบบนั้น ๆ อีกจนมีนวัตกรรมเกิดขึ้น ความขัดแย้งจะก่อประโยชน์แก่ผู้บริหารได้เพราะจะช่วยให้ทราบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้เข้าใจสาเหตุของปัญหาทำให้วิเคราะห์ได้ตรงประเด็นมากขึ้น ในแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์จึงเห็นว่าผู้บริหารไม่ควรหลบเลี่ยงที่จะเผชิญกับความขัดแย้ง แต่ควรหาทางลดและควบคุมให้เหมาะสมจะได้กระตุ้นพลังสร้างสรรค์ให้องค์การเจริญและอยู่รอดได้
3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (Inter-actionist Perspective) แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น และยังมองว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เชื่อว่าจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้คนมีความกระตือรือร้น มีใจทำงานตามคำสั่งเหมือนหุ่นยนต์เท่านั้น ความขัดแย้งยังทำให้องค์การเกิดการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมจึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร

4. แนวคิดสมัยใหม่ (Emerging Perspective) แนวคิดนี้เกิดเมื่อต้นศตวรรษ 1980 เป็นยุคที่การบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้แผ่อิทธิพลต่อการบริหารไปทั่วโลก โดยที่ชาวญี่ปุ่นตระหนักดีว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากปัจเจกบุคคลทั่วไปล้วนแต่มีข้อบกพร่อง คงไม่มีใครสมบูรณ์แบบ แต่ความสามัคคีปรองดองทำให้เกิดความสงบสุขได้ แนวคิดนี้เชื่อว่าการจัดการกับความขัดแย้ง ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และคำนึงถึงเอกภาพขององค์การ มักใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสันติ ซึ่งมีจุดแข็งกว่าแนวทางของชาวอเมริกัน โดยเฉพาะในเรื่องความรัก ความสามัคคีและจงรักภักดีต่อกลุ่มและองค์การ ทำให้สามารถสร้างทีมงานที่เข้มแข็งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้

แนวคิดความขัดแย้งของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 56) ได้เสนอแนวคิด ความขัดแย้ง ของบุคคลไว้ 2 แนวคิดคือ

1. แนวคิดเดิม

1.1 ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การเพราะความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยก ขาดประสิทธิภาพ นำไปสู่ความเครียด ดังนั้น องค์การที่ดีที่สุด จึงต้องไม่มีความขัดแย้ง

1.2 ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหารจึงพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

1.3 ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของพนักงานได้ เช่น ความก้าวร้าว การแข่งขัน และควบคุมความขัดแย้ง โดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม

2. แนวคิดใหม่

2.1 ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การจึงไม่ควรหลีกเลี่ยงแต่ต้องรักษาระดับความขัดแย้งให้เหมาะสม จะกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

2.2 ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับเป้าหมาย ค่านิยมในองค์การ และอาจเกิดจากความก้าวร้าวโดยธรรมชาติในตัวคน ดังนั้นความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือโทษขึ้นกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

2.3 ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของคนและปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจะทำให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารทั้งในอดีตและปัจจุบันต่างให้ความสำคัญกับความขัดแย้งในองค์การหากแต่แนวคิดเดิมมองเห็นว่าความขัดแย้งไม่มีประโยชน์ เป็นการทำลายล้าง ทำให้ขวัญเสื่อม ไม่อยากทำงาน ทำให้เหนื่อยหา วิธีแก้ปัญหาคือ ออกกฎระเบียบที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป สำหรับแนวคิดปัจจุบันมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในองค์การ และไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไปแต่หากเป็นประโยชน์ เป็นพลังในทางบวกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่และเหนื่อยหา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2544 : 190)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 13-14) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การ เพราะทำให้องค์การแตกแยกและการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การ ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะมีโทษหรือประโยชน์ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. องค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. องค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัล เป้าหมาย และค่านิยมในองค์การ ซึ่งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวเพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้โครงการล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นสิ่งดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
6. การสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กรให้เหมาะสม ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมถึงการแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรม และปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง สรุปได้ว่าแนวคิดเดิมนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายเป็นตัวบ่งชี้ถึงความล้มเหลวขององค์กร ต้องขจัดให้หมดไป องค์กรที่ดีจะต้องไม่มีความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ส่วนแนวคิดปัจจุบันความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หลีกเลี่ยงไม่ได้ และไม่ใช้สิ่งที่เลวร้าย ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะจะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พบได้โดยทั่วไป เมื่อเกิดความขัดแย้งย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้ง และเมื่อเกิดความขัดแย้งก็มักจะไม่สามารถยอมช่วยให้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับ หากผู้บริหารทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ย่อมช่วยให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจน และสามารถที่จะเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งให้เป็นที่พอใจกับทุกฝ่าย เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นจากหลายประการ ดังนี้

ชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2550 : 38) ได้สรุปแหล่งที่มาและสาเหตุของความขัดแย้ง 5 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งจากข้อมูล หมายถึง การขาดข้อมูล ข้อมูลไม่ตรงกัน การสื่อสารบกพร่อง ความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล และวิธีการแปลผลข้อมูล
2. ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ หมายถึง การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแก่งแย่งเพื่อตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ ความรัก เกียรติยศ และชื่อเสียง
3. ความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง หมายถึง กระบวนการทำงาน ระบบความยุติธรรมและเสมอภาค ระบบการควบคุม ระบบอำนาจ และบารมี ระบบการกระจายทรัพยากร

4. ความขัดแย้งทางความสัมพันธ์ หมายถึง ความแตกต่างหรือเข้ากันไม่ได้
ในเรื่องของบุคลิกภาพ การสำคัญผิด การสื่อสารบกพร่อง

5. ความขัดแย้งจากค่านิยม หมายถึง ความแตกต่างในโลกทัศน์ ความเชื่อ
ความคาดหวัง ทศนคติ เป้าหมาย ฐานคติ การตัดสินใจ ความประพฤติ การประเมินค่า
ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ประวัติส่วนตัว การเลี้ยงดู

ยงยุทธ เกษสาคร (2551 : 258) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

1.1 ความคิดเห็นของบุคคลที่ต่างกัน เนื่องจากความแตกต่างตามธรรมชาติ
ของมนุษย์รวมกับความแตกต่างจากประสบการณ์และการศึกษาที่แต่ละคนได้รับมา จึงเป็น
สาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถตกลงกันด้วยความ
พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

1.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน คนเราบางครั้งมองปัญหาบางอย่างไม่เหมือนกัน
ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการรับรู้ที่แตกต่างกัน อวัยวะรับรู้ที่แตกต่างกัน รวมทั้งประสบการณ์ที่
แตกต่างกัน

1.3 ค่านิยมที่แตกต่างกัน ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคคลถือปฏิบัติเป็นการ
ตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าดี หรือไม่ดี ควร หรือไม่ควรอย่างไร

1.4 ความมีอคติต่อกัน อคติเป็นความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น อคติ
เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กัน

1.5 ผลประโยชน์ที่ขัดกัน เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความ
ขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ของตนเพียงฝ่ายเดียว และไม่สามารถ
หาทางประนีประนอมกันได้แล้ว ความขัดแย้งก็อาจกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม

2.1 การจัดสรรทรัพยากร ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ คน
สถานที่ เป็นต้น เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ปัญหาเกิดขึ้น
เนื่องจากการแบ่งส่วนปันส่วนไม่เป็นไปตามต้องการ ทรัพยากรมีจำกัด ไม่เพียงพอกับความ
ต้องการ

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมของการปฏิบัติงาน กลุ่มบางกลุ่ม
ทำงานมาก ทำงานหนัก แต่ฝ่ายบริหารไม่เห็นผลงาน แต่กลับไปสนใจกลุ่มที่เอาใจใกล้ชิด
จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาเนื่องจากความไม่ยุติธรรม

2.3 ความแตกต่างด้านความเชื่อและค่านิยม พันธุกรรม พื้นฐานการศึกษา ประกอบกับการอบรมเลี้ยงดู ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านความคิด ความเชื่อ และค่านิยม

2.4 ความแตกต่างด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ เป้าหมาย ส่วนตัว อุปนิสัย เป็นต้น

2.5 การเปลี่ยนแปลง เมื่อใดมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เมื่อบุคคลเข้าใจและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง บุคคลย่อมเกิดการต่อต้าน

นิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 : 4-6) ได้แบ่งสาเหตุความขัดแย้งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่ต่างกันไป สิ่งที่ทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกรวัฒนธรรมหนึ่ง ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาและประเภทของการศึกษาที่บุคคลได้รับเป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลมีความคิดหรือเห็นแตกต่างกัน ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกัน ย่อมประพฤติแตกต่างกัน และความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นได้บ่อยครั้ง คือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์ และคนที่มีประสบการณ์อาจอาจความรู้

1.2 แบบฉบับของแต่ละบุคคล สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างในแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง ดังนี้ แบบฉบับทางจิตใจ แต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะป็นวิธีการคิด ความรู้สึกหรือประสาทสัมผัส แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบของอารมณ์ เช่น บางคนชอบเป็นมิตรช่วยเหลือผู้อื่น แต่บางคนชอบข่มขู่หรือก้าวร้าว แบบฉบับทางภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายแบบ เช่น ผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคนหรือสัมพันธ์ ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตามปัญหาที่อาจจะไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นน้อย แต่ถ้าผู้นำกับผู้ตามเป็นคนละแบบกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

1.3 การรับรู้ การรับรู้ในการกระทำหือเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนจากสภาพจริงทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา หากบุคคลรับรู้ต่างไปจากของจริงก็ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกันเห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจจะแปลข้อมูลสิ่งที่เห็น หรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกัน ดังนั้นความแตกต่างในการรับรู้จึงทำให้เกิดความขัดแย้งได้

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนนิดหน่วยไปจนถึงเดือดดาล หรือเกิดจากความรู้สึกวิตกกังวลไปจนถึงหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลาย ๆ อย่าง ปะปนกันทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในบุคคลอื่น และส่งผลไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งคือความรู้สึกของบุคคล

2. องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของสาร ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบของการสื่อสาร ดังนี้

2.1 ผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งไม่ถูกต้อง แปลข้อมูลจากความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารไม่ถูกต้องหรือสมบูรณ์

2.2 สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น มีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การมองเห็นไม่ชัดเจน ข้อมูลผ่านหลายบุคคลหรือหลายชั้นตอนก่อนถึงผู้รับสาร

2.3 ผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับสารในการแปลความหมายของข้อมูล

3. องค์ประกอบด้านองค์การ สภาพขององค์กรเป็นสาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง สภาพขององค์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์กรเป็นการกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เมื่อบุคคลต้องการทรัพยากรที่มากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3.2 ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์กรที่เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาทโครงสร้าง ทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ใครรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดทำให้บุคคลรู้สึกอึดอัดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น

3.4 การแข่งขัน ทุก ๆ องค์กรมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่จำนวนจำกัด ดังนั้นกระบวนการแข่งขันจึงเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่คนบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงตามที่มาตรฐานกำหนด ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง

เด โบโน (De Bono, 1987 : 47-49) ได้แสดงให้เห็นว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ การมึนคิดเห็นไม่ตรงกัน การที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ เพราะมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน เพราะมีความต้องการไม่เหมือนกัน และเพราะมีแบบความคิดไม่เหมือนกัน ดังนี้

1. คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สาเหตุสำคัญประการแรกที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน คือคนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน สาเหตุที่ทำให้คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน เพราะ

1.1 อารมณ์ คนที่มีอารมณ์แตกต่างกันเมื่อมองเหตุการณ์อย่างเดียวกันย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกันได้ เช่น ถ้ามีน้ำหวานอยู่ครึ่งขวด คนที่มองโลกในแง่ดีจะเห็นว่า มีน้ำหวานเหลือตั้งครึ่งขวดคนที่มองโลกในแง่ร้ายจะเห็นว่า มีน้ำหวานเหลือแค่ครึ่งขวด คนที่มีอารมณ์ดีอาจเห็นเหตุการณ์หนึ่งว่าบัพพองเล็กน้อยสามารถแก้ไขได้ คนที่มีอารมณ์ร้ายอาจเห็นว่าเป็นความเสียหายร้ายแรง ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบสวนได้

1.2 สภาพแวดล้อม คนที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกันย่อมมองเห็นเหตุการณ์หรือสิ่งของของต่างกัน เช่น คนประเทศอาร์เจนตินากับคนประเทศอังกฤษย่อมมองว่าวิกฤตการณ์ของเกาะฟอล์กแลนด์แตกต่างกัน คนประเทศญี่ปุ่นกับคนเนเธอร์แลนด์ย่อมมองเห็นสงครามโลกครั้งที่ 2 แตกต่างกัน คนในเมืองกับคนชนบทย่อมมองเห็นปัญหาจราจรที่แตกต่าง

1.3 ความจำกัดในการมอง คนบางคนย่อมมองเห็นเหตุการณ์ได้กว้างและไกล แต่บางคนก็มองเห็นเหตุการณ์ได้แคบและใกล้ ความจำกัดในการมองทำให้บุคคลมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกัน เช่น การมองรูปสามเหลี่ยมขนาดใหญ่ที่เขียนไว้ข้างตึก คนที่มีข้อจำกัดมาก ๆ ในการมอง อาจเห็นเพียงสวานของเส้น คนที่มีข้อจำกัดในการมองน้อยหน่อย อาจมองเห็นเป็นมุม คนที่ไม่มีข้อจำกัดในการมอง อาจเห็นเป็นสามเหลี่ยมทั้งรูป เมื่อคนทั้งสามเปรียบเทียบกันว่าใครมองเห็นอะไร ย่อมมีคำอธิบายแตกต่างกัน เพราะความจำกัดในการมองของบุคคล จึงทำให้คนมองเห็นปัญหาที่แตกต่างกัน

1.4 เหตุผลเฉพาะหน้า คนส่วนใหญ่มักจะคิดตามเหตุผลเฉพาะหน้าและตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติตามนั้น เช่น สามีภรรยาเรือแตกต้องไปอยู่บนเกาะแห่งหนึ่ง บนเกาะนั้นมีบ่อน้ำอยู่เพียงแห่งเดียวที่พอจะดื่มได้ ภรรยาซึ่งเป็นนักธรณีวิทยาเห็นว่าน้ำในบ่อมีสารตะกั่วปนอยู่มาก สามีซึ่งเป็นแพทย์รู้ว่าหากในร่างกายมีสารตะกั่วสะสมอยู่มาก ๆ จะเกิดเป็นพิษทำให้เป็นบ้าหรือเสียชีวิตได้ เหตุผลเฉพาะหน้าคือ คนทั้งสองหากต้องการอยู่รอดก็ต้องดื่มน้ำจากบ่อน้ำ เหตุผลระยะยาวก็คือ น้ำเป็นพิษแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามเหตุผลระยะยาวได้ โดยมากแล้วเหตุผลเฉพาะหน้ามักจะชนะ คนบางคนมักมีความหวังว่าเวลาอาจทำให้เหตุการณ์คลี่คลายได้บ้าง สามีภรรยาบางกลุ่มก็จะใช้เงินที่หาได้ไปเที่ยวตอนหนุ่มสาวโดยไม่ทราบว่าหลังเกษียณอายุราชการแล้วจะมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างไร แต่สามีภรรยาบางคู่ก็พยายามเก็บเงินไว้เที่ยวหลังเกษียณอายุราชการแล้ว โดยไม่แน่ใจว่าจะเที่ยวไหวหรือไม่ คนที่มุ่งเหตุผลเฉพาะหน้าย่อมเห็นแตกต่างจากคนที่มุ่งเหตุผลระยะยาว

1.5 มองกันคนละมุม แต่ละคนก็มีมุมมองเหตุการณ์ของตน การมองเหตุการณ์คนละมุมมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน นักเศรษฐศาสตร์กับนักศึกษาต่างก็มีมุมมองปัญหาการศึกษาคนละมุม นักเศรษฐศาสตร์ทุนนิยมกับนักเศรษฐศาสตร์สังคมนิยมก็มองเห็นปัญหาเศรษฐกิจต่างกัน หากครูน้อยมองเห็นว่าการทำงานดี คือการไม่ขาด ไม่ลา แต่ครูใหญ่มองว่าการทำงานดีคือคุณภาพของผลงาน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นเสมอในการพิจารณาความดีความชอบ

1.6 มีข้อมูลคนละอย่าง คนที่มีข้อมูลต่างกันย่อมมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน เช่น ในการประชุมครูที่มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน หากมีท่านเพียงคนเดียวที่รู้ว่าผู้อำนวยการคนนี้จะกำลังจะถูกย้าย ท่านย่อมมองเห็นภาพของผู้อำนวยการต่างจากคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้อำนวยการพูดถึงเป้าหมายของโรงเรียนในอนาคต ครูใหญ่ที่มี

ข้อมูลมากย่อมย่อมมองเห็นต่างจากครูน้อยที่มีข้อมูลน้อย การที่คนมองเห็นไม่เหมือนกันก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

1.7 การมองไม่เต็มรูป คนที่มองเต็มรูปย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มองเห็นแต่เพียงบางส่วนของรูป ผู้บริหารย่อมต้องมองอะไรในภาพรวม ครูน้อยบางคนมักจะมองที่ประโยชน์ของตนเอง จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะมองไม่เหมือนกัน

1.8 ประสบการณ์ คนที่มีประสบการณ์ต่างกันย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกัน คนที่มีความรู้เนื่องจากเพิ่งจบการศึกษาใหม่ๆ และมีประสบการณ์น้อย ย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มีความรู้มาก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในลักษณะนี้มักจะเกิดขึ้นบ่อยๆ ในระบบราชการ

1.9 การคาดคะเน บุคคลที่มีข้อมูลดีและถูกต้อง มีประสบการณ์ และมีความฉลาดย่อมสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง ความแตกต่างของความสามารถในการคาดคะเนในอนาคต ทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกัน

1.10 การรับรู้ ประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกัน ทำให้คนมีการรับรู้ที่ต่างหากัน ถ้าต่างคนต่างมองดูก้อนเมฆ อาจทำให้มองเห็นเป็นรูปคนละอย่าง ทั้งนี้เพราะมีการรับรู้ที่ต่างกัน คนที่เคยถูกขโมยจักรยาน ย่อมรับรู้เกี่ยวกับการโจรกรรม ต่างจากคนที่ไม่เคยถูกขโมยจักรยาน การรับรู้ที่ต่างกัน ทำให้คนมองเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน

2. คนมีความต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน ทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน การมีความคิดเห็นที่ต่างหากันเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ความต้องการที่ต่างหากันเป็นผลทำให้คนมีความคิดเห็นต่างหากัน การที่คนมีความต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน อาจเป็นเพราะ

2.1 สไตล์ แต่ละคนก็มีสไตล์ของตนเอง เสื้อตัวที่แม่เห็นว่าสวยและซื้อมาฝากลูกสาววัยรุ่น แต่ลูกสาวไม่ชอบและไม่ยอมใส่ ทั้งนี้เป็นเพราะแม่กับลูกมีสไตล์ต่างกัน คนต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกันเพราะมีสไตล์ต่างหากัน

2.2 หลักการ หลักการเป็นเครื่องชี้แนวทางเพื่อการตัดสินใจ คนที่มีหลักการต่างหากันย่อมต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน นักการศึกษาที่มีหลักการต่างหากัน ย่อมมีความต้องการที่จะแก้ปัญหาการศึกษาไม่เหมือนกัน คนที่มีหลักการไม่เหมือนกัน ย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ดังจะเห็นได้จากนักการเมืองและข้าราชการประจำ เมื่อมีหลักการต่างหากัน ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

2.3 สโลแกน สโลแกนเป็นการผสมผสานหลักการ ความเชื่อ และค่านิยม สโลแกนสะท้อนให้เห็นถึงเหตุผลในการกระทำหรือการคิด สโลแกนทำยรรบรทุก 10 ล้อ สะท้อนให้เห็นแนวคิดของคนขับรถ คนที่มีสโลแกนต่างกันย่อมมีความต้องการต่างกัน และมีความคิดเห็นแตกต่างกันในที่สุด เช่น “โก้ไว้ก่อน” กับ “ประหยัดไว้ก่อน” ย่อมมีความต้องการในเสื้อผ้าที่แตกต่างกัน และมีความเห็นในการเลือกซื้อเสื้อผ้าต่างกัน สโลแกนที่ต่างกัน นำไปสู่ความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน

2.4 ค่านิยม อารยธรรมและวัฒนธรรมสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมของบุคคล ค่านิยมมีความสัมพันธ์กับหลักการและความเชื่อเป็นอย่างมาก คนที่มีค่านิยมต่างกันย่อมมีความต้องการต่างกัน และจะมีความเห็นต่างกันด้วย คนที่มีค่านิยมประหยัด และอดออมย่อมมีความแตกต่างจากคนที่มีค่านิยมฟุ่มเฟือย

2.5 ความเชื่อ การรับรู้ พฤติกรรม ค่านิยมและหลักการต่างก็เป็นผลของความเชื่อของบุคคลที่มีความเห็นต่างกันย่อมมีความต้องการต่างกัน ความเชื่อของบุคคลส่งผลต่อความคิดเห็นของบุคคล คนที่มีความเชื่อต่างกันมักจะมีความคิดเห็นต่างกันด้วย

3. คนมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เพราะแต่ละคนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน ปัจจัยบางประการที่ทำให้คนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน เช่น

3.1 พื้นฐานของความคิด คนที่มีพื้นฐานของความคิดต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน บางคนอาจคิดถึงตนเองเป็นสิ่งแรก บางคนอาจคิดถึงพี่น้อง เพื่อนฝูงเป็นอันดับแรกบางคนอาจนึกถึงสังคมก่อนอย่างอื่น หรือบางคนอาจนึกถึงประเทศชาติก่อนสิ่งอื่น บางคนอาจนึกถึงประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง ความคิดที่ตั้งบนพื้นฐานที่ต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน

3.2 สองขั้วของความคิด ความคิดของบุคคลมักจะอยู่ระหว่างสองขั้ว ที่ตรงกันข้าม บางครั้งจะอยู่ใกล้ๆ ขั้วใดขั้วหนึ่ง บางครั้งอาจอยู่กลางๆ ระหว่างสองขั้ว ภรรยาที่เป็นผู้จัดการบริษัท ย่อมมีความคิดที่จะปกครองบังคับบัญชา ขณะอยู่ในสำนักงานของตน หากเอาความคิดนี้มาที่บ้าน ก่อนข้างแน่นอนว่าจะหากความสงบสุขในบ้าน ไม่ได้

3.3 หลักตรรกวิทยา ความคิดของบุคคลขึ้นอยู่กับหลักตรรกวิทยาที่เขาใช้ ความคิดที่ตั้งอยู่บนหลักตรรกวิทยาที่ไม่ถูกต้อง ย่อมแตกต่างไปจากคนอื่น และเป็นความคิดที่ไม่สมเหตุสมผล เช่น เหตุผลที่เร็ว ทำให้คิดเร็ว ๆ แต่เหตุผลที่ไม่ดี ไม่จำเป็นต้องทำให้คิดดี ๆ

เพราะเหตุผลที่ดี อาจทำให้คิดเรื่องเลว ๆ ก็ได้ หรือผู้บริหารมักมีรูปร่างสูงใหญ่ แต่ก็มีคนที่มีรูปร่างสูงใหญ่ไม่น้อยที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร

ทรัสต์ (Trusty. 1987 : 105) ได้ศึกษาแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านความขัดแย้ง และสรุปว่า สาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ได้แก่ การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน การทำทนายหรือให้ร้ายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือความสำคัญ และการคุกคามต่อปมด้อยหรือเอกลักษณ์ของบุคคล ผู้บริหารควรจะยอมรับว่าในหน่วยงานของเรานั้นการที่คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ย่อมเป็นเรื่องปกติ แต่ควรระวังว่า การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่การไม่ชอบกันเป็นส่วนบุคคลและก่อให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด

ไครต์เนอร์ (Kreitner. 1992 : 509) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ความคลุมเครือของอำนาจหน้าที่ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ยังผลให้มีการแข่งขันเพื่อช่วงชิงทรัพยากรในการบริหารและอำนาจ ซึ่งแต่ละฝ่ายพยายามที่จะมุ่งเอาความดี ความชอบเมื่อประสบความสำเร็จในงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงการถูกตำหนิเมื่อประสบความล้มเหลวจากการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. การสื่อสารระบบปิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานซึ่งมีความสลับซับซ้อนและเผชิญกับปัญหา อุปสรรคมากมายที่ซึ่งจะนำไปสู่ความไม่เข้าใจกัน การสื่อสารทางเดียวซึ่งเป็นการสื่อสารระบบปิดอาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับนั้นถูกบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริงจากการใช้ภาษาที่คลุมเครือ จึงนับเป็นความล้มเหลวของการสื่อสารในองค์การ
3. ข้อจำกัดในเรื่องของเวลาการปฏิบัติงาน เมื่อเวลาในการทำงานมีไม่เพียงพอมักจะก่อให้เกิดความกดดัน เกิดความเครียด และความจำเป็นที่จะต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงกำลังคนมากขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา
4. มาตรฐาน กฎเกณฑ์ นโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่แน่นอน การตีความกฎระเบียบ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมักจะมี岐殊ผลัด เบี่ยงเบน ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด มุ่งจะเอาชนะกัน และนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งได้
5. ความคาดหวังในการทำงานที่สูงเกินไป ความไม่พึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังในการทำงานได้รับการตอบสนอง บางครั้งผู้ร่วมงานไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมาย และความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้น จึงเกิดความไม่พึงพอใจ อาจเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ลูธานส์ (Luthans. 1995 : 123) กล่าวว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีสาเหตุมาจาก 4 ประการ คือ

1. ความแตกต่างของบุคคล แต่ละคนมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรม การอบรมเลี้ยงดูของครอบครัว ประสบการณ์ การศึกษา ค่านิยม ซึ่งเรื่องเหล่านี้จะมีเรื่อง อารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องค่อนข้างมาก จึงทำให้เกิดความขัดแย้งง่าย ความแตกต่างจึงเป็นสาเหตุ หลักของความขัดแย้ง

2. การขาดข้อมูลข่าวสาร เป็นผลมาจากการสื่อสารในองค์กรบกพร่อง อาจ เนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีข้อมูลที่ไม่เหมือนกันหรือไม่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งแตกต่างข้อมูล แรก คือ ไม่ได้มีสาเหตุมาจากอารมณ์

3. บทบาทที่เข้ากันไม่ได้ เป็นผลมาจากทั้งความขัดแย้งภายในบุคคลและ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะลักษณะงานที่จะต้องทำร่วมกันหรืองานที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกัน เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตต้องการลดต้นทุนในการผลิต ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขายต้องการสินค้าที่มี คุณภาพดี แต่การผลิตต้องใช้ต้นทุนผลิตสูง ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขายต้องการขายสินค้าที่มี คุณภาพดี แต่การผลิตต้องการใช้ต้นทุนการผลิตที่มีคุณภาพสูงทำให้เกิดความขัดแย้งได้

4. ความเครียดจากสิ่งแวดล้อม ความเครียดที่เกิดจากการขาดแคลนทรัพยากร การแข่งขัน ระดับความไม่แน่นอน หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความเครียดจะ เป็นสิ่งทำให้ความขัดแย้งเพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากหลายองค์ประกอบด้วยกัน เช่น ด้าน บุคคล ได้แก่ ความแตกต่างในภูมิหลัง การติดต่อสื่อสาร ค่านิยม ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน องค์ประกอบด้านองค์กร ได้แก่ การมีทรัพยากรที่จำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ความไม่ชัดเจน ในอำนาจหน้าที่ ผลประโยชน์ขัดกัน ขาดความสามัคคีในองค์กร ความกลัว การใช้กำลัง การใช้อำนาจ การเห็นว่าไม่ได้รับความยุติธรรม และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร เหล่านี้ย่อมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

ผลของความขัดแย้ง

ผลดีของความขัดแย้ง

ทิสนา เขมมณี (2522 : 81) กล่าวว่า ความขัดแย้งไม่ใช่จะทำให้ผลเสียเสมอ ไป แท้ที่จริงแล้วความขัดแย้งมีประโยชน์ในหลายด้าน เช่น

1. ความขัดแย้งทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ

2. ทำให้ความคิดและการทำงาน ไม่หยุดอยู่กับที่

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและแสดงความสามารถของตน อาจส่งผลให้การทำงาน และผลงานของกลุ่มดีขึ้น

วิจิตร วรุตบางกูร (2526 : 173-174) โดยทั่วไปบุคคลส่วนใหญ่จะมีทัศนคติไม่ดีต่อความขัดแย้งเพราะเชื่อว่าความร่วมมือเป็นสิ่งที่ดีและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี แม้ว่าความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียดและเป็นผลเสียต่อองค์การแต่บางครั้งความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดผลดีได้เหมือนกัน กล่าวคือ ความขัดแย้งสามารถให้ผลในทางบวก เป็นต้นว่า

1. ทำให้เกิดแนวปฏิบัติหรือความคิดเห็นอื่น ๆ มากขึ้น
2. ทำให้มีโอกาสเลือกแนวทางที่ดีกว่า
3. ทำให้เกิดแรงผลักดันที่ต้องค้นหาวิธีการใหม่ ๆ
4. ทำให้เกิดความพยายาม ที่จะอธิบายความเห็น ความเชื่อหรือชี้แจงให้

ชัดเจน จึงต้องพัฒนาความสามารถในการสื่อความหมายและให้เหตุผล

5. ความตึงเครียดกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
6. ทำให้เกิดความเคยชิน ในการแลกเปลี่ยนความเห็นและยอมรับนับถือซึ่งกันและกันมากขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 22) ได้กล่าวโดยสรุปว่า ความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล และองค์การประโยชน์ที่สำคัญบางประการ ได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ต่างฝ่ายก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตนทำให้ได้ข้อมูลหรือหลักฐานใหม่หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่
5. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกันจะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 276) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ว่า ความจริงแล้วความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อเกิดขึ้นก็จะนำไปสู่ความก้าวหน้า หรือเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ เพราะจะเกิดแนวคิดที่สามขึ้นมา ซึ่งเหนือกว่าสองแนวคิดที่ขัดแย้งกันอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเสมือนเป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาความคิดที่ใหม่ขึ้นเสมอซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กร เพราะจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

จากการศึกษาของ โคเซอร์ (Cosser. 1965 : 33-110) พบว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดี คือ

1. ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม
2. ช่วยให้ความสัมพันธ์ของหมู่คณะมั่นคง
3. กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง แก้ไขกฎเกณฑ์ให้

เหมาะสมกับเวลา

4. มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
 5. ก่อให้เกิดการรักษาคุณอำนาจ
 6. ความขัดแย้งในกลุ่มยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น
- ด้อยทซ์ (Deutsch. 1973 : 9) ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งไว้ ดังนี้
1. ป้องกันการเฉื่อยชา หรือหยุดอยู่กับที่
 2. กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น
 3. เป็นสื่อให้มีการตีแผ่ปัญหาเพื่อการแก้ไข
 4. ทำให้บุคคล สังคม เกิดการเปลี่ยนแปลง
 5. เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินผลตนเอง
 6. ทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น
 7. ความขัดแย้งภายนอกทำให้กลุ่มกลมเกลียวกัน

จุง และเม็กกินสัน (Chung and Megginson. 1993 : 255-259) ได้เสนอผลดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กร ดังนี้

1. ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น

2. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในองค์กร
2. เกิดความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม
3. ทำให้มีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่
4. ทำให้ความสัมพันธ์ของกลุ่มดีขึ้น

สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute. 1983 : 196-198) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและองค์กรโดยสรุป ดังนี้

1. ทำให้ความต้องการทางจิตของบุคคลได้รับการตอบสนอง ลดความตึงเครียดเมื่อมีได้แย้งกันบ้าง
2. ทำให้บุคคลรู้จักระวังตนเองในการพูดและการกระทำ
3. ทำให้บุคคลเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น
4. ทำให้มีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจที่ทำงานให้ได้ดี เพราะเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง
5. ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูล วินิจฉัยปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไข
6. ความขัดแย้งทำให้มีการอภิปรายต่อการตัดสินใจ
7. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม ทำให้บุคคลสามารถปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ๆ
8. ทำให้คนเกิดสนใจอยากรู้อยากเห็น อันนำมาซึ่งความสามัคคี หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลงแล้ว

ผลเสียของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 20-21) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ 13 ประการคือ

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลตั้งแง่และใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความริเริ่ม บุคคลจะทำงานตามที่ถูกสั่งเท่านั้น
4. การสื่อสารถูกบิดเบือน
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ลดประสิทธิภาพในการทำงาน
7. ทำลายความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม

8. เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจ ขาดข้อมูลในการตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
9. ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย ทั้งชื่อเสียง เกียรติยศ พูนทรัพย์ หรือแม้แต่ชีวิต
11. ถ้าแก้ปัญหาไม่ดี อาจเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆอีก
12. คนไม่พอใจที่จะทำงานเกิดการ “เลื่อยงาน”
13. ทำให้สูญเสียกำลังคนที่หนีออกไปจากองค์การ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 277) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า อาจจะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ถ้าหากผู้บริหารไม่รู้จักแก้ไขและสาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลภายในองค์การมีอยู่หลายประการด้วยกัน การแก้ไขจึงต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ มิฉะนั้นอาจมีการแก้ไขปัญหาได้ไม่ถูกต้อง และจะเกิดความเสียหายต่อผลงานขององค์การในส่วนรวมได้ เช่น อาจมีผลให้คนที่ทนไม่ได้จะต้องย้ายหนีจากหน่วยงานนั้นไป ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลจะลดลง บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป และอาจเป็นการต่อสู้ที่ใช้อารมณ์ไร้เหตุผล มีการต่อต้านซึ่งอาจขัดต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นต้น

กอร์เนอร์ (Gortner, 1977 : 205-207) ได้กล่าวถึงผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งทำให้ต้นทุนการใช้จ่ายสูงเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจที่เกิดความขัดแย้ง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ต้องเพิ่มค่าตอบแทน เพื่อกระตุ้นการทำงาน นอกจากนี้ความขัดแย้งยังทำให้การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพและส่งผลถึงผลผลิตขององค์การ
2. สร้างความแตกแยกระหว่างสมาชิก พยายามหาวิธีเอาชนะฝ่ายตรงข้าม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่
3. เกิดผลกระทบต่อผลผลิตและเสถียรภาพ ทำให้การติดต่อสื่อสารมีอุปสรรค มีการออกกฎระเบียบมากขึ้น สมาชิกไม่สนใจการศึกษาค้นคว้า ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงได้มาก

แทนเนินบอม และเชลดอน (Tannenbaum and Scheldon, 1969 : 3-24) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. บางคนทนดูและร่วมงานอยู่ไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายออกจากหน่วยงาน
2. ความเป็นมิตรลดน้อยลง
3. ขาดบรรยากาศแห่งความไว้นือเชื่อใจ มีการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ขาด

เหตุผล

4. มีการต่อต้านซึ่งขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความ

สงบ

วิธีการจัดการความขัดแย้ง

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการหรือกระบวนการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การหลากหลายทัศนะ ดังนี้

ซิมเมล (Semmel. 1955 : 107) ได้กล่าวถึงวิธียุติความขัดแย้ง 4 วิธี คือ

1. การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป
2. การทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
3. การประนีประนอม
4. การคืนดีกัน

มาร์ช และ ซิมอน (March and Simon. 1958 : 129) ได้เสนอแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 4 วิธี คือ

1. โดยการเลือกแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ให้มีความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร

2. การเกลี้ยกล่อมโดยการใช้เทคนิคศิลปะชักจูงเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นกับประโยชน์ส่วนรวม เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงาน

3. การต่อรอง โดยยึดมั่นอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม

4. กลวิธีทางการเมืองโดยการใช้อำนาจต่อรองด้วยการรวมตัวกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้มีพลังอำนาจมากขึ้นในการเจรจาต่อรอง

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton. 1970 : 413-425) เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

1. การหลีกเลี่ยง
2. การกดไว้
3. การประนีประนอม

4. การกลบให้เรียบ

5. การเผชิญหน้า

กระบวนการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส

โทมัส (Thomas. 1979 : 889-935) เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

1. การแข่งขัน
2. การแก้ปัญหาาร่วมกัน
3. การถอยหนี
4. การยอมตาม
5. การประนีประนอม

กระบวนการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของโฮวาทและลอนดอน (Howat and London. 1980 : 172-175) ได้สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

1. การเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหาามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีการแก้ไขปัญหา ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะแก้ไขเรียบร้อยแล้วให้ทั้งสองฝ่ายปฏิบัติงานร่วมกันบ่อย ๆ ให้แสดงความคิดเห็นให้ยอมรับกันและกัน ใช้วิธีให้ร่วมมือกันค้นหาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีแก้ไข

2. การหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาทพยายามยุติความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยใช้เสียงของคนส่วนใหญ่ เลี่ยงปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น ไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา

3. การบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตนมักพูดหรือแสดงออกเพื่อจะบอกว่า หยุคเสียที่ฉันเป็นผู้บังคับบัญชาคุณนะ ใช้อำนาจให้ผู้อื่นหยุดกระทำเมื่อเกิดข้อพิพาท บอกให้ผู้อื่นกระทำหรือหยุดกระทำตามใจตน

4. การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรองเพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญใน

ความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการให้คำปรึกษาและหาทางออก โดยช่วยให้กลุ่มที่ขัดแย้งร่วมกันค้นหาปัญหา ใช้กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับ ฟังความคับข้องใจของกันและกัน ให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะที่มีเหตุผล ให้คำปรึกษาอยู่บ่อย ๆ

5. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหา นำมาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้บางส่วน ไว้หรือทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อยุติข้อตกลงใช้กฎระเบียบเป็น เครื่องตัดสินผลที่เกิดขึ้น ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในผลประ โยชน์หรือผลตอบแทนบางอย่าง เป็นการแลกเปลี่ยนเพื่อหยุดความขัดแย้ง

กระบวนการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ ราฮิม (Rahim)

ราฮิม (Rahim, 1983 : 83-85) ได้เสนอกระบวนการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ดังนี้

1. การผสมผสาน (Intergrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่น ระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จะเป็นต้องมีการเปิดเผยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและการ ตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็น แบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา(Problem solving)และเป็นแบบมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อนการแก้ปัญหา แบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะ และข้อมูลจากผู้ขัดแย้งมากำหนดวิธีการ ในการแก้ปัญหาการจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายวิธีการ และการวางแผนระยะยาว

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูงเป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง และเน้นสิ่งที่มีความเห็นที่แตกต่าง กัน และเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะนำไปสู่ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้ง แบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่ทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญ อย่างยิ่งของฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดย หวังว่า จะได้อะไรเป็นการแลกเปลี่ยน หรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปาน กลาง และมุ่งผู้อื่น ในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นแน่ว หรือ ซึ่งทั้ง

สองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่าง เพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กันในการจัดการกับความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติภารกิจหลายประการ ซึ่งอย่างน้อยจะต้องปฏิบัติภารกิจ 2 ประการต่อไปนี้ คือ กาวินิจฉัยความขัดแย้งและการเข้าแทรกแซงความขัดแย้ง

4. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาและเผชิญหน้าโดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะ จะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจความต้องการ หรือความคาดหวังของผู้อื่นการจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้ เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วนหรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

5. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วยเป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จะไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย ที่คาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

กระบวนการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomans and Kilmann, 1987 : 889-935)

1. การเอาชนะ (Competition) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษา ผลประโยชน์ไม่ให้ความร่วมมือ ยืนยันท่าแต่ประโยชน์ของตนเองบนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจใดไม่ว่า ตนเห็นว่าเหมาะที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้ง ใช้ตำแหน่งของตน หรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

2. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษา ผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีการที่ตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง พยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความพอใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้หาทาง

เลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่าย หรือแสดงออกมาในรูปของการสำรวจความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันเพื่อจะ ได้รู้ความคิดเห็นของกันและกันแจ่มชัดขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

3. การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมอยู่ระหว่างการยืนยันทักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้คือหาวิธีการแก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการแข่งขัน และแบบการประองคอง จะพูดถึงปัญหาแบบตรงๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับความร่วมมือ การประนีประนอมอาจหมายถึงการแยกความความแตกต่างออกไป แล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้หรือพุดง่าย เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางอย่างรวดเร็ว

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์ และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจ การแก้ปัญหาแบบนี้อาจแสดงออกมาในโดยการเลี่ยงแบบนักพุด เลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไป จนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม หรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนเองอยู่

5. การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือ ซึ่งตรงกันข้ามกับแบบการแข่งขัน เมื่อให้ความร่วมมือ บุคคลจะไม่ใส่ใจเรื่องของตนเอง ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้าง โดยที่ไม่คิดถึงตัวเองเลย หรือที่เรียกกันว่าความรักแบบเสียสละ อาจออกมาในรูปของการบนอบ เชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นทั้ง ๆ ที่ตัวไม่อยากจะบนอบ หรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

กระบวนการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ วิจิตร วรุตบางกูร

วิจิตร วรุตบางกูร(2531 : 68-70)เชื่อว่าคงไม่มีผู้บริหารเลือกจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งตลอดเวลา ดังนั้นพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งจึงเป็นผลของประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวคิดในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี ได้แก่

1. การเอาชนะ
2. การยอมตามผู้อื่น
3. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
4. การร่วมมือแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม

นอกจากนี้ วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 49) ยังได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้งได้เป็น 3 วิธีดังนี้

1. ให้ทำตัวเสมือนฟองน้ำอดทนต่อท่าทีอันเป็นศัตรูของคนอื่นอย่าทำตัวเป็นกระจกเงาเพราะการตอบโต้ปฏิกิริยาที่เป็นกฏบิณฑ์ จะเป็นการกระตุ้นให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น
2. ให้แยกคู่อริออกจากกันเพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลง บางครั้งอาจทำให้สถานการณ์ตึงเครียดขึ้น การจับแยกควรสร้างความมั่นใจให้ทั้งสองฝ่ายว่าจะไม่มีการหาข้อถกเถียงอีก
3. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกรวมขึ้นมากกว่าความสำคัญมีประเด็นขัดแย้งอยู่ ซึ่งจะช่วยลดความรุนแรงของสถานการณ์ความขัดแย้งได้บ้าง

ฟอลเล็ต (Follett, 1942) ได้เสนอแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ

1. การเอาชนะ
2. การประนีประนอม
3. วิธีผสมผสาน

จากการที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วิธีการจัดการความขัดแย้งจากนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่าน จึงได้สร้างตารางแสดงความถี่ของการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

ตารางที่ 2 สั้งเคราะห์แนวคิด วิธีการจัดการความขัดแย้ง

วิธีการหรือ กระบวนการจัดการ ความขัดแย้ง	แนวคิด ทฤษฎี									
	โรมัสและคิลแมนน์	ราฮิม	โทมัส	เบลกและมูตัน	โซวาทและลอนดอน	พอลเลิต	วิจิตร วรุฒบางกูร	คิมเมล	มาร์ช ไชมอน	รวม
การเอาชนะ	/					/				2
การร่วมมือ	/						/	/		3
การประนีประนอม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	9
การหลีกเลี่ยง	/	/	/	/	/		/		/	7
การยอมให้	/	/	/							2
การต่อรอง		/				/			/	1
การผสมผสาน						/				2
การเผชิญหน้า			/	/	/		/	/	/	6
การไกล่เกลี่ย				/	/		/			4
การบังคับ			/	/	/				/	4

จากตารางที่ 2 ผลจากการสังเคราะห์วิธีการจัดการความขัดแย้งของนักทฤษฎีและนักวิชาการผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 วิธีแรก ที่มีความถี่จากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้

1. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้บางส่วนไว้ ให้มีข้อแลกเปลี่ยนหรือทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อยุติข้อตกลง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในผลประโยชน์หรือผลตอบแทนบางอย่างเป็นการแลกเปลี่ยนเพื่อหยุดความขัดแย้ง

2. การหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อพิพาท เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท พยายามยุติความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยให้เสียงของคนส่วนใหญ่ เลี่ยงปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่น ไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา

3. การเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีการแก้ไขปัญหา ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะแก้ไขเรียบร้อยแล้วให้ทั้งสองฝ่ายปฏิบัติงานร่วมกันบ่อย ๆ ให้แสดงความคิดเห็นให้ยอมรับกันและกัน ใช้วิธีให้ร่วมมือกันค้นหาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีแก้ไข

4. การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการให้คำปรึกษาและหาทางออก โดยช่วยให้กลุ่มที่ขัดแย้งร่วมกันค้นหาปัญหา ใช้กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับความคับข้องใจของกันและกัน ให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะที่มีเหตุผล ให้คำปรึกษาอยู่บ่อยๆ

5. การบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยินทรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตนมักพูดหรือแสดงออกเพื่อจะบอกว่า หยุคเสียทีฉันเป็นผู้บังคับบัญชาคุณนะ ใช้อำนาจให้ผู้อื่นหยุดกระทำเมื่อเกิดข้อพิพาท บอกให้ผู้อื่นกระทำหรือหยุดกระทำตามใจตน

บริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นที่จัดขึ้นในทุกจังหวัด โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 มีฐานะเป็นนิติบุคคลและครอบคลุมพื้นที่จังหวัด ส่วนที่อยู่นอกเขตพื้นที่เทศบาล สุขาภิบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบล การจัดรูปองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ ได้มีการปรับปรุงแก้ไขวิวัฒนาการมาตามลำดับ โดยจัดให้มีสภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2476 ตามความในพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ฐานะ

ของสภาจังหวัดตามพระราชบัญญัตินี้มีลักษณะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือ
แนะนำแก่กรรมการจังหวัดโดยยังมีได้มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่แยกต่างหากจากราชการบริหาร
ส่วนภูมิภาค

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นนิติบุคคล และเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่น เขตของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ เขตจังหวัด

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

“มุ่งพัฒนาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และเป็นศูนย์กลางวัฒนธรรม สร้างสังคมแห่ง
การอยู่ดีมีสุข และพัฒนาท้องถิ่นให้ยั่งยืนภายใต้ระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีธรรมาภิบาล”

ส่วนราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม แบ่งหน่วยการบริหารและภารกิจหน้าที่
ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. สำนักปลัด มีหัวหน้าสำนักปลัดเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบใน
การปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในสำนักปลัด และกำหนดแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 5 ฝ่าย
2. กองกิจการสภา มีผู้อำนวยการกองกิจการสภาเป็นผู้บังคับบัญชา และ
รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกองกิจการสภา และกำหนดแบ่งส่วนราชการภายใน
ออกเป็น 3 ฝ่าย
3. กองแผนและงบประมาณ มีผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณเป็น
ผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกองแผนและงบประมาณ และกำหนด
แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 3 ฝ่าย
4. กองคลัง มีผู้อำนวยการกองคลังเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการ
ปฏิบัติราชการของกองคลัง และกำหนดแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 4 ฝ่าย
5. กองช่าง มีผู้อำนวยการกองช่างเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการ
ปฏิบัติราชการของกองช่าง และกำหนดแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 6 ฝ่าย
6. กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา
และวัฒนธรรมเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกองการศึกษา
ศาสนาและวัฒนธรรม และกำหนดแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 5 ฝ่าย 1 หน่วย
7. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต มีผู้อำนวยการกองส่งเสริมคุณภาพชีวิตเป็น
ผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกองส่งเสริมคุณภาพชีวิต และกำหนด
แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 2 ฝ่าย

8.หน่วยตรวจสอบภายใน มีหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของหน่วยตรวจสอบภายใน และกำหนดแบ่งส่วนราชการ ภายในออกเป็น 1 งาน (องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. 2552 : 20-25)

ตารางที่ 3 จำนวนผู้บริหาร โรงเรียนและครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ปีการศึกษา 2555

ลำดับที่	โรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียน	ครู	รวม
1	แก่งวิทยานุกูล	1	17	18
2	โคกก่อพิทยาคม	1	30	31
3	ท่าขอนยางพิทยาคม	1	51	52
4	มะคำพิทยาคม	1	22	23
5	ศรีสุขพิทยาคม	1	15	16
6	นาสีนวนพิทยาสรรค์	1	13	14
7	หนองโกประสิทธิ์พิทยาคม	1	11	12
8	จัวบาวิทยาคม	1	17	18
9	ขามป้อมพิทยาคม	1	13	14
10	เสื่อไก่อวิทยาสรรค์	1	29	30
11	นาข่าวิทยาคม	1	37	38
12	หัวเรือพิทยาคม	1	22	23
13	หนองโพธิ์วิทยาคม	1	18	19
14	มัธยมดงยาง	1	12	13
15	เวียงสะอาดพิทยาคม	1	16	17
16	เมืองเดาวิทยาคม	1	24	25
17	หนองเหล็กศึกษา	1	19	20
18	หนองบัวปียนมิตร	1	11	12
19	เลิงแฝกประชาบำรุง	1	17	18
20	ดอนเงินพิทยาคาร	1	10	11
	รวม	20	404	424

ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อมีการปฏิรูประบบและโครงสร้างการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้เกิดการหลอมรวมการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเข้ามาอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และกระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) และสถานศึกษามีการบริหารจัดการการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการทุกระดับ เพื่อให้เกิดเอกภาพในนโยบายแต่หลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยหลักการเป็นแนวทางที่ควรจะเป็น แต่ในทางปฏิบัติเกิดปัญหาขึ้นหลายประการ ตั้งแต่การเข้าสู่ตำแหน่งในคณะกรรมการระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยเฉพาะคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษา การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา การเข้าสู่ระบบคณะกรรมการชุดต่าง ๆ การจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรอัตราค่าจ้าง การนิเทศการศึกษาและอื่น ๆ อีกเป็นอันมาก จนถึงจุดที่ทำให้เกิดแนวคิดในการถ่ายโอนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีคณะกรรมการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอให้รัฐบาลออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องหลักเกณฑ์วิธีการ เงื่อนไข ตัวชี้วัด และระดับคุณภาพในการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้ ทำให้มีหลักเกณฑ์การถ่ายโอนและกระแสการรวมพลัง เพื่อขอถ่ายโอนสถานศึกษา โดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษา ไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในหลายจังหวัดของประเทศและเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สืบเนื่องมาจากปัญหาการปฏิรูประบบและโครงสร้างการบริหารการศึกษา ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาตามหลักการปฏิรูปการศึกษาไทยที่กฎหมายบัญญัติขึ้นมา

การถ่ายโอนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2548 มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมและได้ยื่นขอประเมินความพร้อมเพื่อขอถ่ายโอนทั้งสิ้น 388 แห่ง (ยิ่งยศ อุดรพิมพ์. 2548) มีโรงเรียนที่ขอโอนทั้งสิ้น 1,490 แห่ง มีองค์การบริหารส่วนจังหวัด 23 จังหวัด ของประเมินความพร้อมเพื่อขอถ่ายโอนสถานศึกษา มีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549-2553 รวมทั้งหมด 456 แห่ง และในปีพ.ศ. 2553 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อนุมัติให้ถ่ายโอนสถานศึกษาไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งสิ้น 21 โรงเรียน โดยมติจากการประชุมคณะกรรมการการบริหารการถ่ายโอนภารกิจบุคลากรและงบประมาณด้านการศึกษาระหว่างศึกษาธิการครั้งที่ 1/2543 (มติชน. 2553 อ้างอิงมาจากสมชาย วงศ์เกษม. 2553 : 35)

ในส่วนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามได้ถ่ายโอนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 จนถึงปี พ.ศ. 2553 ดังนี้ พ.ศ. 2550 จำนวน 1 โรงเรียน พ.ศ. 2551 จำนวน 16 โรงเรียน และ พ.ศ. 2553 จำนวน 3 โรงเรียน รวมทั้งหมด 20 โรงเรียน มีครู 514 คน และนักเรียน 8,016 คน (สมชาย วงศ์เกษม. 2553 : 35) การถ่ายโอนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามแล้วนั้นเชื่อว่าปัญหาที่เคยมีจะหมดสิ้นไป ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปยังคงพบปัญหา เช่น นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำอันสืบเนื่องมาจากสถานศึกษามีครูไม่ครบกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูสอนไม่ตรงวิชาเอก การพัฒนาครูมีไม่มาก สถานศึกษาขาดนวัตกรรมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน การบริหารจัดการการศึกษา สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาและชุมชน ยังไม่ได้จัดการให้เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และผู้บริหาร การประสานงาน ความร่วมมือ การจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา การบริหารจัดการเป็นเครือข่ายมีไม่มาก จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผลลัพธ์ทางการศึกษามีคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ทำได้เพียงการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นต่ำอยู่ในระดับที่ยังไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้จัดการศึกษา (สมชาย วงศ์เกษม. 2553 : 53-54)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

สุรวงศ์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 74) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดคือสาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ ในการทำงานรองลงมา เป็นสาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคลและสาเหตุจากองค์การตามลำดับ ส่วนวิธีการจัดการ

ความขัดแย้งที่ผู้บริหารนิยมใช้เรียกจากมากไปหาน้อยคือ ประนีประนอม ประสานร่วมมือ ไกล่เกลี่ย หลีกเลียง และบังคับความแนวคิดของ Howat และ London และยังพบอีกว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์ กับวุฒิการศึกษาประสบการณ์และขนาดโรงเรียน

เสนห์ โสมนัส (2538 : 97) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรีเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยหาสาเหตุความขัดแย้งกับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์และขนาดโรงเรียน จากผู้บริหาร 406 คนพบว่าสาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ผู้บริหารใช้วิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้ การประนีประนอม เผชิญหน้า ไกล่เกลี่ย หลีกเลียง และบังคับตามลำดับ

อุยามาศ รัชชาแก้ว (2538 : 41) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญกรุงเทพมหานคร พบว่าเลือกใช้วิธีประนีประนอมอันดับ 1 รองลงมาคือ หลีกเลียงและการบังคับเป็นอันดับสุดท้าย เมื่อจัดกลุ่มระดับพบว่าการระประนีประนอมจัดอยู่ในกลุ่มระดับสูงประสานร่วมมือ หลีกเลียงและราบรินอยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง และการบังคับอยู่ในระดับต่ำลงยังพบอีกว่า ความแตกต่างทาง อายุ วุฒิการศึกษาประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดโรงเรียนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง

นิพนธ์ แจ่มจรัส (2544 : 97-101) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียง พบว่าสาเหตุความขัดแย้งของโรงเรียนมาจาก องค์ประกอบส่วนบุคคล สภาพ โรงเรียนและปฏิสัมพันธ์ในการทำงานตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุมาจากความขาดแคลนทรัพยากรสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเอาแต่ใจตนเองของครู ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต และความแตกต่างของวิธีการทำงานตามลำดับ วิธีการจัดการความขัดแย้งพบว่าผู้เชี่ยวชาญเลือก ใช้วิธีการร่วมมือประนีประนอมและวิธีการเอาชนะตามลำดับ

รังสรรค์ เหมันต์ (2546 : 79-81) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลียง และวิธีบังคับ

วีรณัฐ สุทรพันธ์ (2550 : 63) พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบบังคับเป็นอันดับสุดท้ายทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคนไทยไม่นิยมใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบแตกหักไม่ชอบใช้ความรุนแรง

วิภาภรณ์ พึ่งอารมย์ (2551 : 85) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสำนักงานเขตจตุจักรกรุงเทพมหานคร และเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักรกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานพบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา การร่วมมือและการประนีประนอมอยู่ในระดับมากส่วนการยอมให้การหลีกเลี่ยงและกาเอาชนะอยู่ในระดับปานกลางพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุดคือการร่วมมือและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาน้อยที่สุดคือการเอาชนะ

จิตนภา ไชยเทพา (2552 : 69-71) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันส่วนขนาดโรงเรียนต่างกันโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

บุญเลิศ เนียมจันทร์ (2553 : 63) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของพนักงานครูสังกัดเทศบาลเมืองสวรรคโลกอำเภอสวรรคโลกจังหวัดสุโขทัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากคือแบบการร่วมมือและแบบการประนีประนอมเป็นเพราะการร่วมมือจะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันใช้เหตุผลระดมความคิดเป็นการแก้ปัญหาซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่ายพอใจไปในทิศทางเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการประนีประนอมสอดคล้องกับอุปนิสัยของคนไทยที่ไม่นิยมการเผชิญหน้า

ฐาปณิต สมศรีกิจ (2553 : 87) ได้ศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีมีทักษะการบริหารความขัดแย้งเฉลี่ยอยู่ในระดับ

มากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ที่มีเพศต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ที่มีประเภทของสถานศึกษาต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และระดับความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิมพัรวรา ดวงแก้ว, เฉลิมชัย หาญกล้า และวสัน ปูนผล (2553 : 85) พบว่าครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานีที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการจัดการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนคิดว่าตนมีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีเผชิญหน้ามากที่สุดและด้านการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยครูคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีบังคับน้อยที่สุดและส่วนในด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

สุภักดิ์ จิตต์มากพันธ์ และพีรธร บุญสวัสดิ์พันธุ์ (2554 : 82) พบว่าพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ส่วนใหญ่เป็นแบบการประนีประนอมทั้งนี้เพราะวิธีแก้ปัญหาแบบประนีประนอมเป็นวิธีแก้ปัญหาโดยการพบกันครึ่งทางใช้สันติวิธียึดหลักทางสายกลางของพระพุทธศาสนาปรัชญาผลประ โยชน์ของทั้งสองฝ่าย

งานวิจัยต่างประเทศ

ฮูเวอร์ (Hoover. 1991 : 2942-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารกับบรรรยากาศองค์กรใน โรงเรียนของรัฐแพนซิลวาเนียผลการวิจัยพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารแบบยอมให้ และแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรรยากาศของโรงเรียนแบบเปิด แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารแบบใช้อำนาจและแบบหลีกเลี่ยงมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรรยากาศของโรงเรียนแบบเปิด บรรรยากาศขององค์กรแบบเปิดจะมีความขัดแย้งในระดับต่ำ ความขัดแย้งในองค์กรระดับต่ำ ผู้บริหารจะใ้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้ และแบบประนีประนอม ส่วนความ

ขัดแย้งในองค์กรระดับสูงผู้บริหารจะใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบใช้อำนาจ และแบบ
หลีกเลี่ยง

แอนด्रेस และแอนน์ (Andress and Ann, 1997 : A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรกับการจัดการความขัดแย้ง สรุปว่า บรรยากาศการ
สื่อสารในองค์กรมีส่วนสนับสนุน และเอื้อต่อการแก้ไขความขัดแย้งแบบประสานร่วมมือ
ลาร์กิน (Larkin, 1997 : 197) ได้ศึกษาประสิทธิผลหลักสูตรของการจัดการความ
ขัดแย้งของผู้บริหาร โรงพยาบาล สรุปว่า การพัฒนาผู้นำมีส่วนเอื้อหรือสนับสนุนให้มีการ
จัดการความขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยงมากกว่าการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งมีหลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมด้าน
สถานการณ์ แต่วิธีการที่เหมาะสมกับการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ
วิธีการประนีประนอมวิธีการหลีกเลี่ยงวิธีการเผชิญหน้าวิธีการไกล่เกลี่ย และวิธีการบังคับ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY