

การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน :

กรณีศึกษา บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT
ON OVERALL OPERATION: A CASE STUDY OF PERSONNEL OF
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION AT THE FOUR
RAJAMANGALA UNIVERSITIES OF TECHNOLOGY**

คณิต เรืองขจร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน :

กรณีศึกษา บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง



คณิต เรืองขจร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลชลบุรี


ปีการศึกษา 2557

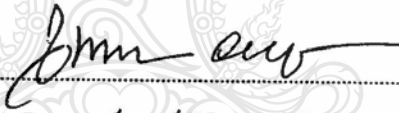
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลชลบุรี


หัวข้อวิทยานิพนธ์ การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน :
กรณีศึกษา บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง
The Influence of Organizational Conflict Management on Overall Operation:
A Case Study of Personnel of Faculty of Business Administration at the Four
Rajamangala Universities of Technology


ชื่อ - นามสกุล นายคณิต เรืองขจร
วิชาเอก การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์กล้าหาญ ฦ น่าน, ปร.ค.
ปีการศึกษา 2557

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

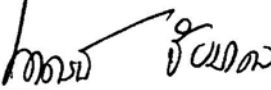

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิศักดิ์ จันทร์ประภาเลิศ, D.B.A.)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ปร.ค.)


..... กรรมการ
(อาจารย์ดวงพร พุทวงศ์, ปร.ค.)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กล้าหาญ ฦ น่าน, ปร.ค.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต


..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นำถรพี ชัยมงคล, ปร.ค.)

วันที่ 12 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2558

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง
ชื่อ-นามสกุล	นายคณิต เรืองขจร
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์กล้าหาญ ณ น่าน, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2557

บทคัดย่อ

การวิจัยมีจุดมุ่งหมาย (1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งในองค์กรและ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง

วิธีการดำเนินงานวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ โดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ อยู่ระหว่าง 0.65-0.80 ค่าความเชื่อมั่นทั้งชุดเท่ากับ 0.73-0.81 จำนวน 240 ชุด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert Scale)

จากการศึกษาพบว่า การบริหารความขัดแย้งของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นแบบการร่วมมือร่วมใจ การประนีประนอม การปรองดองหรือยอมให้ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ตามลำดับ และการบริหารความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

คำสำคัญ : การบริหารความขัดแย้ง ผลการปฏิบัติงาน

Thesis Title	The Influence of Organizational Conflict Management on Overall Operation: A Case Study of Personnel of Faculty of Business Administration at the Four Rajamangala Universities of Technology
Name-Surname	Mr. Khanit Reungkajorn
Major Subject	General Management
Thesis Advisor	Assistant Professor Khahan Na-Nan, Ph.D.
Academic Year	2014

ABSTRACT

This research aimed were to (1) study the levels of organizational conflict management and overall operation of personnel in four campuses of Rajamangala Universities of Technology (2) study the relation between organizational conflict management and overall operation of personnel in four campuses of Rajamangala Universities of Technology (3) study the influence of organizational conflict management on overall operation of personnel in four campuses of Rajamangala Universities of Technology.

The method and population or representative samples were the personnel of four campuses - Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon, Rajamangala University of Technology Rattanakosin and Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi - which consisted of academic personnel and academic supportive personnel using the questionnaires approved in content accuracy. The consistency index between the questions and objectives was from 0.65 - 0.80, and the reliability was 0.73 - 0.81 from the amount of 240 questionnaires. The research tool was questionnaires divided into 3 parts: part 1 representative samples' generality, part 2 organization conflict management, and part 3 overall Operation according to Linkert Scales' approach.

The research found that organizational conflict management of personnel of Faculty of Business Administration in Four Campuses of Rajamangala Universities of technology tended to handle the conflict with cooperation, conciliation, compliance, avoidance and overcoming respectively. The organizational conflict management has an influence on overall operation in every way at statistical significance level of 0.01.

Keywords: conflict management, overall operation

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ฌ น่าน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ข้อชี้แนะ และความช่วยเหลือในหลายสิ่งหลายอย่าง จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ ประธานสอบ วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พัฒนา ยาวีราช ดร.ดวงพร พุทธวงศ์ กรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของงานวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ที่มีคุณค่าในการปรับปรุงงานวิจัย ในครั้งนี้ ขอขอบคุณ ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข ที่ได้ให้ความ อนุเคราะห์แบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งฉบับแปลภาษาไทย มา ณ โอกาสนี้ และขอบคุณ บุคลากร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง ที่สละเวลาอันมีค่าของท่านใน การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ คุณฉัตรชัย บุตรเอก ที่คอยให้คำแนะนำในการติดต่อประสานงานใน ด้านลิขสิทธิ์แบบสอบถาม คุณชนพิงค์ สนิชวรรณะ ที่ได้ให้คำปรึกษาด้านการใช้ภาษาอังกฤษ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ให้ กำลังใจตลอดปีการศึกษาที่ผ่านมา ขอขอบคุณ พี่ เพื่อน ๆ และองค์การนักศึกษา มทร.ธัญบุรี ทุกท่านที่เป็น กำลังใจและที่ปรึกษามาตลอด

ท้ายที่สุดนี้ คุณความดีและกุศลที่บังเกิดมีจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ เป็นผลมาจากความเมตตา กรุณาของบิดา มารดา ผู้คอยให้กำลังใจ และผู้ให้ โอกาสในการศึกษา ขออณิสงส์อันเกิดจากคุณประโยชน์ ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ จงบังเกิดแก่ผู้มีพระคุณของผู้วิจัย หากมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วน ใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว และจะขอปรับปรุงแก้ไข ให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

คณิต เรืองขจร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(12)
บทที่ 1 บทนำ.....	13
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	13
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	16
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	16
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	16
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	17
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	18
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	20
2.2 เนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร.....	34
2.3 เนื้อหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน.....	51
2.4 เนื้อหาเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	62
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	66
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	72
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	131
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	131
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	136
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	140
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	141
บรรณานุกรม.....	142
ภาคผนวก.....	150
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	151
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม.....	157
ภาคผนวก ค ค่า IOC.....	158
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์.....	162
ประวัติผู้เขียน.....	166

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สองแนวทางของการศึกษาในการจัดการกับความขัดแย้ง.....	37
ตารางที่ 3.1 การคำนวณหากลุ่มตัวอย่างในคณะบริหารธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	67
ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัด.....	69
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศอายุ ระดับการศึกษารายได้ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ประเภทสายการปฏิบัติงาน.....	73
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรตามความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 5 ด้าน.....	75
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรตามความคิดเห็นของบุคลากร ในด้านการร่วมมือร่วมใจ.....	76
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการปรองดองหรือการยอมให้.....	78
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการเอาชนะ.....	79
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรด้านการหลีกเลี่ยง.....	80
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรด้านการประนีประนอม.....	82
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการปฏิบัติงาน คิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 3 ด้าน.....	83
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน.....	84
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน.....	85

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน.....	86
ตารางที่ 4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพงานกับการบริหารความขัดแย้ง ในองค์กร.....	87
ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานกับการบริหารความขัดแย้ง ในองค์กร.....	87
ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างเวลาในการทำงานกับการบริหารความขัดแย้ง ในองค์กร.....	88
ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับเพศที่ต่างกัน มีทัศนคติความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรที่ต่างกัน.....	89
ตารางที่ 4.16 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับเพศที่ต่างกันมีทัศนคติ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรที่ต่างกัน.....	90
ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่ต่างกันมีทัศนคติ ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรที่ต่างกัน.....	91
ตารางที่ 4.18 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ จำแนกตามอายุ.....	92
ตารางที่ 4.19 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านปรองดองหรือยอมให้ จำแนกตามอายุ.....	93
ตารางที่ 4.20 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านเอาชนะ จำแนกตามอายุ.....	94
ตารางที่ 4.21 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านหลีกเลี่ยงจำแนกตามอายุ.....	95
ตารางที่ 4.22 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านประนีประนอมจำแนกตามอายุ.....	97

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.23 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการศึกษา ที่มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร.....	98
ตารางที่ 4.24 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	99
ตารางที่ 4.25 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	100
ตารางที่ 4.26 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านเอาชนะ จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	100
ตารางที่ 4.27 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	101
ตารางที่ 4.28 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านเอาชนะ จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	102
ตารางที่ 4.29 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับรายได้ ที่มีความคิดเห็น ต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร.....	103
ตารางที่ 4.30 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ จำแนกตามรายได้.....	104
ตารางที่ 4.31 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้ จำแนกตามรายได้.....	105
ตารางที่ 4.32 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะจำแนกตามรายได้.....	106
ตารางที่ 4.33 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยงจำแนกตามรายได้.....	108
ตารางที่ 4.34 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม จำแนกตามรายได้.....	109
ตารางที่ 4.35 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่มี ความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร.....	110

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.36 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	111
ตารางที่ 4.37 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	113
ตารางที่ 4.38 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	114
ตารางที่ 4.39 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	115
ตารางที่ 4.40 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	116
ตารางที่ 4.41 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน.....	117
ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน.....	118
ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อปริมาณของงาน.....	119
ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อเวลาในการทำงาน.....	120
ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากร ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน.....	121
ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากร ที่มีอิทธิพลต่อปริมาณของงาน.....	122
ตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากร ที่มีอิทธิพลต่อเวลาในการทำงาน.....	123
ตารางที่ 4.48 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์.....	124

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดการวิจัย.....	19
ภาพที่ 2.1 แหล่งที่มาของความขัดแย้งภายในองค์กร.....	34
ภาพที่ 2.2 หน้าต่างพฤติกรรม 4 แบบ (Johari window).....	38
ภาพที่ 2.3 5 รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง.....	48
ภาพที่ 2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร.....	60
ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับระดับความเข้มของความขัดแย้ง.....	61



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางสังคมของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับสภาวะการที่มีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด และต้องเผชิญกับการแข่งขันตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรแต่ละองค์กร จำเป็นต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น เพื่อให้ทันต่อการแข่งขัน และเพื่อการแข่งขันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และเพื่อความอยู่รอดของสังคมในการแข่งขัน ซึ่งการพัฒนาศักยภาพในแต่ละด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานอย่างสูงที่สุด (แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์, 2534) องค์กรแต่ละองค์กรนั้น จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรของแต่ละหน่วยงานในองค์กร โดยจะต้องมีการเริ่มพัฒนาศักยภาพของตนเอง ที่งาน ไปจนถึงตัวขององค์กรเอง นอกจากนี้ ยังต้องขจัดปัญหา และลดอุปสรรคที่มีอยู่ในการทำงานให้น้อยลงหรือหมดไป หนึ่งในปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรก็คือ ความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งหลาย ๆ องค์กรมองว่าความขัดแย้งเป็นปัญหา และถูกมองว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานลดลงอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นความเข้าใจผิดเพราะความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียกับองค์กร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารองค์กรแต่ละองค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจ และต้องมีการทำการศึกษาองค์กรว่าจะมีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรอย่างไรให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ องค์กรยังสนับสนุนและหาวิธีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้องค์กรเกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กรเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น และมักคิดว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก ลำบากใจ แท้จริงแล้ว ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดา ซึ่งเมื่อมีคนมาอยู่ร่วมกันเมื่อใด ความขัดแย้งก็ตามมาด้วยเมื่อนั้น ดังคำกล่าวที่ว่า ที่ใดมีคน ที่นั่นมีความขัดแย้ง ดังนั้น ผู้บริหารศึกษาต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และยอมรับว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดา โดยความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย (ธีระ รุญเจริญ อ้างถึงใน อุดม รัตนสังข์, 2550) ผู้บริหารควรจะต้องบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบในทางลบของความขัดแย้งอาจจะสืบเนื่องมาจากการติดต่อสื่อสาร ความยึดเหนี่ยวและความร่วมมือได้ถูกทำลายไป เมื่อสมาชิกขององค์กรมีกิจกรรมที่ขึ้นอยู่ระหว่างกัน ผลการปฏิบัติงานของกิจกรรมเหล่านี้จะได้รับความเสียหาย ถ้าหากว่าพวกเขามีความขัดแย้งระหว่างกัน

ประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละฝ่ายก็จะลดลงไปอีก เพราะว่าพวกเขาจะใช้เวลาและพลังไปเพื่อเอาชนะความขัดแย้ง และบุคคลที่มีความขัดแย้งก็จะประสบกับความคับอกคับใจ ไม่สบายใจ สิ่งเหล่านี้จะลดความพอใจในงานที่ทำลง ทำให้เสียสมาธิในการทำงาน สร้างความเฉยเมย และการถอนตัวด้วยการขาดงานหรือการลาออกจากงาน เมื่อความขัดแย้งมีมากจนเกินไป องค์กรอาจจะแตกแยก ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และในทางกลับกัน ถ้าหากว่าองค์กรขาดความขัดแย้ง บางอย่างแล้ว องค์กรอาจจะประสบความล้มเหลวในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ ในกรณีของการปรับตัวนี้ องค์กรอาจจะต้องเปลี่ยนแปลงระเบียบการปฏิบัติงาน และบางทีอาจจะเป้าหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้เกิดความไม่สะดวก และเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจและสภาพเสียใหม่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจึงถูกต่อต้านจากสมาชิกขององค์กรอยู่เสมอ ถ้าหากว่าองค์กรไม่มีความขัดแย้งอย่างเปิดเผยแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเพียงพอต่อการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพได้ ความขัดแย้งเป็นแหล่งที่มาของแรงจูงใจการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ (สมยศ นาวิการ, 2546)

สถานศึกษาก็เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ไม่อาจที่จะสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการศึกษาแล้ว ยังจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารบุคลากรด้วย ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษาจะประกอบไปด้วยหลายหน่วยงาน ทั้งที่เป็นสายสนับสนุนและสายวิชาการ ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนจะมีหน้าที่สนับสนุนงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนของสายวิชาการ การทำงานก็จะมีการประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้งไว้ขององค์กร แต่เนื่องจากการทำงานที่มีความเชี่ยวชาญและความชำนาญที่ต่างกัน โดยสายวิชาการจะมีความรู้ความสามารถในด้านการเรียนการสอน แต่สายสนับสนุนจะมีความรู้ความชำนาญในด้านอื่นนอกเหนือจากการเรียนการสอน (ศักดิ์ชาย สร้อยปติวิ, 2551) การประสานงานระหว่างกันก็อาจจะเกิดปัญหาตามมา คือ มีความเข้าใจในการทำงานที่ไม่ตรงกัน อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย หรือการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในของสถานศึกษาเอง ก็อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกันอันเนื่องมาจากการไม่เข้าใจในการทำงานดังกล่าว จนเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาก็เป็นได้ ซึ่งในปัจจุบัน ความขัดแย้งในสถานศึกษามีมากยิ่งขึ้น และมีความเป็นไปได้ที่จะมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น จนกลายมาเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานในสถานศึกษา จึงทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการศึกษาที่จะต้องให้บรรลุตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อกำกับดูแลให้สถานศึกษาที่จะต้องดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อการ

ปฏิบัติงาน ลักษณะนิสัย ความคิด และด้านอารมณ์ของบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้ง การแข่งขัน ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในสถานศึกษา การจัดทำโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็ยิ่งทำให้ความขัดแย้งเกิดความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความรู้ความเข้าใจ ในการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมทำให้เกิดความเสียหายในการบริหาร ก็เป็นไปได้ นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารความขัดแย้งแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษายังจะต้อง บริหารบุคลากรให้มีการทำงานอย่างร่วมมือร่วมใจกัน โดยการใช่วิธีการและส่งเสริมให้บุคลากรของ สถานศึกษามีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในสถานศึกษา และระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุน ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็น การส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างลงตัว โดยการทำงานเป็นทีมที่เป็นปีกแผ่นระหว่างกัน จะทำให้ เกิดการดำเนินงานที่เป็นไปด้วยความราบรื่น และสามารถดำเนินงานได้อย่างไม่ติดขัด จึงเป็นผลดีต่อ การที่จะทำให้การทำงานในสถานศึกษาสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่มีการ บริหารงานในระบบราชการ เป็นสถาบันที่ส่งเสริมการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีบทบาทในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา การผลิตบัณฑิต งานวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การ ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี งานวิจัยเน้นการสร้างองค์ความรู้ในเชิงวิชาการ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล เป็นหน่วยงานราชการที่มีการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน และมีการทำงานของหน่วยงานภายในสังกัดซึ่งมีการบริหารแตกต่างกันมาก เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีวุฒิการศึกษาสูง มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นอยู่ในลักษณะ สังคมเมือง ดังนั้นความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีมาก ประกอบกับงานด้านบริหารสถานศึกษามี ความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งนอกจากงานวิชาการแล้ว ยังมีงานด้านอื่น ๆ อีก เช่น งานปกครอง งาน ธุรการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนที่ต้องประสานและทำงานร่วมกัน

สำหรับการศึกษาถึงการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลนั้น เป็นสิ่งที่มีความน่าสนใจที่จะทำการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 4 แห่ง เนื่องจากการที่มีบุคลากรหลากหลายสายงานนี้เอง ทำให้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาในเรื่องของสาเหตุของความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ว่าจะส่งผลอย่างไรต่อการปฏิบัติงาน

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

1.2.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรจำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

1.3.2 รูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

1.3.3 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กัน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.1.1 ประชากร คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน รวมทั้งสิ้นจำนวน 601 คน

1.4.1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน รวมทั้งสิ้นจำนวน 240 คน

1.4.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1.4.2.1 ตัวแปรต้น

1) รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

- การหลีกเลี่ยง
- การประองคองหรือการยอมให้
- การเอาชนะ
- การร่วมมือร่วมใจ
- การประนีประนอม

1.4.2.2 ตัวแปรตาม

1) ผลการปฏิบัติงาน

- คุณภาพของงาน
- ปริมาณของงาน
- เวลาที่ใช้ในการทำงาน

1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

บุคลากร หมายถึง บุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนในสังกัดหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ที่มีแนวความคิด ความเชื่อ ทักษะ และอารมณ์ที่แตกต่างกัน จนทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความต้องการในเป้าหมาย และความปรารถนาตามแนวทาง และวิถีคิดของฝ่ายของตนเอง ซึ่งจะมีการแสดงพฤติกรรมที่จะทำทุกวิถีทางที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น ๆ ให้ได้ เพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามหมดซึ่งประสิทธิภาพในการแข่งขัน และผลักดันให้ฝ่ายตนบรรลุเป้าหมาย

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกัน และยอมรับว่าการทำงานร่วมกันส่งผลให้ไม่เกิดความขัดแย้ง

การหลีกเลี่ยง หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้กับปัญหา และไม่ร่วมในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจในความต้องการของตนเอง และของคนอื่น ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง

การปรองดองหรือการยอมให้ หมายถึง การพิจารณาความเห็นของทุกฝ่าย เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจแก่คู่กรณี ยอมสละเนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดความหมาดหมางใจระหว่างบุคคล

การเอาชนะ หมายถึง การมุ่งเอาชนะผู้อื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมาย โดยใช้เหตุผลของตนเองเป็นสำคัญ หรือมักจะอ้างอำนาจ หน้าที่ กฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะผู้อื่น

การร่วมมือร่วมใจ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย โดยให้ทุกคนมีความรู้และความเข้าใจ และการจัดการกับความขัดแย้งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคน

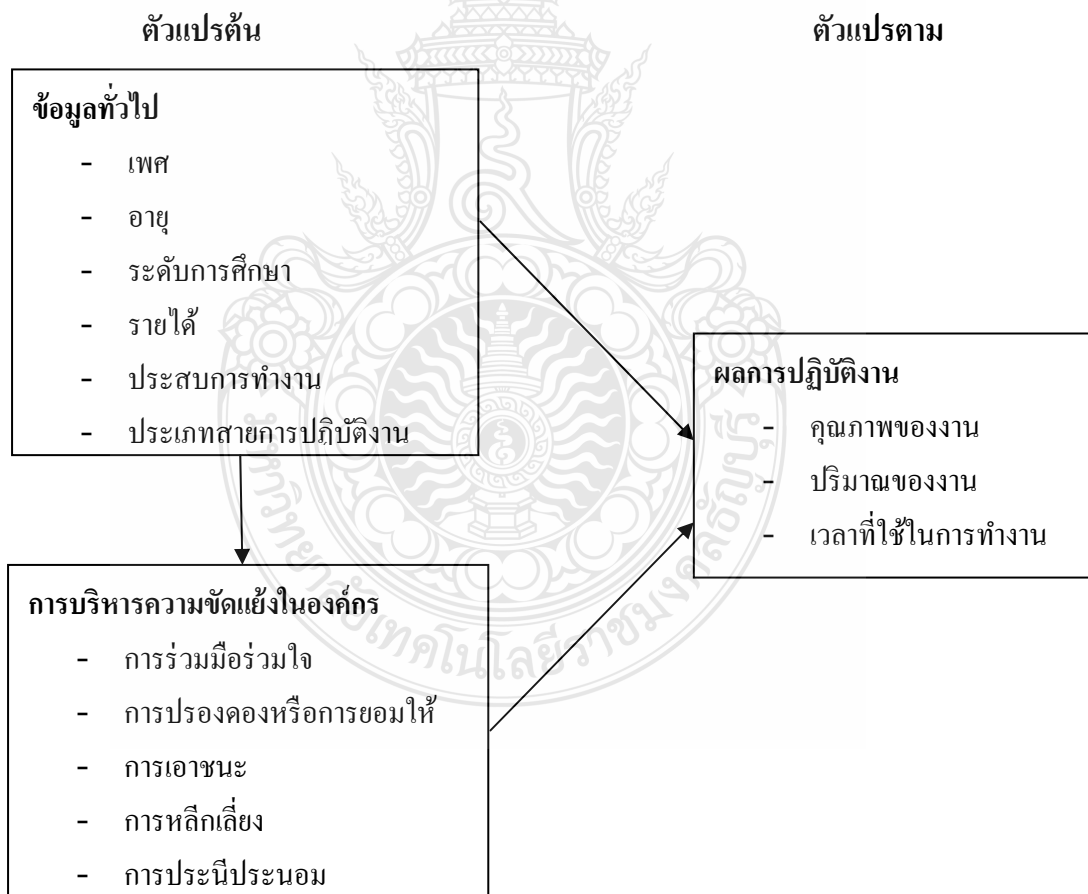
การประนีประนอม หมายถึง ความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่าย มีการเจรจาต่อรอง และยินยอมด้วยความสมัครใจ ซึ่งบุคคลจะได้รับความพึงพอใจบ้างและยอมเสียสละบ้าง

คุณภาพของงาน หมายถึง คุณภาพของงานมีความถูกต้อง เรียบร้อย และทันเวลา เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้นได้มาตรฐาน มีการตรวจคุณภาพมาตรฐานของสินค้าก่อนการส่งมอบสินค้าทุกครั้งเพื่อให้คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรภายนอก และผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ

ปริมาณงาน หมายถึง งานที่ออกมาเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงานเสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ งานมีความสอดคล้องกับอัตรากำลังของพนักงานในหน่วยงาน และมีความเหมาะสมตรงกับความสามารถ

เวลาที่ใช้ทำงาน หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานเหมาะสมกับงานและทันสมัย ให้ผลงานสำเร็จตามกำหนดเวลาเมื่อเปรียบเทียบความยากง่ายของงานในแต่ละชิ้น โดยพนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนด ถูกต้อง รวดเร็ว และมีการส่งมอบสินค้าตรงตามเวลา

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การทำวิจัยในครั้งนี้จะช่วยให้เกิดประโยชน์ใน 2 ส่วน คือ ประโยชน์เชิงวิชาการ และ ประโยชน์ในเชิงการปฏิบัติ โดยจะเสนอรายละเอียดตามลำดับ

ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของการบริหารความขัดแย้งที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความรู้ในการศึกษาการบริหารการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการการทำงานในองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

2. ใช้เป็นข้อมูล และแนวทางในการวิจัยสำหรับนักวิจัยที่สนใจทำการวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางในการเพิ่มองค์ความรู้และความเข้าใจที่จะช่วยอธิบายถึงการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ

1. เป็นความรู้ในทางการศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน และเป็นแนวทางในการดำเนินงาน การวางแผน และส่งเสริมให้มีการปรับตัวในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2. เป็นข้อมูลที่องค์กรต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กร นำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการดำเนินการศึกษา รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีรายละเอียดนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 2.2 เนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร
- 2.3 เนื้อหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
- 2.4 เนื้อหาเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง (Conflict)

ในเรื่องของความขัดแย้ง ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นในหลากหลายทัศนคติ ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกเพื่อมาประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2546) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์กร บุคคล หรือกลุ่ม อาจขัดขวางเป้าหมาย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่ได้รับในสิ่งที่ตนต้องการ จึงพยายามขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า เป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่ายอีกฝ่ายหนึ่งก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบ หรือก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นมา ซึ่งตามความหมายนี้สามารถอธิบายถึงปฏิกริยาระหว่างกันจนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขึ้นมาได้ และความขัดแย้งยังหมายถึงความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย และการตีความข้อมูลข้อเท็จจริงไม่เหมือนกัน ทำให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งนั้น ๆ ต่างกันไปด้วย

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า เป็นความไม่ลงรอยกันหรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโต้แย้งกันใน

ประเด็นของค่านิยมหรือเกิดการแข่งขันกันในเรื่องของอำนาจสถานภาพ เป้าหมาย และการแข่งขันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

Yuri (2547, p.45) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งมี 3 ความหมาย ดังนี้ ความหมายแรก หมายถึง ความขัดแย้งที่มีรากฐานเกี่ยวกับผลประโยชน์ อันมาจากความต้องการ และความปรารถนาของมนุษย์ ความหมายที่สอง หมายถึง การที่มีจุดยืนไม่ตรงกัน ชัดกัน โดยมีเรื่องผลประโยชน์ที่แฝงอยู่ในจุดยืนนั้น เกิดจากการที่ต่างคนต่างต้องการสิ่งเดียวกัน ส่วนความหมายที่สาม หมายถึง การแก่งแย่งชิง "อำนาจ" ยูรีให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การสร้างความร่วมมือกันนั้น เป็นวิธีการสำคัญที่จะจัดการกับความขัดแย้ง

Johan, as cited in Tjosvold (1991, p.379) ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม (การกระทำ) ของบุคคล หมายถึงว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีทัศนคติที่เป็นอริต่อกัน เช่น เมื่อคน ๆ หนึ่งเห็นว่า คนอีกคนหนึ่งกำลังขัดขวางเขาในอันที่จะได้มาซึ่งสิ่งที่เขาต้องการ อาการอย่างหนึ่งของความขัดแย้งอาจนำมาซึ่งพฤติกรรมในรูปแบบที่ทำร้ายทำร้าย หรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อกุศลหรือแม้แต่ตนเอง Johan ได้สรุปไว้ว่า "ความขัดแย้ง" (Conflict) มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของคน (Attitude) และส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ (Behavior)

Tjosvold (1993, p.245) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า เป็นการสร้างเงื่อนไขของวาระที่ต่างกัน และทำให้เกิดการตรวจสอบถ่วงดุล ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร (Van Slyke, 1999) ได้นิยามถึงความขัดแย้งว่า เป็นการแข่งขันกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีความต้องการเป้าหมาย และความปรารถนาหรือความคิดที่เข้ากันไม่ได้ทำให้คนเรากดดันกันไม่ได้ ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย ได้แก่ การแข่งขันกัน (Competition) การที่ต้องพึ่งพากันและกัน (Interdependence) และการรับรู้ที่เข้ากันไม่ได้ (Perceived Incompatibility)

DuBrin (2003, p.214) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าสองอย่างหรือมากกว่าพร้อมกันไม่ได้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ตรงข้ามกัน

Coffey, Cook & Hunsaker (1994, p.112) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นการไม่เห็นด้วยระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย (Disagreement Between Two or More Parties) เช่น การที่คนสองคนมีความเห็นต่างกัน การไม่ลงรอยระหว่างกลุ่มหรือระหว่างองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องคือ การตระหนักของบุคคลต่อสถานการณ์หนึ่งที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดการกำหนดเป้าหมายที่ขัดแย้งกันได้ ความขัดแย้งจึงมักถูกมองว่าเป็นสิ่งไม่ดี แต่ในความเป็นจริงแล้วในบางกรณี ความขัดแย้งก็เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้ ดังนั้น จึงต้องพิจารณาความขัดแย้งทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

จากการให้ความหมายที่กล่าวมาแล้วในช่วงต้นพอที่จะสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ที่มีแนวความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ และอารมณ์ที่แตกต่างกัน จนทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความต้องการในเป้าหมาย และความปรารถนาตามแนวทาง และวิถีคิดของฝ่ายตนเอง ซึ่งจะมีการแสดงพฤติกรรมที่จะทำทุกวิถีทางที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น ๆ ให้ได้ และเพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามหมดซึ่งประสิทธิภาพในการแข่งขัน และผลักดันให้ฝ่ายตนบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้

2.1.2 แนวคิดของความขัดแย้ง (View of Conflict)

ราฮิม (Rahim อ้างถึงใน ภัทรชรี หนูแพง, 2553) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการลดหรือป้องกันความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไป และการขจัดปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีต่าง ๆ

แอนเดอร์สัน (Anderson อ้างถึงใน ภัทรชรี หนูแพง, 2553) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความขัดแย้งมี 4 ขั้นตอน คือ การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นสาเหตุที่แท้จริงว่า ความขัดแย้งเกิดจากการทำงานซึ่งต้องอาศัยโครงสร้างที่ต่างกัน จากการวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นขั้นตอนของการให้นิยามคำศัพท์เฉพาะ ความขัดแย้งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคล การนิยามปัญหามีความสำคัญเพราะจะทำให้มีการตกลงใจในการจัดการความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาผลของความขัดแย้งซึ่งเป็นผลที่จะได้รับ สุดท้ายเป็นการบริหารความขัดแย้ง เป็นการใช้เทคนิควิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งมีเทคนิคหลายวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งควรใช้ให้เหมาะสมกับปัญหา

Robbins (อ้างถึงใน สมบัติ ธำรงธัญญวงศ์, 2545) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านองค์กรคนสำคัญ ได้แบ่งแนวคิดเรื่องความขัดแย้งไว้ 4 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือแนวคิดประเพณีนิยม (Traditional Perspective) ได้รับความนิยมในช่วง ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และทำให้เกิดผลลบต่อองค์กรอยู่เสมอ เช่น ทำให้คนบาดหมางกัน พุดหรือสื่อสารกันไม่รู้เรื่อง จนเป็นเหตุทำลายความร่วมมือในองค์กรได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงและต้องกำจัดให้หมดไป จึงจะถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ

2. แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ หรือด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Behavioral or Human Relation Perspective) เกิดในช่วง ค.ศ. 1940-1975 แนวคิดนี้ไม่เห็นด้วยกับแบบดั้งเดิม โดยเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงควรยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ซึ่งผู้บริหารควรทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นพลังสร้างสรรค์และเกื้อกูลการปฏิบัติงาน แม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งจะนำมาซึ่งปัญหา แต่มันกลายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความได้เปรียบในกลุ่มต่าง ๆ ทำให้

เกิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้งจนมีนวัตกรรมเกิดขึ้น ความขัดแย้งจะก่อประโยชน์แก่ผู้บริหาร เพราะจะช่วยให้ทราบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เข้าใจสาเหตุของปัญหา ทำให้วิเคราะห์ได้ตรงประเด็นมากขึ้น ในแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์จึงเห็นว่า ผู้บริหาร ไม่ควรหลบเลี่ยงที่จะเผชิญกับความขัดแย้ง แต่ควรหาทางลดและควบคุมให้เหมาะสม จะได้กระตุ้นพลังสร้างสรรค์ให้องค์กรเจริญและอยู่รอดได้

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (Inter-Actionist Perspective) แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น และยังมองว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เชื่อว่าจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้คนมีความกระตือรือร้น มีใจทำงานตามคำสั่งเหมือนหุ่นยนต์เท่านั้น ความขัดแย้งยังทำให้องค์กรเกิดการพัฒนารู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมจึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร

4. แนวคิดสมัยใหม่ (Emerging Perspective) แนวคิดนี้เกิดเมื่อต้นศตวรรษ 1980 เป็นยุคที่การบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้แผ่อิทธิพลต่อการบริหารไปทั่วโลก โดยที่ชาวญี่ปุ่นตระหนักดีว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากปัจเจกบุคคลทั่วไปล้วนแต่มีข้อบกพร่อง ไม่มีใครสมบูรณ์แบบ แต่ความสามัคคีปรองดองจะทำให้เกิดความสงบสุขได้ แนวคิดนี้เชื่อว่าการจัดการกับความขัดแย้งต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และเอกภาพขององค์กร มักใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสันติ ซึ่งมีจุดแข็งกว่าแนวทางของชาวอเมริกัน โดยเฉพาะในเรื่องความรัก ความสามัคคี และจงรักภักดีกลุ่ม และต่อองค์กร ทำให้สามารถสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้

สรุปได้ว่า แนวคิดเรื่องความขัดแย้งข้างต้นแบ่งออกเป็น 4 แนวคิด คือ แนวคิดแรกเป็นแนวความคิดแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีต้องกำจัดให้หมดสิ้นไป ต่อมาแนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ส่วนแนวความคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์มองว่าผู้บริหารควรที่จะทำความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะช่วยส่งเสริมให้คนมีความกระตือรือร้น และแนวความคิดสมัยใหม่มองว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติและจำเป็นต่อองค์กร ต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กร

2.1.3 ประเภทของความขัดแย้ง

จิตทามาส เชื้อโฮม (อ้างถึงใน สมพร เฟื่องจันทร์, 2553) กล่าวว่า ความขัดแย้งอาจแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา ส่วนมากเป็นความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการสื่อความหมายเป็นหลัก 2) ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างคนในองค์กรที่อยู่ในระดับ

เดียวกัน หรือความขัดแย้งในระดับองค์กรเดียวกันความขัดแย้งลักษณะนี้ที่เห็นเด่นชัดคือ การขอความร่วมมือในการทำงาน 3) ความขัดแย้งในแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่ง

Coser (อ้างถึงใน จุฑามาศ รุจิรัตนนท์, 2547) ได้แบ่งแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งที่เป็นจริง เป็นความขัดแย้งอันเกิดจากวิธีการนำไปสู่เป้าหมาย ความขัดแย้งที่ไม่เป็นจริง ได้แก่ จุดหมายปลายทางของตัวเองซึ่งไม่เกี่ยวกับเป้าหมาย โดยเฉพาะ

Fisher (1969) ได้ทำการแบ่งประเภทความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทโดยกล่าวว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลทางด้านอารมณ์ ซึ่งหมายถึง ขัดกันด้านอารมณ์ต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน และการแก้ไขความขัดแย้งเช่นนี้ ปกติจะเกิดจากการตกลงกันไม่ได้ด้านความคิดเห็นหรือความเชื่อหรือเป็นการต่อสู้กันในฐานะของความเห็นแก่ตัวหรือเป็นเรื่องส่วนบุคคล ส่วนความขัดแย้งด้านเนื้อหาสาระนั้นเกี่ยวกับสติปัญญาที่ไม่ตรงกันกับกลุ่มในด้านความเห็นในเรื่องต่าง ๆ ในงานที่ทำ

เขมิกา โกธิรวัดนานนท์ (อ้างถึงใน จิตฑามาศ เชื้อโฮม, 2550) ได้ทำการแบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับตัวเอง เป็นสภาวะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจของตนเองเมื่อเผชิญหรือต้องปฏิบัติในสิ่งที่ขัดแย้งกับเป้าหมาย ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ หรือความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าซึ่งเกิดจากการที่บุคคลเหล่านั้นมีค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ และเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกัน และความขัดแย้งระหว่างบุคคลากรย่อมมีผลต่อความขัดแย้งขององค์กร โดยส่วนรวมด้วย เพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์กร 3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่า ซึ่งอาจเป็นระหว่างหน่วยงานในองค์กรเดียวกันหรือแม้แต่ระหว่างกลุ่มบุคคลที่นับถือศาสนาต่างกัน

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (อ้างถึงใน วีรนุช สุทธิพันธ์, 2550) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ประกอบด้วย

1.1 ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่งหรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ เช่น บุคคลหนึ่งต้องตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องนึกถึงประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงความรับผิดชอบหลายบทบาท

1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ และเกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ คน ๆ หนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจสองคนใน ขณะเดียวกัน และไม่สามารถปฏิบัติได้ทั้งสองคน

1.3 ความขัดแย้งในประเด็น ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็น ไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีวิธีที่แตกต่างกันหรือมีค่านิยมที่ต่างกันในการ แก้ไขปัญหานั้น ๆ

2) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ประกอบด้วย

2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของ หน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย

2.2 ความขัดแย้งระดับชั้น ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากกลุ่มสนใจแต่ละระดับชั้น ของการดิ้นรน แข่งขันเพื่อจะเอารางวัลหรือผลประโยชน์จากองค์กร อาทิเช่น ตำแหน่ง เงินเดือน สถานภาพ เป็นต้น

2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ ความขัดแย้งประเภทนี้ เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้วฝ่ายอำนวยการจะให้คำแนะนำต่อฝ่ายปฏิบัติการ แต่ฝ่าย ปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่ จะทำตามหรือไม่ทำตามก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่ฝ่ายปฏิบัติการเห็น ว่าฝ่ายอำนวยการก้าวท่างานของตนหรือข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการทำให้ดูประหนึ่งว่าฝ่าย ปฏิบัติการทำงานไม่ดี ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นบ่อย ๆ เมื่อบุคคลในฝ่ายอำนวยการผลตอบแทนว่าเป็นสาย บังคับบัญชาแล้วไปสั่งการสายปฏิบัติงาน

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2543) ได้ทำการศึกษาข้อมูลแนวความคิดทางเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารความขัดแย้งของมหาวิทยาลัยเปอร์ดู ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวไว้ว่า ส่วนประสมที่ สำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมี 5 ประการด้วยกัน ได้แก่ ความต้องการ การรับรู้ อำนาจ ค่านิยม และ ความรู้สึกและอารมณ์ ซึ่งสามารถอธิบายแนวคิดได้ดังนี้

1. ความต้องการ (Need) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทุกคนล้วน เกิดมามีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น แต่ความต้องการของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันตามสภาพภูมิ หลัง หรือสถานะความเป็นอยู่ การไม่ตระหนักถึงความต้องการของตน บุคคลอื่นหรือกลุ่มนั้น เป็น สาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การรับรู้ (Perceptions) เป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวันของมนุษย์ที่จะมองเห็นแต่ ละสิ่งในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละคนแต่ละฝ่ายมีมุมมองหรือการ

รับรู้ของสาเหตุของปัญหา และผลลัพธ์ของปัญหาที่แตกต่างกัน โดยมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่าย จะมาจากประสบการณ์ ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ระดับการศึกษา พื้นฐานของครอบครัวที่แตกต่างกัน

3. อำนาจ (Power) ขอบเขตของอำนาจและการใช้อำนาจ เป็นสิ่งสำคัญที่ระบุถึง ประเภทหรือจำนวนของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะอำนาจเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความขัดแย้งจะถูกจัดการอย่างไร ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายพยายามที่จะทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนการกระทำหรือพฤติกรรมตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจมากกว่า โอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากอีกฝ่ายก็มีสูงขึ้น และสามารถควบคุมความขัดแย้งได้มากกว่า

4. ค่านิยม (Values) ค่านิยม คือ ความเชื่อหรือหลักเกณฑ์ที่เราพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญ ความขัดแย้งที่รุนแรงนั้น เกิดขึ้นเมื่อมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกันหรือเมื่อค่านิยมไม่มีความชัดเจน ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ยอมรับค่านิยมหรือสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่ง

5. ความรู้สึกและอารมณ์ (Feelings and Emotions) มีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่ปล่อยให้ความรู้สึกและอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนในการรับมือกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะบุคคลไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของตนและผู้อื่น

2.1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง (Causes of Conflict)

ความขัดแย้งมักจะเกิดมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งสามารถพบได้บ่อยครั้งในทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการแย่งชิงทรัพยากร การขัดแย้งในเรื่องของเป้าหมาย ค่านิยม หรือแม้กระทั่งเกิดมาจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีผู้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

Kamarulchaman (2001) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asia) ว่ามีพื้นฐานมาจากความแตกต่างของผลประโยชน์และการรับรู้ (Differing Interests and Perspectives) เป็นสำคัญ

Ttjono (2004) ได้เน้นย้ำไปที่ความขัดแย้งทางเชื้อชาติและศาสนา (Ethnic-Religious Conflict) อันมีสาเหตุสำคัญมาจากความแตกต่างของชนเผ่า วัฒนธรรม ความเชื่อ หรือภาษา ซึ่งมีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนมาก เห็นว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งทางเชื้อชาติ คือ มิติทางวัฒนธรรม และมิติของโครงสร้างในแต่ละสังคมที่แตกต่างกันมาก และอธิบายหรือทำความเข้าใจได้ยากมากเช่นกัน

ฉันทนา บรรพศิริโชติ (2547) กล่าวว่า "ความขัดแย้ง" ในมิติที่ผสมผสานกันระหว่างแนวคิดเชิงรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่ง

ทรัพยากรที่ขาดแคลน ความเข้ากันไม่ได้ อันมาจากเรื่องผลประโยชน์และอุดมการณ์ นอกจากนั้นยังมีความเกี่ยวข้องกันในเรื่องของ "อำนาจ" ด้วย ปัญหาที่ทำให้ความขัดแย้งปะทุขึ้นมา และมีแนวโน้มที่จะยืดเยื้อ คือ ปัญหาอัตวิสัย (Subjectivity) ของมนุษย์ เพราะอาจทำให้เกิดการรับรู้ที่ผิด และการมีอคติ ซึ่งอคติพิจารณาได้ 2 ระดับ คือ อคติในใจคน กับอคติที่เป็นผลมาจากปัญหาโครงสร้างทางสังคม อคติทั้ง 2 ระดับนี้มีส่วนเสริมให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นและขยายตัวได้ สำหรับอคติในใจคนขึ้นอยู่กับกระบวนการหล่อหลอมกล่อมเกลาทางสังคมของคนเหล่านั้นด้วย ในขณะที่อคติที่มาจากปัญหาโครงสร้างทางสังคมเป็นผลพวงจากความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากร และความต่างกันในด้านจิตสำนึก จึงเป็นเงื่อนไขในการเกิดความไม่เสมอภาคในสังคมหรือที่เรียกว่า "ความขัดแย้งจากความไม่สมมาตรทางอำนาจ (Asymmetric Conflict)" นำไปสู่ความบิดเบือนในการตีความและการสื่อสาร

Mark (2544) กล่าวว่า ความขัดแย้งในสังคมไทยนั้นมีอิทธิพลจากอคติที่ติดมาจากระบบศักดินา คือ ถ้าผู้น้อยมาสอนผู้ใหญ่จะทำให้เกิดความรู้สึกว่า ผู้ใหญ่ถูกฉกฉกหน้า เสียศักดิ์ศรี นอกจากนั้น ความขัดแย้งยังเกี่ยวข้องกับอคติที่เกี่ยวกับชนชั้น จากการศึกษาแนวความคิดนี้ ทำให้ทราบว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งด้านบวกและด้านลบ การเกิดความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์จะทำให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

Thomas and Kilman (อ้างถึงใน ภัทรชรี หนูแพ, 2553) ได้ทำการศึกษาร่วมกันพัฒนาเครื่องมือวัดที่เรียกว่า "Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument" ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น 2 มิติ โดยมีความคิดพื้นฐานจาก Blake and Mouton นั่นคือ

1. มิติที่มุ่งผลิตผล (Concern for Production)
2. มิติที่มุ่งคน (Concern for people)

ต่อจากนั้น Thomas and Kilman (อ้างถึงใน ภัทรชรี หนูแพ, 2553) นำมาปรับปรุงพัฒนามาเป็นแนวความคิดที่นำมาบริหารความขัดแย้ง โดยแบ่งเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติที่มุ่งตนเอง (Assertiveness) บุคคลแสดงออกโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของตนเองเป็นหลัก พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ พฤติกรรมการมุ่งเอาชนะ
2. มิติที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Comperativeness) บุคคลแสดงออกโดยมุ่งเน้นให้คนอื่นมีความพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ พฤติกรรมการร่วมมือ

นอกจากสาเหตุข้างต้นแล้ว ยังมีนักวิจัยหลาย ๆ คนได้ทำการการจำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task Interdependence) ปัจจัยประการแรกนี้ หมายถึง การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้นไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือ หรือการประสานงานกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบด้วยกัน คือ

1.1 ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากหน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร อาจไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันโดยตรงก็ได้ แต่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดทำงานผิดพลาดขึ้นอย่างร้ายแรง ก็อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้อง และจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกัน

1.2 มีรูปแบบที่ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่ง จะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ ก็ต่อเมื่องานของอีกหน่วยหนึ่งได้สำเร็จลงแล้ว ในลักษณะเช่นนี้หากการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้า ก็จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหลังต้องล่าช้าตามไปด้วย เพราะต้องรอให้หน่วยงานแรกปฏิบัติงานเสร็จเสียก่อน เจื่อนใจเช่นนี้ ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

1.3 เป็นลักษณะการทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ เช่น งานวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการในขณะเดียวกันฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานหรือกลุ่มจากสองหน่วยงานนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับกันก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased specialization) เกิดปัญหามากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งจากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านได้มีการค้นพบว่า การแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการในการเรียนรู้หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously defined responsibilities) ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานในองค์กร ทำให้เกิดความสับสน ก้าวถอยในการทำงาน หรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง

สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบคือ ในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ขึ้นมามากมาย แต่องค์กรส่วนใหญ่มักจะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขอบข่ายของงานซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ หรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (Communication Obstruction) อาจเกิดขึ้นจากความคล่องตัวของงานที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ หรืออาจเกิดจากอุปสรรคด้านภาษาซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษาหรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มักจะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพตน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมากสภาพเช่นนี้ อาจจะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือหน่วยงานขาดความเข้าใจ หรือเกิดการเข้าใจผิดซึ่งกันและกันซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงาน และร่วมมือร่วมใจกันได้ตามที่ควรจะเป็น เงื่อนไขเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for Limited Sources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณวัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ทฤษฎีของโรบบินส์ (Robbins 1998, p.448-450) ได้จำแนกสภาพการณ์นำซึ่งถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้างองค์กร และตัวแปรส่วนบุคคล

1. การสื่อสาร (Communication) เป็นสภาพการณ์นำอย่างหนึ่งซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสารที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้วยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด จะทำให้เกิดความขัดแย้ง สาเหตุจากการติดต่อสื่อสาร เช่น

- 1.1 ไม่เข้าใจในความหมาย
- 1.2 ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- 1.3 ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง
- 1.4 มีความจำกัดในการติดต่อสื่อสาร
- 1.5 ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้หมายถึงโครงสร้างของหน่วยหรือองค์กร ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์กร ระดับของงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล และการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์กรขนาดใหญ่และมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือให้ความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรมและการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการงานก็เป็นสาเหตุสำคัญของการขัดแย้ง สาเหตุจากโครงสร้าง เช่น

- 2.1 สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน
- 2.2 ภาระงานไม่เท่ากัน
- 2.3 วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน
- 2.4 การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน
- 2.5 บทบาทขัดแย้งกัน
- 2.6 ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแย่งกันใช้

3. ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้งได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่บุคลิกภาพบางอย่างมักจะ ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ชอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้ มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งสาเหตุจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนตัว เช่น

- 3.1 เข้ากับคนอื่นไม่ได้
- 3.2 ไม่พอใจในบทบาทของตน
- 3.3 มีวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับองค์กร

Pneuman & Bruehl (1982, p.35) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ (Interactional Issues) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพขององค์กร (Organizational Conditions) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ความขัดแย้งโดยทั่ว ๆ ไปย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะความขัดแย้งในส่วนของ การปฏิบัติงาน เพราะว่าคนในองค์กรแต่ละฝ่ายมีจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายต่างกัน จากการศึกษาของ Mach & Zimon, 1958 (อ้างถึงใน สุภาพ ถิกป๋อง, 2554)

1. ความขัดแย้งในระดับบุคคล (Interpersonal Conflict)

ความขัดแย้งบางอย่างมีผลกระทบกับพฤติกรรมในองค์กร รวมทั้ง เกี่ยวข้องกับบุคคล ด้วย ความขัดแย้งในตัวบุคคลมักจะมี ความเกี่ยวข้องหรือได้รับความกดดันจากการที่มีจุดมุ่งหมายหรือ สิ่งที่คาดหวังเข้ากันไม่ได้ แบ่งออกเป็นชนิดต่าง ๆ ได้ดังนี้

1.1 การเข้าใกล้ - การเข้าใกล้ความขัดแย้ง (Approach – Approach Conflict) เกิดขึ้นเมื่อ บุคคลจะต้องเลือกระหว่างสิ่งที่ดีสองสิ่ง และเป็นทางเลือกที่น่าสนใจเท่า ๆ กัน ตัวอย่างเช่น การเลือก ระหว่างการได้รับเลื่อนตำแหน่งในองค์กร กับการได้งานที่น่าปรารถนาของอีกบริษัทหนึ่ง

1.2 การหลีกเลี่ยง - การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Avoidance – Avoidance Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องตัดสินใจที่จะทำอะไรที่ได้รับทั้งผลดีและผลเสีย เช่น ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นแต่ เงื่อนไขความรับผิดชอบไม่เป็นที่ต้องการในเวลาหนึ่ง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)

เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คนหรือมากกว่าที่มีความคิดเห็นตรงข้ามกับคนอื่น อาจจะเป็น ความขัดแย้งทางเนื้อหาหรือทางอารมณ์หรือทั้ง 2 อย่าง ตัวอย่างของความขัดแย้งทางเนื้อหาระหว่าง บุคคล (Sub - stantive interpersonal conflict) คือ การที่บุคคล 2 คนทะเลาะกันอย่างเอาจริงเอาจังในเรื่อง การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน อันเป็นความขัดแย้งทางเนื้อหา เพราะการเลือกไม่ลงรอยกัน ส่วนตัวอย่าง ของความขัดแย้งทางอารมณ์ระหว่างบุคคล (Emotional Interpersonal conflict) คือ การที่บุคคล 2 คน ไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับการเลือกชุดเครื่องแบบที่ใส่ทำงาน อันเป็นความขัดแย้งทางด้านอารมณ์

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict)

อาจมีพื้นฐานมาจากทางเนื้อหาหรือทางอารมณ์ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มค่อนข้างเป็น เรื่องปกติในองค์กรต่าง ๆ แต่ก็จะทำให้การประสานงานและความร่วมมือกันในกิจการงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความลำบาก ตัวอย่างที่เห็นได้เสมอ ๆ คือ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่าย การตลาดและฝ่ายการผลิต เป็นต้น การนำคณะทำงานซึ่งมีบุคคลจากหลาย ๆ ฝ่ายในองค์กรมาทำงาน ร่วมกันนั้น ถือว่าเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยลดความขัดแย้ง และเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Interorganization Conflict)

ความขัดแย้งระหว่างองค์กรถือเป็นเรื่องที่ปกติมาก มักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน การเป็นปกปักษ์กันในทางธุรกิจสำหรับองค์กรที่มีตลาดเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การแข่งขันของนักธุรกิจสหรัฐอเมริกากับประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก ความขัดแย้งระหว่างองค์กรมีประเด็นที่กว้างขวาง นอกเหนือจากทางด้านตลาดอีกมาก เช่น ความขัดแย้งระหว่างสหภาพกับองค์กรต่าง ๆ ระหว่างผู้ออกกฎหมายกับผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระหว่างองค์กรและผู้ต้องจัดสรรหาวัตถุดิบให้ เป็นต้น

สุนีย์ เฟงประดิษฐ์ (อ้างถึงใน วีรนุช สุทธิพันธ์, 2550) ได้สรุปสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งไว้ 4 สาเหตุ ดังนี้ คือ

1. องค์กรประกอบภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากการที่ต้องการบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แบ่งออกเป็น 7 แบบ คือ

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

เกิดจากการที่บุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงสร้างแรงขับออกมาเพื่อจะที่บรรลุเป้าหมายนั้น แต่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ จึงทำให้เกิดความคับข้องใจ

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

เกิดจากบุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้น มีทั้งตนชอบและไม่ชอบ หรืออยากได้และไม่อยากได้ปนกัน

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการบรรลุเป้าหมายมากกว่าหนึ่งวิธี

เกิดจากบุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย และสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยมีวิธีการมากกว่าหนึ่งวิธี จึงเกิดความขัดแย้งในการเลือกวิธีที่จะบรรลุเป้าหมาย

แบบที่ 4 มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

เกิดจากการบรรลุเป้าหมายสองอย่าง เป็นเป้าหมายที่ตนมีความต้องการเท่ากัน แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือตรงตามคติที่ว่า รักที่เสียขายน้อง

แบบที่ 5 มีเป้าหมายอย่างที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

เกิดจากบุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา บุคคลต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ตรงตามคติที่ว่า หนีเสือปะจระเข้

แบบที่ 6 มีเป้าหมายสองอย่างทั้งที่พอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากบุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง

ในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ตนชอบและไม่ชอบ บุคคลจึงจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่มีความประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ เมื่อเวลาผ่านไป ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายหนึ่งโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไขเพราะเป็นปัญหาที่ไม่เป็นปัญหา เนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป

2. ความขัดแย้งในองค์กรมี 3 ลักษณะ คือ

2.1 โครงสร้างขององค์กรก่อให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ คือ

2.1.1 ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา

2.1.2 ความขัดแย้งในหน้าที่

2.1.3 ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชาและสายอำนาจการ

2.1.4 ความขัดแย้งระหว่างองค์กรรูปนัยและรูปนัย

2.2 การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง สาเหตุ คือ ความกดดันทำให้เหมือนกันปกติวิสัยหรือออร์ม การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง

2.3 การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน เกิดจากกลุ่มภายในองค์กรมีความคาดหวังแตกต่างกัน อาจจะขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย ลำดับความสำคัญ ความปรารถนาและพฤติกรรม ซึ่งความแตกต่างนี้มีสาเหตุมาจากแรงจูงใจ การรับรู้และอารมณ์ ทั้งสามประการคือ พลังเกี่ยวกับแรงจูงใจ องค์ประกอบของการรับรู้ และพลังเกี่ยวกับอารมณ์

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันในภารกิจ เป้าหมายและความสนใจ เมื่อต้องมาทำงานร่วมกัน จึงมีสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มทั้งหมด 6 ประการ คือ

3.1 ความแตกต่างในเป้าหมายกลุ่ม

3.2 ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

3.3 ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน

3.4 การแข่งขันเพื่อที่จะให้ได้ทรัพยากรอย่างจำกัดจำกัด

3.5 ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล

3.6 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

4. ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นผลของความขัดแย้งที่มีผลสืบเนื่องมาจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน คลุมเครือ การรับ การส่งของการสื่อสารไม่ดีพอ

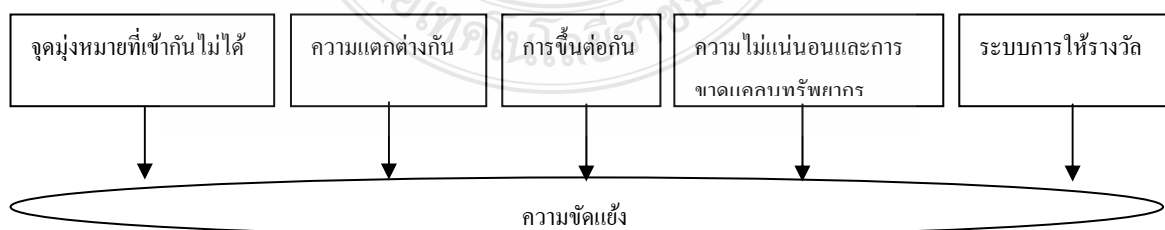
นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการให้ทัศนคติในเรื่องของสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่กระบวนการจัดการกับความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์มากกว่าในทางทำลายนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร กระบวนการจัดการความขัดแย้งสามารถดำเนินการได้หลากหลายแนวทาง แต่จุดมุ่งหมายสำคัญในการมุ่งไปสู่ความสำเร็จหรือการกำหนดขั้นตอนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างแท้จริงก็คือ สถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่เป็นเหตุผลสำหรับความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลในทางทำลายถูกกำจัดออกไป กระบวนการจะเริ่มจากความเข้าใจอย่างท่องแท้ถึงสาเหตุ และรู้ถึงแหล่งที่มาของความขัดแย้งได้พัฒนามาอย่างไร

2.2 เนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร

2.2.1 แหล่งที่มาของความขัดแย้งภายในองค์กร (Organizational Sources of Conflict)

วิเชียร วิทยาอุดม (2551) ได้อธิบายว่าแหล่งที่มาของความขัดแย้งในองค์กรนำมาซึ่งหนทางหรือเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการผิดใจกัน พวกเราส่วนมากแล้วมักมีความขัดแย้งในบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไปเมื่อทำงานร่วมกัน เราอาจจะให้เหตุผลว่าเป็นบุคลิกภาพที่ประหลาด ส่วนบุคคลหรือวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน เราพยายามที่จะเพิกเฉยไม่ใส่ใจกับมัน หรือจัดการกับมันให้ดีที่สุดเท่าที่เราจะทำได้ปราบเท่าที่ความขัดแย้งบุคลิกภาพ ไม่ได้เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน มันก็จะไม่ใช่แหล่งที่มาของความขัดแย้งภายในองค์กร

ในส่วนนี้เราจะค้นหาถึง 5 สาเหตุหลักที่เป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้งภายในองค์กร : จุดมุ่งหมายที่เข้ากันไม่ได้ (Goal Incompatibility) ความแตกต่างกัน (Differentiation) การขึ้นอยู่กับกัน (Interdependence) ความไม่แน่นอน และการขาดแคลนทรัพยากร (Uncertainty and Resource Scarcity) และระบบการให้รางวัลเพื่อให้เกิดการแข่งขัน



ภาพที่ 2.1 แหล่งที่มาของความขัดแย้งภายในองค์กร

ที่มา : Afsaneh Nahavandi (1999, p.465)

2.2.1.1 จุดมุ่งหมายที่เข้ากันไม่ได้และความแตกต่าง (Goal Incompatibility and differentiation) เป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้งมากมาย หนึ่งในนั้นก็คือ ก่อให้เกิดความขุ่นเคือง ทำให้เกิดการพิດใจกันระหว่างแผนก ดังตัวอย่างเช่น ในแต่ละแผนกวิจัยค้นคว้าและพัฒนา (R & D) คือการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์เป็นอย่างมาก และความก้าวหน้าของผลผลิตเท่าที่เป็นไปได้ ในขณะที่จุดมุ่งหมายของแผนกผลิตคือการผลิตให้ได้มากที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ เมื่อทางแผนกวิจัยและพัฒนาได้ทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงแบบของสินค้า มันก็จะส่งผลไปยังประสิทธิภาพการผลิตของฝ่ายผลิต และความสามารถในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เนื่องจากต้องมีการนำสินค้ากลับมาทำซ้ำใหม่อีก นั่นเป็นผลลัพธ์ของความขัดแย้งระหว่างสองแผนก

ตัวอย่างอื่นของความแตกต่าง (Differentiation) ที่นำมาซึ่งความขัดแย้ง ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนกกฎหมายของบริษัท และผู้จัดการแผนกอื่น ๆ และความขัดแย้งระหว่างแผนกการตลาดกับแผนกผลิตหรือแผนกวิศวกรรม จุดมุ่งหมายของแผนกด้านกฎหมายของบริษัทคือลดการเสี่ยงทางการจัดการ ซึ่งจุดมุ่งหมายของแผนกจะแตกต่างไปจากการจัดการทั่วไป ฝ่ายการตลาดและพนักงานขายต้องการเข้าถึงลูกค้าโดยการจัดหาตามความต้องการของลูกค้า ในขณะที่ทางฝ่ายวิศวกรรมรู้สึกว่ามันมีข้อจำกัด

2.2.1.2 การขึ้นอยู่กับกัน (Interdependence) แหล่งที่สองของความขัดแย้งคือ การขึ้นอยู่กับกัน ซึ่งจะจำกัดความหมายไปที่พฤติกรรมองค์กร อันเป็นข้อจำกัดที่ลูกจ้างต้องขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น ๆ ในการที่จะทำให้งานราบรื่น トラบใดที่ผู้คนมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และไม่ยุ่งเกี่ยวกับ ปัญหาความขัดแย้งก็จะมีเพียงเล็กน้อย แต่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้เมื่อจะต้องเอาตัวเข้ามาพัวพัน ลองพิจารณาดูถ้าเกิดมีการเลื่อนหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งลูกจ้าง 3 คน จากในสำนักงานที่มีความสัมพันธ์กัน กิจกรรมงานของแต่ละคนต่างก็มีที่สัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ การตกลงกันไม่ได้ในการดำเนินงาน การจัดระเบียบการทำงานและอื่น ๆ จะนำมาซึ่งความขัดแย้งเนื่องมาจากแต่ละส่วนงานต่างก็ขึ้นอยู่กับกันและกัน ความขัดแย้งนี้จะยกขึ้นไปอีกถ้าเขาเหล่านั้นมีความขัดแย้งทางจุดมุ่งหมายด้วย

2.2.1.3 ความไม่แน่นอนและการขาดแคลนทรัพยากร (Uncertainty and Resource Scarcity) เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและซับซ้อน ยิ่งเปลี่ยนแปลงและซับซ้อน ก็ยิ่งสร้างความขัดแย้งให้กับองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) ทำให้ยากต่อการจัดการให้เป็นไปตามทิศทางที่วางไว้ องค์กรที่ไม่มีข้อมูลที่จัดการได้อย่างรวดเร็ว จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อจุดมุ่งหมายของลูกจ้างในทำนองเดียวกัน การขาดแคลนทรัพยากรเป็นการขัดขวางลูกจ้าง ทีมงาน และแผนกต่าง ๆ จากการเข้าถึงจุดมุ่งหมาย และอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งระหว่างแผนกได้ การตัดงบประมาณทางด้านกิจกรรมเป็นตัวอย่างของการเกิดการขาดแคลนทรัพยากร ถ้าแหล่งเงินทุนหรือ

องค์กรได้มาอย่างจำกัด ทำให้พนักงานทีมงานและแผนกต่าง ๆ ต้องทำงานในวงเงินที่จำกัด ดังตัวอย่างของบริษัทเพาเวอร์เอเจนต์ (Power Agent) ผู้จัดการแผนกทำการจำกัดงบประมาณทุกด้านของฝ่าย ออกแบบและฝ่ายผลิตสินค้า ทางฝ่ายการตลาดต้องการแหล่งเงินทุนกับผลิตภัณฑ์ที่คิดว่ามีศักยภาพสูง

จากข้อมูลข้างต้น ผู้ทำการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งมี 3 สาเหตุด้วยกันคือ 1) ความขัดแย้งที่มาจากภายในตัวบุคคล 2) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล และ 3) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มหรือระหว่างองค์กร ซึ่งสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้จะมีมูลเหตุย่อย ๆ ที่เป็นประเด็นให้เกิดความขัดแย้งต่าง ๆ ขึ้นได้ทั้งภายในองค์กร และเกิดความขัดแย้งโดยทั่วไป

2.2.2 รูปแบบของการบริหารความขัดแย้ง (The Eire Management Styles)

เป็นเรื่องของความเกี่ยวข้องกับความต้องการของตัวเองกับผู้อื่นสูง ก็เข้าลักษณะแบบผสมผสาน (Interactive Style) คนเหล่านี้จะแก้ไขด้วยการร่วมมือ เปิดโอกาสและการเปลี่ยนของข้อมูล เขาจะแก้ปัญหาและหาทางออกด้วยการแสดงออกต่อกลุ่ม เป็นการมุ่งเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการแก้ปัญหาและค้นหาทางออกแบบชนะ - ชนะ

คนที่มีความลักษณะแบบการยอมตาม (Obliging Style) จะจัดการกับความขัดแย้งโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นและเสียสละหรือละเลยความต้องการของตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะปรองดองหรือความสงบ เป็นการตกลงแก้ความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นในสิ่งที่เพิกเฉยในสิ่งที่แตกต่างและสงวนรักษาเป้าหมายของพวกเขาไว้ คนที่มีความลักษณะการแบบการเอาชนะ (Dominating Style) จะแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมุ่งคนอื่นต่ำและมุ่งตนเองสูง คนลักษณะนี้จะเป็นคนชอบการบังคับหรือการแข่งขันเพื่อเป้าหมายอันดับแรกคือการชนะ การเอาชนะเป็นการตกลงแก้ความขัดแย้งโดยการใช้อำนาจที่เป็นทางการหรือใช้วิธีการอื่น ๆ เหมาะสม แนวทางนี้ก่อให้เกิดสถานที่ที่สามารถมีการชนะ - แพ้เกิดขึ้น ถ้ามันมีความยึดเยื้อก็จะทำให้เกิดความก้าวร้าวมากกว่าการที่จะตกลงกันแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

คนที่มุ่งตนเองต่ำและมุ่งผู้อื่นต่ำคือลักษณะของคนที่มีความลักษณะแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding Style) เขาจะเป็นลักษณะห้ามปราม ไม่เอาความ และไม่ใส่ใจกับปัญหาที่ถกเถียงกัน จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเขาจะไม่พอใจกับจุดประสงค์ทั้งของตนเองหรือของผู้อื่น เขาจะไม่ยอมรับในปัญหาและปฏิเสธที่จะยุ่งเกี่ยวกับปัญหา ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการบางคนหลีกเลี่ยงที่จะยุ่งกับคำบ่นที่ทำให้รำคาญใจ โดยจะทำเพิกเฉยหาทางออกด้วยการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งนี้ เท่ากับทำให้เขาได้ผลักดันให้องค์กรและสมาชิกรวมทั้งหน้าที่การงานของเขาอยู่สภาวะอันตราย

คนที่มีความลักษณะแบบการประนีประนอม (Compromising Style) จะพยายามหาเหตุผลที่ทำให้เกิดการยอมรับกันได้ทั้งหมด ดังนั้น จึงมีแต่ผู้ชนะ เขาจะถกปัญหาเพื่อให้ได้ขอบเขตที่จำกัดและเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับเพื่อให้เกิดความกระจ่างออกมา ทำให้ไม่มีผู้แพ้หรือผู้ชนะ ทุกคนจะหาบทสรุป

เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ แต่เชื่อว่าเขาหรือเธอจะได้รับในสิ่งที่ต้องการเสมอ การประนีประนอมจะใช้ชั้นเชิงและการต่อรอง ผู้จัดการที่ใช้วิธีการแบบนี้อาจจะประสบผลลัพท์สุดท้าย ซึ่งมันจะทำให้เกิดผลร้ายก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2.2.3 การป้องกันและลดความขัดแย้ง หรือการเพิ่มและกระตุ้นความขัดแย้ง (Preventing and Reducing Conflict of Increasing and Stimulating Conflict)

การที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทางองค์กรควรรักษาระดับของความขัดแย้งให้อยู่ในลักษณะที่พอเหมาะ โดยการป้องกันและลดความขัดแย้งหรือการเพิ่มและการกระตุ้นความขัดแย้งนำเสนอ 2 แนวทางที่จะจัดการอาจจะมีเป้าหมายทางพฤติกรรมหรือทัศนคติที่จะจัดการกับความขัดแย้ง

แนวทางแรก คือ แนวทางการศึกษาพฤติกรรม (Behavioral approach) จะไม่เจาะเข้าไปถึงรากหรือมูลฐานของความขัดแย้ง จุดมุ่งหมายง่าย ๆ คือการหยุดพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง มันจะก่อให้เกิดผลในระยะสั้นและเป็นประโยชน์ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ใช่ความขัดแย้งแบบต้องขึ้นอยู่กับกัน (Interdependent) ทำให้จำกัดหรือหลีกเลี่ยงการเกิดปฏิกริยาต่อกัน

แนวทางที่สอง คือ แนวทางการศึกษาทัศนคติ (Attitudinal approach) จะเข้าถึงรากหรือมูลฐานของความขัดแย้งโดยมุ่งไปที่อารมณ์ ความเชื่อ และนิสัย ซึ่งใช้เวลาในการจัดการมากกว่าวิธีแรก แต่จะให้ได้ผลที่ดีกว่า ผู้จัดการควรเลือกใช้วิธีนี้ เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกัน เช่น ผู้จัดการที่อยู่ทั้งแผนกการผลิตและแผนกวิศวกรรม ถ้าความขัดแย้งสูงมากเกินไป อาจจะต้องการใช้ทั้งวิธีการป้องกันหรือลดความขัดแย้ง ตรวจสอบวิธีการป้องกันและลดความขัดแย้งในขั้นถัดไป

ตารางที่ 2.1 สองแนวทางของการศึกษาในการจัดการกับความขัดแย้ง

แนวทางการศึกษาพฤติกรรม	แนวการศึกษาทัศนคติ
<ul style="list-style-type: none"> ● มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแต่ละคน ● มีความสัมพันธ์อย่างรวดเร็ว ● มีผลกระทบในระยะสั้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของแต่ละบุคคล (การเชื่อ, ความรู้สึก และพฤติกรรม) ● ใช้ระยะเวลายาวนานพอสมควร ● มีศักยภาพที่ยาวนานในการแก้ปัญหา
ตัวอย่างเช่น การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดในเฉพาะกลุ่ม; ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการดำเนินงาน	ตัวอย่างเช่น การสร้างทีมงาน การผลักดันลูกจ้างไปที่กลุ่มหรือแผนกอื่น ๆ

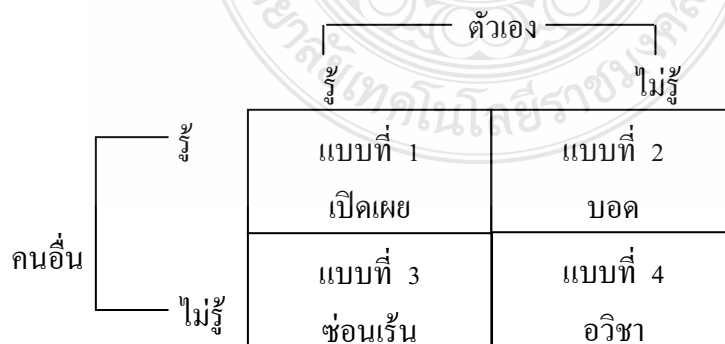
ที่มา : Afsaneh Nahavandi, Ali R. Malekzadeh (1999, p.467)

2.2.4 การวิเคราะห์ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Analyzing Interpersonal Conflict)

หนทางหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์การเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ โดยใช้ประเภทความรู้สึกลงในการตอบสนอง เช่น (1) การใช้อำนาจบังคับ (2) การปรองดองกัน (3) การหลีกเลี่ยง (4) การประนีประนอม (5) การร่วมมือกัน นอกจากนี้ ยังมีกรอบทั่วไปอื่น ๆ สำหรับวิเคราะห์พฤติกรรมระหว่างบุคคล คือ หน้าต่างพฤติกรรมของ Johari พัฒนาโดย Joseph Luft และ Harry Ingham รวมกันเป็นชื่อ หน้าต่างโจแฮรี Johari window เป็นตัวแทนเฉพาะที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ดูได้จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงตัวแบบที่ช่วยชี้ให้เห็นรูปแบบหลากหลายระหว่างบุคคล แสดงให้เห็นลักษณะและเหตุผลของรูปแบบเหล่านี้ และการแนะนำแนวทางในการทำลายความขัดแย้งที่อาจจะช่วยพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ตัวแบบนี้จะช่วยให้มีความเข้าใจในตัวบุคคลและสัมพันธภาพที่จะมีขึ้นได้ระหว่างบุคคลอื่นอันเกิดจากการผสมผสานกันของตัวแปร 2 มิติ มิติแรก คือ การรู้ของเรา (เรารู้หรือเราไม่รู้) กับมิติที่สองคือ การรู้ของคนอื่น (เขารู้หรือเขาไม่รู้) จากมิติทั้งสองทำให้เราสามารถที่จะกำหนดรูปแบบจำลอง (Model) ของบุคคลออกไปเป็น 4 รูปแบบคือ แบบที่ (1) เปิดเผย แบบที่ (2) บอด แบบที่ (3) ซ่อนเร้น แบบที่ (4) อวิชา

ตัวแบบหน้าต่างพฤติกรรมของโจแฮรี จะแสดงให้เห็นภาพของความขัดแย้ง และสามารถที่เข้าใจมิติของตัวบุคคลได้ดียิ่งขึ้น ทำให้รู้เขารู้เรา ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันในองค์กร โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันกับบุคคลซึ่งมีหน้าต่างของพฤติกรรมแตกต่างกัน ย่อมเกิดปัญหากระทบกระทั่งนำความขัดแย้งมาสู่ระหว่างบุคคลได้ง่าย ดังนั้น เราจึงควรที่จะเปิดหน้าต่างพฤติกรรมของตัวเอง และของสมาชิกคนอื่น ๆ ให้ทราบ จะช่วยลดความขัดแย้ง และเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรก็จะมีความสุขในการทำงานร่วมกัน



ภาพที่ 2.2 หน้าต่างพฤติกรรม 4 แบบ (Johari window)

ที่มา : Luft Joseph, Group Process (1970, pp.11 - 20)

แบบที่ 1 บริเวณ เปิดเผย (Open Area) หมายถึง พฤติกรรมและอารมณ์ในตัวบุคคล อันเป็นที่รู้และเข้าใจทั้งต่อตนเองและบุคคลอื่น บุคคลแบบนี้จะรู้และเข้าใจในขณะเดียวกัน คนอื่นก็รู้ และเข้าใจด้วยเช่นกัน บุคคลที่มีลักษณะแบบนี้จึงเป็นบุคคลที่เปิดเผย จึงง่ายต่อการติดต่อสัมพันธ์ และ เข้าสมาคมด้วย

แบบที่ 2 บริเวณ จุดบอด (Blind Area) หมายถึง พฤติกรรมและอารมณ์ในตัวบุคคล ที่ตัวเองไม่รู้แต่คนอื่นรู้ บุคคลแบบนี้จะมองตัวเองไม่เห็น คนอื่นที่รู้ก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมที่ ไม่ดีหรือหากเตือนไปเข้าก็ไม่เชื่อ จะเชื่อในความคิดของตนเองว่าถูกต้อง หรือมีความคิดเห็นที่ดีกว่า คนอื่น ๆ บุคคลที่มีลักษณะแบบนี้จึงเป็นบุคคลที่มักหลงตัวเอง และขี้โม้อวด

แบบที่ 3 บริเวณ ซ่อนเร้น (Concealed Area) หมายถึง พฤติกรรมและอารมณ์ที่ตัวเอง รู้ แต่คนอื่นไม่รู้ บุคคลแบบนี้จะมีความระมัดระวังในการแสดงออก เก็บความรู้สึกและทัศนคติที่ แท้จริงของตนไว้ภายใน ไม่ยอมแสดงออกมาให้เห็นยังภายนอก บุคคลที่มีลักษณะแบบนี้มักจะเป็น บุคคลที่พูดจาอ่อนหวาน ไพเราะจนเกินเหตุ แต่ชอบก้าวร้าวทำลายบุคคลอื่นลับหลัง

แบบที่ 4 บริเวณ อวิชา (Unknown Area) หมายถึง พฤติกรรมและอารมณ์ที่ไม่เป็นที่ รู้และเข้าใจทั้งต่อตนเองและบุคคลอื่น ลักษณะของบุคคลแบบนี้จะมีลักษณะที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้จึงเป็น การไม่รู้เขาไม่รู้เรา บุคคลแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันได้ตลอดเวลา

จากที่กล่าวมาข้างต้น บุคคลที่มีลักษณะแบบเปิดเผยเป็นบุคคลที่ง่ายต่อการติดต่อ สัมพันธ์สามารถที่จะคบหากับบุคคลอื่น ๆ ได้ไม่ยาก ไม่เป็นปัญหาต่อการคบสมาคมด้วย บุคคลที่มี ลักษณะแบบเปิดเผยจึงไม่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

บุคคลที่มีลักษณะแบบบอดเป็นบุคคลที่มองไม่เห็นตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองนั่นคือตัว ปัญหา จะเป็นในลักษณะหลงตัวเอง คิดว่าความคิดเห็นของตนเองถูกต้อง และดีกว่าความคิดเห็นของ คนอื่น จึงมักทำให้คนอื่นขุ่นเคือง โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ บุคคลที่มีลักษณะแบบบอดนี้จะนำไปสู่ ความขัดแย้งได้เสมอ

บุคคลที่มีลักษณะแบบซ่อนเร้นเป็นบุคคลที่ไม่ค่อยยอมแสดงออก ซึ่งพฤติกรรม มี ความระมัดระวังตัวในการแสดงออกจนกลายเป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออก เพราะกลัวว่าคนอื่นจะ ตบสนองหรือมีปฏิกิริยาที่ไม่ดีต่อตัวเขา จะเป็นบุคคลที่มักจะได้รับความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของ ตนเองไว้ ไม่ค่อยยอมแสดงอะไรออกมาให้คนอื่นเห็น บุคคลที่มีลักษณะแบบนี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ ความขัดแย้งได้

บุคคลที่มีลักษณะแบบต่างคนต่างไม่รู้ เป็นบุคคลที่ไม่รู้เขาไม่รู้เรา มักจะทำอะไร แบบไม่ค่อยคิดไม่ทันระวัง บุคคลที่มีลักษณะแบบนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้มากที่สุด

ซึ่งจะเป็นการชี้ให้เห็นถึงว่า ถ้าองค์กรใดมีลักษณะแบบบอด ซ่อนเร้น ต่างคนต่างไม่
รู้ อยู่ในองค์กรเป็นจำนวนมากกว่าบุคคลที่มีลักษณะแบบเปิดเผย ก็เป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงกับความ
ขัดแย้งได้ การที่จะทำให้ความขัดแย้งในองค์กรลดลงได้ ก็โดยการคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะแบบ
เปิดเผยมาอยู่ในองค์กรให้มาก และมีวิธีการหล่อหลอมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพให้มี
พฤติกรรมแบบเปิดเผยให้มากขึ้น ก็จะช่วยลดความขัดแย้งลงได้

ความขัดแย้งในองค์กรอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องคำนึงถึง
ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ถึงจะเป็นความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็ควรจะรีบทำการแก้ไขปัญหาให้หมด
ไปโดยเร็ว ถ้าผู้บริหารละเลยไม่สนใจกับปัญหาความขัดแย้งแล้ว ย่อมจะเป็นผลเสียต่อองค์กรความ
ขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ถ้าไม่ได้รับการเอาใจใส่หาทางแก้ไขเสียตอนต้น ก็อาจลุกลามเป็นความขัดแย้งที่
รุนแรงใหญ่โตยากที่จะแก้ไขให้หมดไปได้ นักบริหารจึงต้องรู้จักวิธีการในการดำเนินการเกี่ยวกับ
ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้ (สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2551)

1. การเพิกเฉย (Ignorance) คือ ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น คือไม่
ยอมหยิบยกปัญหานั้นมาพิจารณา ปล่อยให้ปัญหาสลายตัวไปเองตามธรรมชาติ อาศัยความใจเย็น
อดทน และรอคอยจนภาวะการณ์เช่นนั้นจะผ่านพ้นไป ถ้าเป็นการปฏิบัติงานตามวาระ ก็คอยจนกว่าจะ
พ้นจากตำแหน่งนั้นไป ทิ้งปัญหาไว้ให้คนอื่นทำ ตัวผู้บริหารสบายไม่ต้องยุ่งยากอะไร แต่ก็จะเป็นผล
เสียหายแก่องค์กรเป็นอย่างมาก เพราะความขัดแย้งมิได้หมดไป แต่จะคงคุกคามอยู่และรุนแรงขึ้นจน
กลายเป็นเรื่องใหญ่โตเกินแก้ไข ในที่สุดหัวหน้างานที่เลือกใช้วิธีนี้มักจะเป็นพวกหนีงานหรือผู้เผด็จการ

2. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เมื่อรู้สาเหตุก็หาทางเลี่ยงมิให้เกิดความขัดแย้งหรือจะ
มีขึ้นก็ให้มีน้อย มิได้แก้ปัญหามาแต่เป็นทางออกเพียงชั่วคราว การจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีนี้
เหมือนการขยี้ผ้าเอาหน้ารอด คือขอไปที ข้างหน้าจะเป็นอย่างไรค่อยว่ากันใหม่ วิธีนี้จริงอยู่อาจ
บรรเทาความขัดแย้งได้ แต่จะต้องเกิดปัญหาขึ้นใหม่ให้แก้ต่อไปอีกไม่รู้จบ ปัญหาที่จะมาข้างหน้าอาจ
ยากจนแก้ไขไม่ได้หรือมีหลายปัญหาซับซ้อนกันมากขึ้น ซึ่งจะเป็นจุดจบขององค์กรหรือนักบริหาร
นั่นเอง นักบริหารผู้ใช้วิธีนี้ได้แก่ ผู้หนีงาน และผู้ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว

3. การใช้อำนาจวินิจฉัย (Dominance) คือ ใช้ความเหนือกว่าด้วยตำแหน่งหน้าที่หรือ
อิทธิพลที่ตนมีอยู่เป็นพลังสนับสนุนให้คู่กรณียินยอมตกลงเพราะความเกรงกลัว การจัดการกับความ
ขัดแย้งด้วยวิธีนี้เป็นวิธีการที่เด็ดขาด ทำให้เกิดความสงบโดยเร็ว แต่ต้องรักษาผลอยู่นาน และอาจ
ป่วยไข้มีโรคแทรกได้อีกหลายโรค คือมีความขัดแย้งในเรื่องอื่น ๆ ต่อไปอีก เมื่อถึงจุดหนึ่งย่อมมีการ
ต่อต้านนักบริหาร ผู้ใช้วิธีนี้ได้แก่ ผู้เผด็จการ

4. การใช้เสียงข้างมาก (Majority Rule) วิธีใช้เสียงข้างมากตัดสินปัญหาข้อขัดแย้ง นับว่าอาศัยหลักประชาธิปไตยเพราะเมื่อคนข้างมากเห็นด้วยย่อมถูกใจคนส่วนใหญ่ และได้รับการสนับสนุน นับว่ามีผลดีในการแก้ไขปัญหามากขึ้น แต่คนข้างน้อยจะต้องเป็นผู้แพ้ความไม่พอใจย่อมเกิดขึ้น การบริหารขององค์กรเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ตัวจักรทุกตัวต้องทำงานสัมพันธ์กัน คืออยู่บนรากฐานแห่งความเข้าใจด้วยเหตุผลมิใช่อยู่ที่การแพ้ชนะ หรือการใช้อำนาจคนส่วนใหญ่บังคับให้คนส่วนน้อยจำยอมโดยปราศจากเหตุผล การเผด็จการด้วยกลุ่มชนอาจเกิดขึ้นได้แต่จะอยู่ได้ไม่นาน

5. การประนีประนอม (Compromise) การไกล่เกลี่ยโดยอนุญาโตตุลาการเป็นการต่อรองกันว่าฝ่ายใดจะพอใจแค่ไหน เมื่อผู้ตัดสินเห็นว่าเป็นการพอควร ก็จะขอร้องให้ทั้งสองฝ่ายยอมกัน เป็นการบรรเทาความรุนแรงของการขัดแย้งลงได้ แต่มิใช่ทำให้ข้อมูลเหตุของความขัดแย้งหมดไป ความไม่พอใจยังมีอยู่ แต่ด้วยความเคารพเชื่อฟังผู้ประนีประนอมจึงจำยอมนักบริหารที่ใช้วิธีนี้ได้แก่นักบุญ

6. การเผชิญหน้า (Confrontation) วิธีแก้ปัญหาคือขัดแย้งด้วยการที่ทุกฝ่ายเผชิญหน้ากันหรือหันหน้าเข้าหากันร่วมปรึกษาหารืออภิปรายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ที่ประชุมได้ฟังเหตุผลทราบข้อมูลตลอดจนแนวความคิดของแต่ละฝ่ายว่ามีอย่างไร แต่ละคนมีวิธีปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างไร ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแต่ละวิธีนั้นมีอย่างไร เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มได้ให้ความคิดเห็นของตนด้วยความสุจริตใจ เป็นการใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาข้อขัดแย้ง วิธีนี้อาจต้องใช้เวลาแต่จะได้ผลคุ้มค่า และเป็นแบบที่นักบริหารยอมรับกันว่ามีประสิทธิผลมากกว่าวิธีอื่น หัวหน้างานที่ใช้วิธีการนี้เป็นนักพัฒนาและนักบริหาร

ตามแนวคิดดังกล่าว ถู้นำไปใช้อธิบายถึงพฤติกรรมที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาคือขัดแย้ง ดังนั้น Thomas and Kolmann (1974, p.112) จึงได้จำแนกพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งเป็น 5 แบบ คือ แบบการแข่งขัน แบบร่วมมือกัน แบบประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยง และแบบยอมให้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบการแข่งขัน (Competition) เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เอาแต่ใจตนเอง มุ่งถึงชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมแสดงออกมุ่งที่การแพ้-ชนะ การใช้วิธีนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วเมื่อรู้สถานการณ์นั้นดี แต่การใช้วิธีนี้บ่อย ๆ จะทำให้ผู้ร่วมงานกลัวและเกิดความไม่พอใจ

2. แบบร่วมมือกัน (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง ด้วยผลของวิธีนี้ จะเป็นแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่าย

พอใจในข้อสรุป ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็พยายามที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน การใช้วิธีการร่วมมือในการบริหารกับความขัดแย้งจะทำให้การบริหารความขัดแย้งประสบผลสำเร็จ และบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน

3. แบบประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเอง และมิติการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจบ้างหรือลักษณะที่ที่มาพบกันครึ่งทาง การประนีประนอมจะใช้ได้ดีเมื่อต้องการข้อสรุปในเวลาจำกัด และเป้าหมายมีความสำคัญปานกลางหรือทั้งสองฝ่ายมีอำนาจที่เท่าเทียมกัน ในองค์กรจะพบวิธีการนี้ได้ เช่น ในการประชุมระหว่างบุคลากรบุคคล อาจได้เห็นด้วยในข้อเสนอของบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดการแบ่งงานและแบ่งความรับผิดชอบให้เท่าเทียมกัน

4. แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหา และไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองผู้อื่น แสดงการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชา และไม่ให้ความสนใจในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการแพ้-แพ้ เพราะการหลีกเลี่ยงจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการที่จะได้ความคิดใหม่ ๆ ที่จะสรรค์สร้างประโยชน์ต่อองค์กร การใช้วิธีการนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าประเด็นปัญหาไม่สำคัญ ฝ่ายหนึ่งไม่มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือจัดการปัญหาที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม หรือฝ่ายหนึ่งต้องการขจัดความกดดัน การใช้วิธีการนี้ในการทำงานในกรณีที่จะต้องมีการปรึกษาหารือกัน หากบุคลากรใช้วิธีนี้ ก็จะไม่สนใจที่จะปรึกษาหารือกัน และไม่ร่วมมือกันในการทำงาน อาจจะทำให้เกิดผลเสียได้

5. แบบยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ยอมให้ผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้คนอื่นดำเนินการไปตามวิธีคิดของเขา แม้เราจะไม่เห็นด้วยในวิธีการนั้น ๆ ทำให้เกิดบรรยากาศของการชนะ-แพ้ วิธีนี้เหมาะจะใช้เมื่อฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายผิดหรืออีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายมีอำนาจมากกว่าหรือประเด็นปัญหานั้นมีความสำคัญมากต่ออีกฝ่ายหนึ่ง เกิดการยอมรับเพื่อระงับความขัดแย้ง แต่ต้นตอของปัญหาจริง ๆ ยังไม่ได้รับการแก้ไข จะเห็นได้ว่าการจัดการความขัดแย้งแต่ละรูปแบบมีทั้งข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป จึงควรเลือกรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผลที่ได้ควรเป็นชนะ-ชนะ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกคน ดังนั้น การร่วมมือกันจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด และได้ผลดีที่สุดทำให้เกิดผลชนะเพราะคำนึงถึงทั้งบุคลากรและผลงาน

นอกจากวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นแล้ว การแก้ปัญหาความขัดแย้งยังสามารถกระทำได้อีกวิธีหนึ่งคือการแก้ปัญหาแบบกระบวนการ วิธีการนี้จะต้องมีการกำหนดจุดหมายหรือเป้าหมายของกลุ่มต่าง ๆ ที่มีปัญหาร่วมกันให้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย จะไม่มีการรีบด่วนสรุปเอาว่าปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกแก้ไขให้ลุล่วงจนกว่าทางออกของปัญหาจะได้เป็นที่รับรองจากทั้งสองกลุ่ม ซึ่งมีขั้นตอนของการแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้

1. การกำหนดปัญหาจะต้องมีการกำหนดขอบเขตของปัญหา ทำความเข้าใจปัญหาคำเนิการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อกำหนดความต้องการหลัก

2. หาสาเหตุของปัญหา เมื่อกำหนดปัญหาแล้ว ขั้นตอนก็คือการหาสาเหตุของปัญหาเพื่อจะได้ทำความเข้าใจในปัญหาได้ดีขึ้น การหาสาเหตุของปัญหาควรจะต้องประกอบด้วยบุคคลจากหลายฝ่ายร่วมกันพิจารณา ทำให้ได้สาเหตุที่สมบูรณ์มากกว่า

3. การกำหนดทางเลือก ในขั้นนี้เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการ (Means) ต่าง ๆ ที่สามารถจะบรรลุถึงเป้าหมาย (End) ได้ ซึ่งอาจมีหลายทางเลือก จะต้องมีการกำหนดแต่ละวิธีขึ้นมาพร้อมทั้งมีการอธิบายผลดีผลเสีย ระบุอุปสรรคของแต่ละทางเลือก

4. ตัดสินใจเลือกทางเลือก เมื่อกำหนดทางเลือกแล้วในขั้นนี้จะต้องมีการเปรียบเทียบของแต่ละทางเลือก และทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุด (Optimal) ซึ่งทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุดควรมีลักษณะคือ ไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย สิ้นเปลืองน้อยที่สุด สามารถสำเร็จได้มากที่สุดเหมาะสมกับสถานการณ์ ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ และได้รับความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ

2.2.5 แนวทางการจัดการกับความขัดแย้งโดยทางอ้อม (Indirect Conflict Management Approach)

การจัดการในแนวทางนี้ คือ การหลีกเลี่ยงที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพต่าง ๆ เช่น การลดการทำงานที่ต้องพึ่งพากัน การเป็นกันชน การสร้างให้มีเป้าหมายร่วมกัน การอ้างอิงสายการบังคับบัญชา และการปรับวิธีการทำงาน

2.2.5.1 การลดการขึ้นระหว่างกัน (Reduced interdependence) เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในช่วงการไหลของงานที่มีอยู่ ผู้จัดการสามารถปรับระดับของการพึ่งพากันระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลได้ ซึ่งทางเลือกง่ายอันหนึ่งก็คือ การจับแยก (Decoupling) โดยการลดหรือยกเลิกไม่ให้ผู้ที่มีความขัดแย้งกันได้ติดต่อกัน เป็นวิธีหนึ่งที่ลดการปะทะกัน ในหมู่กลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน ในบางกรณีภาระงานในหน่วยงานหนึ่งสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อลดปริมาณของจุดที่ต้องการประสานงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่นลงได้ หน่วยงานที่มีความขัดแย้งกันสามารถจะจับแยกออกจากกันได้ และแต่ละส่วนจะเข้าไปใช้ทรัพยากร ก็สามารถจะจัดสรรแยกกันใช้ทรัพยากรได้ ถึงแม้ว่าการแยกกัน

(Decoupling) จะช่วยลดความขัดแย้งลงได้ก็ตาม แต่ก็อาจจะเกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและกระจายทรัพยากรที่มีคุณค่าได้ไม่ดีพอ

2.2.5.2 การเป็นกันชน (Buffering) ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ เมื่อข้อมูลทีใส่เข้าไปกลุ่มหนึ่งออกเป็นผลลัพธ์มาจากอีกกลุ่มหนึ่ง เทคนิคการเป็นกันชนแบบดั้งเดิม (The Classic Buffering Technique) เป็นการสร้างเครื่องมือหรือกันชน (Buffer) ระหว่างกลุ่ม 2 กลุ่ม เมื่อผลลัพธ์ใด ๆ ที่ลดต่ำลงหรือเพิ่มขึ้นก็จะถูกดูดกลืนโดยเครื่องมือ และไม่ให้เป็นแรงกดดันโดยตรงต่อกลุ่มเป้าหมาย จะทำหน้าที่เหมือนเป็นการสร้างเกราะใช้เพื่อป้องกันการปะทะโดยตรง ถึงแม้ว่าวิธีนี้จะช่วยลดความขัดแย้งได้ก็ตาม แต่เทคนิคนี้ก็ไม่ค่อยเป็นที่นิยมมากนัก เนื่องจากต้องเพิ่มต้นทุนของเครื่องมือหรือกันชน และผลลัพธ์ที่ตามมาก็เป็นไปในทางกลับกัน

การจัดการความขัดแย้งสามารถทำได้ง่ายโดยการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยง (Linking Pins) อย่างเป็นทางการระหว่างกลุ่มคนที่มีแนวโน้มว่าจะมีความขัดแย้งกัน บุคคลที่มีบทบาทในการเชื่อมโยง (Linking Pin Roles) เป็นการติดต่อประสานงานกับโครงการ (Project Liaison) เขาจะต้องทำให้กลุ่มตนเองสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้เป็นอย่างดีถึงแม้จะเสียค่าใช้จ่ายที่สูง แต่เทคนิคนี้จะใช้ได้ดีกับกลุ่มคนที่มีความสามารถเฉพาะทาง เช่น วิศวกร หรือพนักงานขาย ซึ่งจะต้องใช้ความพยายามในการร่วมมือประสานงานกันอย่างใกล้ชิดในโครงการที่มีความซับซ้อนมีระยะเวลายาว

2.2.5.3 การดึงดูดโดยใช้เป้าหมายเดียวกัน (Appeals to Common Goals) จะทำให้เกิดความสนใจของกลุ่มที่จะเกิดความขัดแย้งมาใช้เป็นข้อสรุปเดียวกัน โดยการยึดเอาข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มนั้นให้อยู่ในกรอบของการทำงานทั่ว ๆ ไป เพื่อให้เกิดการยอมรับในความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกันที่ซึ่งผู้ที่ต้องทำงานร่วมกันจะต้องปฏิบัติ การโต้แย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ สามารถจะแก้ไขได้ด้วยวิธีนี้ แต่อย่างไรก็ตามวิธีที่จะประสบความสำเร็จได้ยาก เมื่อผลการปฏิบัติงานก่อนหน้านี้ไม่ดีหรือไม่เคยประสบผลสำเร็จมาก่อน และบุคคลหรือกลุ่มไม่เห็นด้วยกับวิธีที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ในสถานการณ์เชิงลบนี้ ผู้จัดการจะต้องเข้าใจว่าบุคคลอาจจะโทษว่าการปฏิบัติงานของคนอื่นไม่ดีหรือไม่ก็โทษปัจจัยภายนอก ในกรณีนี้การแก้ไขความขัดแย้งจะต้องทำให้แต่ละฝ่ายได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนต่องาน และต้องการจะปรับปรุงสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ดีขึ้นจริง

2.2.5.4 การอ้างอิงสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Referral) เป็นการให้สายการบังคับบัญชาในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาจะถูกอ้างอิงอย่างง่าย ๆ โดยให้ผู้จัดการอาวุโสจำนวนมากเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ผู้จัดการจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลในกลุ่มที่มีความขัดแย้ง ถึงแม้ว่าวิธีนี้จะใช้ได้ อย่างไรก็ตามก็ยังต้องมีข้อจำกัดอยู่เช่นกัน เช่น ถ้าความขัดแย้งนั้นมีความรุนแรงมาก

และเกิดขึ้นซ้ำอีก การใช้การอ้างอิงสายการบังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาจึงอาจจะไม่สำเร็จ ไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง ผู้จัดการซึ่งจัดการกับงานชนิดวันต่อวันอาจจะไม่สามารถรับรู้ถึงสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งได้ ทำให้มีความยากลำบากในการวินิจฉัยในสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้อย่างแม่นยำ การแก้ปัญหานี้อาจจะเป็นเพียงแบบผิวเผิน ผู้จัดการที่มีงานยุ่งตลอดเวลา มักจะคิดว่าความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ดี และจะจัดการกับปัญหาด้วยการแก้ไขทางด้านบุคลิกภาพเท่านั้น

2.2.5.5 การเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของการทำงาน (Altering Scripts and Myths) ในบางสถานการณ์ความขัดแย้งถูกจัดการแต่เพียงผิวเผิน โดยการจัดการกับวิธีการทำงานหรือแบบแผนพฤติกรรมที่ใช้เป็นประจำ ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร แนวทางการปฏิบัติบางอย่างจะทำให้พนักงานได้เข้าใจว่าพวกเขาจะต้องทำงานร่วมกับคนทั้งองค์กร ฝ่ายที่มีความขัดแย้งสามารถแสดงถึงความวิตกกังวลต่าง ๆ ออกมาได้ แต่ขณะเดียวกันเขาจะรับรู้ว่าเขาก็ต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ ด้วย เช่น ในการประชุมประจำเดือนของหัวหน้าฝ่าย ซึ่งเป็นเวลาที่น่าจะประสานงาน และแก้ไขปัญหาได้ กลับเป็นว่ามันเป็นเพียงเวทีให้บุคคลเหล่านั้นตกลงกันในเรื่องผิวเผินเท่านั้น

ผู้จัดการเหล่านั้นรับรู้ว่าจะโดยเนื้อหาของเขาจะเป็นการยากที่จะแก้ปัญหาใหญ่ ๆ ได้ พวกเขาจึงทำเป็นว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นเพียงเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ และทุก ๆ อย่างก็ได้รับการแก้ไขแล้ว ซึ่งการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเผชิญหน้า และความไม่ลงรอยกันได้

2.2.6 แนวทางการจัดการกับความขัดแย้งโดยตรง (Direct Conflict Management Approaches)

แนวทางของการจัดการกับความขัดแย้งของมุมมองที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการร่วมมือกัน และความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความก้าวร้าว บรรดาที่ปรึกษา และนักวิชาการต่างมีความเห็นพ้องต้องกันว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเราสามารถแจกแจงถึงสาเหตุทั้งทางเนื้อหาและอารมณ์ของปัญหานั้นได้แล้ว และจากการแก้ปัญหานั้นจะยอมให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันทั้งคู่เป็นผู้ชนะ ประเด็นสำคัญอยู่ที่ใครเป็นผู้ชนะ จากมุมมองแนวคิดแต่ละมุมมองของกลุ่มที่เกิดความขัดแย้ง (วิเชียร วิทษอุดม, 2551)

1. ความขัดแย้งแบบแพ้ - แพ้ (Lose - Lose conflict)

เกิดขึ้นเมื่อไม่มีใครได้อย่างที่ตนต้องการ และสาเหตุของความขัดแย้งก็ยังไม่ได้รับการแก้ไข จึงมีแนวโน้มที่ความขัดแย้งเช่นเดียวกันนี้จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต ความขัดแย้งแบบแพ้ - แพ้ เป็นผลมาจากการที่ความยึดมั่นของตนเองเป็นหลักน้อยหรือไม่มีเลย การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นวิธีการที่รุนแรงเกินไป โดยการทำเป็นไม่สนใจทุก ๆ คนจะสร้างทำเป็นว่าความ

ขัดแย้งไม่ได้มีอยู่จริง และหวังว่ามันจะหายไปเองได้อย่างง่ายดาย การประนีประนอม (Accommodation) หรือความสงบ (Smoothing) ก็เป็นการลดความรุนแรงของความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน แต่ไปเน้นในจุดที่มีอะไรเหมือนกันและจะตกลงกันได้ ซึ่งการทำแบบนี้เป็นการละเลยความขัดแย้งที่แท้จริง ไม่สนใจถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดความคับข้องใจและแค้นใจ ส่วนการประนีประนอม (Compromise) จะเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายยอมแพ้ค่านิยมบางอย่างต่อกลุ่มอื่น ยอมเสียสละความคิดหรือความต้องการบางอย่างออกไป เป็นผลให้แต่ละฝ่ายไม่ได้รับสิ่งที่ปรารถนาเต็มที่ และสาเหตุที่แท้จริงก็ยังคงอยู่ไม่ได้รับการแก้ไขสภาพ เงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้อีกไม่อนาคต ถึงแม้ว่าความขัดแย้งจะถูกหยุดยั้งไว้ได้ชั่วขณะตลอดระยะเวลาที่มีการประนีประนอมก็ตาม มันก็อาจจะปรากฏเป็นความขัดแย้งขึ้นในเวลาต่อมาอีกครั้งในอนาคตก็เป็นได้

2. ความขัดแย้งแบบชนะ - แพ้ (Win - Lose Conflict)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบชนะ - แพ้ นี้ กลุ่มหนึ่งบรรลุความปรารถนาและไม่ยอมให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุความปรารถนา ฝ่ายหนึ่งจะได้รับสิ่งที่ตนต้องการ ในขณะที่อีกฝ่ายจะต้องเสียค่าใช้จ่าย และได้ข้อสรุปที่ไม่เป็นไปตามความต้องการ ลักษณะเช่นนี้เป็นสถานการณ์ที่มีความยึดมั่นในตนเองสูง และมีความร่วมมือต่ำ ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการแข่งขัน (Competition) ในการแข่งขันนั้นชัยชนะจะบรรลุได้ก็โดยการใช้อำนาจบังคับ ทักษะที่เหนือกว่า หรือการครอบงำ นอกจากนี้ มันอาจจะเป็นผลมาจากการใช้อำนาจสั่งการจากฝ่ายหนึ่ง (Authoritative Command) โดยใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการแก้ปัญหา และในสิ่งที่ได้รับและสิ่งที่สูญเสียไป ซึ่งผู้มีอำนาจสามารถกำหนดกฎเกณฑ์ได้ว่าใครจะมีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร การใช้ยุทธวิธีแบบชนะ - แพ้เช่นนี้จะไม่สามารถหาต้นตอของความขัดแย้งได้ และมักจะกดความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีความขัดแย้งกันให้มัน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผลที่ตามมาคือ ความขัดแย้งแบบเดิมก็จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

3. ความขัดแย้งแบบชนะ - ชนะ (Win - win Conflict)

การจัดการความขัดแย้งแบบชนะ - ชนะ นี้ บรรลุผลได้โดยการผสมผสานทั้งความร่วมมือและความยึดมั่นในตนเองอย่างสูง ข การร่วมมือกัน ข (Collaboration) = หรือการแก้ปัญหา ข (Problem Solving) ข จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน และตระหนักว่าได้มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติเกิดขึ้น และต้องการการใส่ใจ จะต้องรับรู้ถึงความต้องการ และปัญหาของแต่ละฝ่ายซึ่งการแก้ปัญหาเน้นไปที่การรวบรวมและประเมินข้อมูลในการแก้ปัญหาข้อโต้แย้งต่าง ๆ และทำการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาเมื่อการแก้ปัญหาสำเร็จลุล่วง นั่นก็จะเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง เงื่อนไขแบบชนะ - ชนะ จะเป็นการทำลายความต่อเนื่องหรือการกลับมาอีกครั้งของความขัดแย้ง เมื่อไม่มีทางเลือกเลี้ยวหรือระงับเอาไว้ ปัญหาที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก็จะถูกหดยิบยกขึ้นมาและมี

การโต้แย้งกันอย่างเปิดเผย ในที่สุดการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ - ชนะ ก็อาจจะช่วยหรือไม่ อาจจะช่วยให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันมองเห็นถึงวิธีการแก้ปัญหาระหว่างกัน เพราะการที่ทั้งสองกลุ่มที่มีความขัดแย้งเป็นผู้ชนะด้วยกันทั้งคู่ จะเท่ากับเป็นการกำจัดสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ซึ่งอาจจะทำให้ก่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นอีกได้ในอนาคต หากไม่ได้รับการแก้ไขประเด็นต่าง ๆ ที่จะถูกนำมาพูดคุยและพิจารณาอย่างเปิดเผย สิ่งที่เป็นที่สุดของสถานการณ์นี้ดูได้จาก (1) แต่ละฝ่ายบรรลุจุดประสงค์ของตนเองหรือไม่ (2) ทั้งสองฝ่ายยอมรับหรือไม่ (3) แต่ละฝ่ายเห็นถึงความรับผิดชอบในการที่จะต้องเปิดเผยและซื่อสัตย์ในข้อเท็จจริงและความรู้สึก เมื่อสิ่งเหล่านี้ประสบความสำเร็จการแก้ไขปัญหอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น

ถึงแม้ว่าการร่วมมือกันและการแก้ปัญหาจะเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป แต่ข้อจำกัดอย่างหนึ่งคือ เวลาและพลังงานที่จะต้องใช้ในการดำเนินการ มันเป็นสิ่งสำคัญที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องตระหนักว่าตนจะต้องให้ความร่วมมือและมีความยึดมั่นในอันที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายพัฒนาไปสู่การแก้ปัญหาแบบชนะ - ชนะร่วมกัน ในท้ายที่สุดการร่วมมือและการแก้ปัญหาอาจจะไม่ได้ผลในองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ไม่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกัน

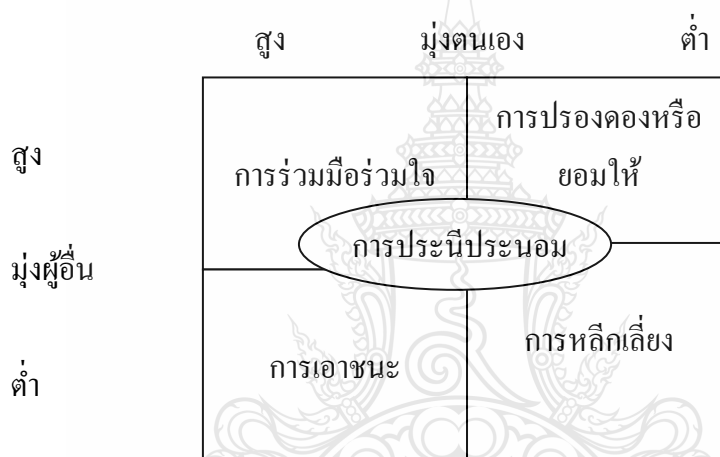
2.2.7 รูปแบบการจัดการความขัดแย้งส่วนบุคคล (Individual Conflict Management Styles)

เนื่องด้วยความสำคัญและผลที่ตามมาของความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) นักวิจัยค้นคว้าพยายามหารูปแบบต่าง ๆ ในการทำความเข้าใจ เพื่อจะได้จัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกันของส่วนบุคคล รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งนั้นจะถูกแยกแยะออกโดยการใช้วิธี 2 มิติ มิติแรกเป็นการเกี่ยวข้องกับตนเอง (Concern for Self) มิติที่สองเป็นการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น (Concern for Others) มิติที่มุ่งตนเอง (Concern for Self) กล่าวถึงขีดจำกัดที่คนเราจะจงใจเฉพาะความต้องการของเขา ส่วนมิติที่มุ่งผู้อื่น (Concern for Others) กล่าวถึงระดับที่คนเราจะจงใจเฉพาะความต้องการของผู้อื่น แสดงถึงผลของ 2 มิติที่ทำให้เกิด 5 รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้ง อันประกอบด้วยการผสมผสาน (Integrating) การยอมรับ (Obliging) การเอาชนะ (Dominating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการประนีประนอม (Compromising) เพื่อให้รู้ว่าตัวเองอยู่ในรูปแบบใด

ราฮิม (M.AfzalurRahim) รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) สามารถจำแนกได้ 5 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. เอาชนะด้วยการบังคับหรือการใช้อำนาจ (Forcing Style) เป็นพฤติกรรมแบบ “ฉลาม” คือ เหยียดหน้า ใช้กำลัง อำนาจ

2. เอาชนะโดยการหลีกเลี่ยงไม่ยอมเผชิญหน้า (Withdrawal หรือ Avoidance Style) เป็นพฤติกรรมแบบ “เต่า” คือหดหัวอยู่แต่ในกระดอง
3. เอาชนะโดยการปรองดอง ยอมตาม (Smoothing style) เป็นพฤติกรรมแบบ “ตุ๊กตาหมี” คือ ตามใจ ไม่ขัดจิ้น
4. การเอาชนะโดยการ ประนีประนอม (Compromising Style) เป็นพฤติกรรมแบบ “สุนัขจิ้งจอก” คือ การที่ต่างฝ่ายต่างพอใจในผลประโยชน์ที่ได้รับ
5. เอาชนะโดยการตกลงกัน (Negotiating Style) เป็นพฤติกรรมแบบ “นกฮูก” คือ การผสมผสานหรือหาข้อสรุปที่เหมาะสม



ภาพที่ 2.3 5 รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง (The Five Management Style)

ที่มา : M. Afzalur Rahim (1983, pp. 368 - 376)

2.2.8 ผลที่ตามมาของความขัดแย้ง (Consequences of conflict)

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่เป็นปกติวิสัยที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดย ทศนาแจมมณี (2542, น.81) กล่าวว่า ความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นมาแล้ว ก็ย่อมให้ผลดีและผลเสียต่อตัวเอง ต่อกลุ่ม และต่อองค์กร ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรที่รู้จักใช้สภาวะความขัดแย้งที่มีอยู่เป็นเครื่องมือและเงื่อนไขในการกระตุ้นให้มีการปรับปรุงการทำงานขององค์กรไปในทิศทางในเชิงบวกหรือเชิงลบ ในเชิงบวกก็จะทำให้องค์กรมีการพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่วนในเชิงลบก็จะส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ (Inefficiency) และขาดประสิทธิผล (Ineffectiveness)

ความขัดแย้งมีทั้งผลที่ตามมาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ในเชิงบวกเราจะได้รับประสบการณ์ที่ทำให้มีชีวิตชีวา และมีพลังอันได้มาจากการแข่งขัน และความขัดแย้งสามารถกระตุ้น

ผู้คนและผลก้นพวกเขาให้มุ่งไปทำงาน ความเกี่ยวข้องกันของการแข่งขัน และความขัดแย้งจะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันมากขึ้น และนำมาซึ่งการเพิ่มพูนในการถกเถียงเพื่อแก้ปัญหาและหาหนทางเลือกต่าง ๆ ถ้าเมื่อมีความขัดแย้งหรือการแข่งขันจากภายนอกเกิดขึ้น สมาชิกภายในกลุ่มก็จะรวมกันระดมสมองที่จะหาแนวทางในการหาหนทางออกอย่างสร้างสรรค์ กระบวนการนี้ก็จะเป็นการเพิ่มความสามัคคีภายในกลุ่มและมีประสิทธิผล

ถึงแม้ว่ามันจะเป็นเชิงบวกในความขัดแย้ง มันก็ยังมีผลในเชิงลบด้วย กลุ่มหรือแผนกที่มีความขัดแย้งและการแข่งขันอาจทำให้สูญเสียวิสัยทัศน์ในการมองจุดมุ่งหมายร่วมกัน และมุ่งแต่จะเอาชนะเขาจะใช้ข้อมูลหรือแนวทางต่าง ๆ เพื่อทำลายงานของอีกฝ่ายหนึ่ง การเอาชนะเช่นนี้นำมาซึ่งความเสียหาย ไม่ว่าจะความขัดแย้งนี้จะมาจากการแข่งขันจากภายในหรือภายนอกก็ตาม

นอกจากนั้น ผลที่ตามมาอีกในเชิงลบของความขัดแย้ง ก็คือ การนำมาซึ่งการไม่ลงรอยกัน และเพิ่มความขัดแย้ง เมื่อเรามีความขัดแย้งกับบุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ เราจะมองเขาในแง่ร้ายอธิบายเขาในมุมมองที่ไม่พอใจ และเพ่งเล็งเขาเฉพาะทางด้านลบ ความขัดแย้งนำมาซึ่งอคติ เราจะมองเขาโดยส่วนรวมในแง่ร้ายและละเอียด เพราะเรามองเขาไร้ความสามารถ ไม่ซื่อสัตย์และอื่น ๆ มีเสียงส่วนน้อยที่จะร่วมงานกันได้ ทศณะก็ยังคงมองไปในทางเพิ่มความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทุกองค์กรนั้น มีความเป็นเหตุเป็นผลและเกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการ ความขัดแย้งนั้นทำให้เกิดทั้งด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร นั้นหมายถึง ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้หลายแง่มุมโดยสรุป ดังนี้

2.2.9 ผลดีของความขัดแย้ง

กิติมา ปริดีติลล (2542) มีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งมีผลคืออยู่หลายประการ ถ้าผู้บริหารรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ เป็นผลดีต่อองค์กรได้ ข้อดีของความขัดแย้ง ได้แก่

1. ทำให้องค์กรไม่หยุดนิ่ง ไม่เฉื่อยชา เป็นพลังกระตุ้นบุคคลให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
2. ทำให้เกิดการแสวงหาแนวทาง หรือแนวคิดใหม่ ๆ เพิ่มความคิดสร้างสรรค์เพื่อป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การค้นพบความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
3. ทำให้คนเราได้สำรวจและตรวจสอบความคิดของตนเอง และตรวจสอบพฤติกรรมกลุ่ม กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใหม่ ๆ เกิดการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารต้องเตรียมการระมัดระวังว่า ปัญหาคือ อะไร ใครเกี่ยวข้อง และจะแก้ปัญหาได้อย่างไร จึงเกิดการ "สร้างแรงจูงใจใฝ่สำเร็จ"

4. เป็นการตรวจสอบและประเมินความสามารถของคนอยู่เสมอ พยายามสร้างผลการปฏิบัติที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ จากความคิดเห็นที่แตกต่างกันทำให้เกิดการคิดอย่างรอบคอบ และช่วยให้บุคคลคอยระวังปัญหาเพื่อหาทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ความขัดแย้งจึงมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้มนุษย์ต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

5. เมื่อมีความขัดแย้งจากภายนอกจะกระตุ้นให้เกิดความกลมเกลียวภายในองค์กร เพื่อแข่งขันกับคนอื่น และกลุ่มอื่น ๆ บางครั้ง ความขัดแย้งภายในกลุ่มมักจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่มขึ้น เพื่อเป็นตัวกลางในการจัดการกับความขัดแย้ง และทำให้สังคมนั้นมีระเบียบแบบแผนจนกลายเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาร่วมกัน หรือกล่าวได้ว่าความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ทำให้เกิดการสร้างเอกลักษณ์ในกลุ่มขึ้นมาแล้วการกำหนดปทัสถานกลุ่มตามขึ้นมาด้วย

2.2.10 ผลเสียของความขัดแย้ง

กิตติมา ปรีดีดิลก (2542) กล่าวถึงผลเสียว่า ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกคับข้องใจ รู้สึกท้อถอยในการทำงานโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพ เป็นคนยอมแพ้ไม่สู้งาน ข้อเสียของความขัดแย้งได้แก่

1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และเมื่อเกิดความเครียด สุขภาพกาย และใจจะทรุดโทรม เป็นสาเหตุของการเจ็บป่วยทางร่างกายและจิตใจได้
2. เกิดการบั่นทอนมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือเกิดความบาดหมางกับผู้บังคับบัญชา ทำให้ขาดความร่วมมือทำให้เสียเวลาที่มีค่าในการทำงานไป
3. บรรยากาศความเชื่อใจหมดไปเกิดความระแวงกันขึ้น ทำลายความสามัคคีกัน ทำให้การทำงานเป็นทีมพบกับความล้มเหลวได้ และอาจมีการใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าห้ำหั่นกันได้จนกลายเป็นเรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่ เพราะความขัดแย้งอย่างหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ อีกได้
4. เสียเวลา เสียทรัพยากร ขาดหรือเกิดการบิดเบือนข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจเกิดความเสียหายในการบริหาร ทำให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขันและทำให้องค์กรไร้เสถียรภาพได้
5. ทำให้คนตีความสามารถต้องออกจากองค์กรไป ส่งผลให้อัตราการเข้า-ออกของพนักงานสูง ทำให้องค์กรต้องเสียเวลาเสียงบประมาณในการจ้างและพัฒนาคนใหม่มาแทน
6. เมื่อความขัดแย้งกลายเป็นความรุนแรง ทำให้ต่างฝ่ายต่างมุ่งเอาชนะกันถกเถียงหรือวิวาทกันจนละเลยการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

ในที่สุด เมื่อความขัดแย้ง นำมาซึ่งผู้ชนะหรือผู้พ่ายแพ้ ผู้แพ้จะเสียขวัญและกำลังใจ พิจารณาได้จากองค์กรที่จัดให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างห้ากลุ่มที่จะออกแบบบริการใหม่ ทีมที่ชนะ จะได้รับเกียรติและรางวัล ผู้แพ้จะถูกทะเลาะหรือถึงขั้นโดนลงโทษ แรกเริ่มของการแข่งขันทุกทีมจะมี แรงกระตุ้นที่จะชนะ ดังนั้น เขาจะทำงานอย่างหนัก อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้จัดการประกาศผู้ชนะ สี่ทีมที่เหลือจะสูญเสียแรงกระตุ้นที่จะมาสนับสนุน ผลกระทบของผู้แพ้จะสร้างผลร้ายทางความสัมพันธ์ อย่างยาวนาน และส่งผลไปต่อองค์กรภายในทั้งหมด

2.3 เนื้อหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่มีการพิจารณาทั้งในผลการปฏิบัติงานกับความคุ้มค่า และความสามารถของบุคลากร คือ ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Effectiveness) และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ไรอันและสมิทซ์ (อ้างถึงใน ชันย์ชนก ชิตพิงศ์วิวัฒน์, 2552) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคลากรไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น มองจากแง่มุมของการปฏิบัติงานแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่เป็นงาน เช่น ความหมาย กำลังงาน กับผลที่ได้จากงานนั้น

คาทและคาห์น (1978, p.38) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีการฝึกอบรมประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพันเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544) ได้ให้ความหมายว่า เป้าหมายขององค์กรถูกนำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้เกณฑ์ที่เรียกว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงระดับ (Degree) ที่องค์กรใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจึงเน้นว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

บรรยงค์ โตจินดา (2545) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดการมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีความประหยัดต่อทรัพยากรต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

ตุลา มหาสุชานนท์ (2545) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นำเข้า (Input) และผลที่ได้รับ (Output) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ของทรัพยากรที่นำเข้าและผลที่ได้รับออกมา ถ้าผลที่ได้รับออกมามากกว่าทรัพยากร (ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ

เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และวิธีการผลิต) ที่นำเข้า หมายความว่า องค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการในการทำงานขึ้นแล้ว (มองในแง่ผลผลิตที่ได้รับ) ในขณะที่เดียวกัน หากผลผลิตที่ได้รับ ออกมาใช้ทรัพยากรที่น้อยหรือประหยัดที่สุด (Management is Concerned with Minimizing Resource Cost) หรือการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม (Doing Thing Right) (Robbins and Coulter, 1999, p.9) เมื่อนำมารวมเข้ากับ ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของลูกค้า ย่อมหมายถึง คุณภาพในตัว ผลิตภัณฑ์ที่มี โอกาสซื้อซ้ำหรือบอกต่อลูกค้าว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ดังนั้น วิธีการหา ประสิทธิภาพจึงสามารถเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

เมื่อ E = ประสิทธิภาพ (Efficiency)

O = ผลผลิตที่ได้รับ (Output)

I = ทรัพยากรที่นำเข้า (Input)

S = ความพึงพอใจ (Satisfaction)

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ในแง่ของการ บริหารจัดการ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์กร นั่นคือ การทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ (Do the right thing) (Robbins & Coulter, 1999, p.9) ซึ่งบางครั้งการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในแง่ของ ประสิทธิภาพอาจไม่คำนึงถึงต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไป ไม่ว่าจะมากหรือน้อยเพียงใด ในภาพรวม แล้วประสิทธิภาพมักจะเกี่ยวข้องกับวิธีการ (Means) ส่วนประสิทธิผลจะเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย (Ends)

ประสิทธิภาพสูงย่อมมีส่วนที่สำคัญกับประสิทธิผลสูง การบริหารจัดการที่ดีจึง จำเป็นต้องคิดถึงหลักที่ว่า การบริหารที่ไร้ประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิผล แต่การขาดประสิทธิภาพมี โอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาหากผู้บริหารไม่ตระหนักหรือพึงระวังอย่างรอบคอบ หลักการนี้ย่อมเป็น ข้อเตือนใจที่ผู้บริหารต้องคอยระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง

Harrington Emerson (อ้างถึงใน ชัยชนก ธิติพงษ์วิวัฒน์, 2552) ได้กล่าวถึงความคิด ของ Harrington Emerson เป็นที่ปรึกษาทางด้านวิศวกรรมที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการจัดสรร ทรัพยากร และจัดความสูญเสียเปล่าโดยการยอมรับการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และให้ ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (Organization's Structure and Its Goals) ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการ เพื่อลดความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาการสร้างความแตกต่างโดยใช้ความรู้แนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (Competent Counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎหมายและวินัยต่าง ๆ
5. ความยุติธรรม (Fair Deal) ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม และให้ความถูกต้อง
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน ถูกต้องและแน่นอน (Reliable, Immediate, Accurate and Permanent Records)
7. ความรวดเร็วของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารต้องใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่ เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมายขององค์กร
8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standardized of Schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงาน และกำหนดระยะเวลาในการทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized Operations) ผู้บริหารควรรักษามาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written Standard – Practice Instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้อง และเป็นลายลักษณ์อักษร
12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ผู้บริหารควรมีการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

Mike Woodcoch (1989, p.116) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานร่วมกัน บุคลากรจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดี แสดงออกถึงลักษณะสำคัญ 11 ประการ ที่เรียกว่า “Building blocks” คุณลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agreed Goal) วัตถุประสงค์ คือ จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางของการปฏิบัติงานขององค์กรที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานที่ชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์กรจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายที่ตั้งไว้

2. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา (Openness and Confrontation) การเปิดเผยต่อกันของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญของการปฏิบัติงานร่วมกัน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา จะต้องกล้าเผชิญหน้าช่วยแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่และจริงจัง การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมองไปที่ความเชื่อถือว่ามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถพูดคุยกันแล้วไม่เกิดปัญหาต่อตนเอง การทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่บุคคลหนึ่ง พยายามทำความเข้าใจพฤติกรรม ทักษะคติ และความต้องการของบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการให้อภัย รู้จักการผ่อนสั้น ผ่อนยาวในการปฏิบัติงานต่อกัน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบ ความไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่น จุดด้อย และอารมณ์ ซึ่งธรรมชาติของคนโดยทั่วไปแล้ว จะมีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นความรู้สึก ความสนใจ นิสสัยอยากรู้อยากเห็น และความไม่ชอบการควบคุมอย่างใกล้ชิด

3. การสนับสนุนความไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุนการไว้วางใจต่อกัน โดยปกติแล้วจะต้องไปด้วยกันเพราะถ้าปราศจากอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ไม่สามารถจะได้รับความสำเร็จอย่างดีที่สุดได้ ถ้าบุคลากรไม่มีความรู้สึกที่เขาจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ การทำงานก็ขาดประสิทธิภาพ คนเราไม่ว่าในครอบครัวหรือที่ทำงานด้วยกันก็ตาม ไม่เคยที่จะแสดงความรู้สึกตรงไปตรงมา และเปิดเผยนอกเสียจากว่า เขานั้นรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ แสดงอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผยเท่า ๆ กัน

4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ (Cooperation and Conflict) ความร่วมมือ ก็คือ การที่แต่ละคนเมื่อได้รับมอบหมายและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทุกคนจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพราะทุกคนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถพูดคุยได้อย่างตรงไปตรงมา

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันจะมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีให้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะว่าเป็นเรื่องจิตใจ ผู้ให้อาจไม่เต็มใจให้ด้วยเหตุผลต่าง ๆ คือขาดผลประโยชน์ ไม่อยากให้ผู้อื่น ได้ดีกว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้ขอและผู้ให้ไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีการปฏิบัติงาน ขาดความพร้อมที่จะร่วมมือ งานที่ขอความร่วมมือนั้นมีความเสี่ยงมากเกินไป เพราะความไม่รับผิดชอบของงานต่อส่วนรวม

4.2 วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะของแต่ละคนในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ไม่พูดในลักษณะที่แปรความหรือมุ่งตัดสินความ ไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่ถือไฟเหนือกว่า หรือพูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด พยายามพูดหาประเด็นความขัดแย้ง โดยไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก อย่ายึดมั่นในจุดมุ่งหมายและความคิดของตนฝ่ายเดียว อาศัยที่บุคคลสามารถช่วยเหลือถ้าเห็นว่าเป็นประโยชน์

5. กระบวนการทำงานและตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound Working and Decision Procedure) การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องนึกถึงผลงานเป็นอันดับแรก ส่วนวิธีการปฏิบัติงานเป็นอันดับรองลงมา อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้น จุดมุ่งหมายควรต้องมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคน มีความเข้าใจอย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นหัวใจสำคัญนั้น เพราะสามารถป้องกันความเข้าใจผิด และสามารถป้องกันการโต้เถียงกันในการตัดสินใจสั่งการบุคลากรที่ดีจะมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลอย่างรวดเร็วและอธิบายเพื่อหาทางออกต่าง ๆ ได้ถูกต้อง การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการพื้นฐานของการบริหาร อย่างไรก็ตามมีบ่อยครั้งที่มีการปฏิบัติไม่ดีเกิดขึ้น เช่น การตัดสินใจในระดับสายงานผิดพลาด มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ เพื่อให้การตัดสินใจที่ดีมีระเบียบที่ชัดเจนและยืดหยุ่น ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องเข้าใจและยึดมั่นในหลักการ การเห็นพ้องต้องกัน ในกระบวนการตัดสินใจ ปัจจัยเหล่านี้ค่อนข้างจะใกล้เคียงกับ โครงสร้างและบทบาทของทีมงาน ถ้าบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติตามขอบเขตกฎเกณฑ์พื้นฐานร่วมกันได้ จะรู้สึกว่ามีอำนาจและสูญเสียความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเกิดขึ้นในทุกระดับ ผู้ที่รู้สึกว่าไม่มีอำนาจจะมีนิสัยของการแตกแยก เพื่อที่จะมีโอกาสควบคุมภายในทีมงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับ การเห็นพ้องต้องกัน ก็เชื่อว่าเหมาะสม การเห็นพ้องต้องกันอย่างแท้จริง หมายความว่า ผู้ร่วมงานควรจะรู้สึกว่าเขาได้รับการรับฟังและเข้าใจ วิธีการทำงานง่าย ถ้าสมาชิกแต่ละคนรู้สึกเป็นอิสระในการพูดอย่างเปิดเผย และจะมีประโยชน์มากหากว่าบรรดาหัวหน้าคนงานสามารถแบ่งปัญหากับพวกเขาและทีมงาน เพื่อที่จะรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับทีมงานทุก ๆ คน จะต้องพอใจว่า อย่างน้อยที่สุด พวกตนก็มีโอกาส มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรู้สึกว่าสามารถช่วยเหลือในการตัดสินใจได้

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การทำงานโดยทั่วไปแล้ว ไม่มีทีมงานไหนต้องการผู้นำที่ถาวร หน่วยงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ หมายความว่า จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันภายในกลุ่มตลอด เพราะการทำงานที่ดีนั้นจะต้องดึงความสามารถของบุคคลออกมา มิใช่ ผู้นำที่เป็นคนทำเสียเอง ผู้นำทีมควรเป็นผู้ชี้แนะประเด็นสำคัญ อีกประการหนึ่งที่ทำให้ได้ผลมากที่สุดก็คือ การมอบหมายงาน (Delegation) การมอบหมายงานไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหาร มีเวลาสำหรับคิดแก้ปัญหาอื่น ๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาการบริหาร

อีกด้วย หน่วยงานใดไม่มีการมอบหมายงาน การที่ไม่มีการขาดเวลาสำหรับการพัฒนาบุคลากร หรือเกิดจากผลลัพธ์ที่เกิดตามมาจากกรมอบหมายงานสำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำต้องพร้อมที่จะให้อำนาจหน้าที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการปฏิบัติงาน (Regular Review) ทีมงานไม่เพียงแต่จะดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการปฏิบัติงานด้วยการทบทวนงานจะทำให้บุคลากร ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ รู้จักคิด ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน การทบทวนการปฏิบัติงานนั้นมีหลายวิธี และทุกวิธีจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม โดยส่วนรวม

8. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) การทำงานที่มีประสิทธิภาพจากการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะได้ผลดีขึ้น ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมจะมากขึ้นถ้าหากหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละบุคคลหรือทีมงานการพัฒนาบุคลากรในทีม องค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้วก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่การปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลายอย่าง ไม่เพียงแต่คำนึงถึงทักษะความรู้เท่านั้น ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร มี 2 ลักษณะ คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ปกติแล้วไม่มีใครเลยสามารถที่จะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะดังกล่าว และการสนับสนุนให้มีสมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า ได้เลื่อนไปสู่ความมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

9. ความสัมพันธ์ที่ดีสำหรับกลุ่ม (Sound Inter - Group Relation) ในการปฏิบัติงานร่วมกัน แม้ว่าทีมงานจะมีคุณลักษณะที่ดีเพียงใด แต่ถ้าหากขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคลในกลุ่มแล้ว ความสำเร็จของการปฏิบัติงานก็จะมีอุปสรรค ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้

- 9.1 แน่ใจว่าการกระทำและการตัดสินใจของทีมงานได้รับการสื่อสาร
- 9.2 สมาชิกในทีมงานพยายามเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายอื่น และยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็น
- 9.3 ค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับฝ่ายอื่นอย่างต่อเนื่อง
- 9.4 ไม่เป็นผู้ที่มีความแข็งกระด้างคือร้อน
- 9.5 พยายามนำความคิดเห็นของคนในทีมงานมาพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

9.6 มีความเข้าใจในความแตกต่างของบุคลากร และพยายามใช้ประโยชน์จาก ความแตกต่าง

10. กำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน (Balanced Roles) สมาชิกในทีมงานแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตน และมีการจัดแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องรู้ว่าตนมีหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงานที่กำหนดให้ชัดเจน เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งบทบาทหน้าที่ที่สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่

10.1 บทบาทตามหน้าที่หน้าที่ (บทบาทเฉพาะ) เช่น นาย ก. เป็นผู้จัดการ บทบาทหน้าที่ของนาย ก. ก็เป็นผู้จัดการทำตัดสินใจ ควบคุมงานภายในสาขา

10.2 บทบาททั่วไป เป็นการแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่น การปฏิบัติงานตรงตามเวลา การรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น การให้ความเคารพนับถือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ผู้สูงวัยกว่า

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) จะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย (Openness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อสารหรือการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารจึงอาศัยศิลปะในการถ่ายทอดข้อความ คือ ต้องหาวิธีในความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ เช่น คำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา ภาษาเขียน สัญลักษณ์ หรือสื่อมวลชน การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งหรือล้มเหลวในการทำงาน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด คือ ประหยัดเงิน เวลา ใช้คนให้มีสมรรถนะตรงกับงานด้วยวิธีและกระบวนการที่เหมาะสม ทำให้บุคลากรสร้างความคุ้มค่าในเรื่องการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด และบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

Amital Etzioni (1964, p.125) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรว่า หมายถึง บทบาทของความสามารถขององค์กรในการทำงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

Bertram (เบอร์ทาร์ม อ้างอิงจาก ภรณ์ กิรบุตร, 2529) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรว่า หมายถึง เรื่องความสมดุลอย่างดีที่สุดระหว่างกิจการด้านการปรับตัว และการรักษา

สภาพ ดังนั้น กิจกรรมขององค์กรซึ่งเป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติขององค์กรว่า มีประสิทธิผลหรือไม่ จึงประกอบได้ด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้คือ

1. การได้มาซึ่งทรัพยากร
2. การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต
3. การผลิตผลผลิตในรูปการบริการหรือสินค้า
4. การปฏิบัติงานด้านเทคนิคและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผล
5. การลงทุนในองค์กร
6. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม
7. การตอบสนองความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลแต่ละกลุ่ม

ปิยธิดา ศรีเดช (2541) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึงการดำเนินงานในลักษณะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยไม่แสดงค่าของผลการดำเนินงานในรูปของตัวเงิน แต่แสดงเป็นการเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

สุจิตรา ลิกมะมณฑล (2536) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ ว่าหมายถึง การบรรลุเป้าหมายของงาน ตามแผน และกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายของการดำเนินงาน

ประพันธ์ สุริหาร (2533) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การพิจารณาผลของการปฏิบัติงานที่สำเร็จตามความคาดหมายไว้ ความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการที่จะทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการที่เอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังมาพิจารณา ดังนั้นงานที่มีประสิทธิภาพจึงไม่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2537) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของโครงการ ซึ่งเป็นการพิจารณาผลผลิต (output) ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย

ภรณ์ มหามนต์ (2529) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงความถึงคุณภาพของชีวิตในการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กรจะมีได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่าองค์กรจะสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดอยู่เบื้องหลังควบคู่กับประสิทธิภาพ คือ ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสรรณะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูง โดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป และจากความหมายและแนวความคิดของนักวิชาการ ประสิทธิภาพคือการทำงานที่มีผลคาดหวังไว้ ประสิทธิภาพจึงเกี่ยวข้องกับ การพิจารณาถึงผลของการปฏิบัติงานที่สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย หรือเป็นตัวชี้วัดว่าการบริหารงาน และองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่

Stear (สตีเยอร์ อ้างถึงใน ชัยชนก ธิติพงษ์วัฒน์, 2552) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานว่าสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การวัดประสิทธิผล โดยใช้ตัวบ่งชี้เดียว จะได้ใช้ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมที่สุดเพียงตัวเดียว ในการวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการผลิต ความสำเร็จในภารกิจและการบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น

2. การวัดประสิทธิผลโดยใช้ตัวชี้วัดหลายตัว เป็นการวัดที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางโดยจะใช้ตัวชี้วัดหลายตัว ที่เหมาะสมในการวัดประสิทธิผล ตัวอย่างเช่น ฮอยและมิสเคิล (Hoy and Miskle, 1991, pp.382-383) เสนอตัววัดประสิทธิผลจากหน้าที่หัก 4 ประการ ได้แก่

2.1 การปรับตัว หมายถึง การปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จากภายนอก โดยการปรับการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ใช้วัด ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนนวัตกรรม วิธีการพัฒนาการเจริญเติบโต และกระบวนการ เป็นต้น

2.2 การบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ และจัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ใช้วัด ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์คุณภาพ การแสวงหาทรัพยากร และประสิทธิภาพ

2.3 การบูรณาการ หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ ของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวชี้วัด ได้แก่ ความพึงพอใจ บรรยากาศ การติดต่อสื่อสาร และความขัดแย้ง

2.4 การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม หมายถึง การดำรงรักษาระบบค่านิยมขององค์กร ตัวบ่งชี้วัด ได้แก่ ความจงรักภักดี ศูนย์กลางความสนใจในชีวิต แรงจูงใจ และเอกลักษณ์

สิริรัตน์ สวยศม (2546) การดำเนินการใด ๆ ก็ตาม ที่จะเกิดประสิทธิผลเต็มที่ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้น เป็นไปได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามการประเมินประสิทธิผลสามารถมองได้ 2 แนว คือ

1. ในแง่ประสิทธิผลสมบูรณ์ คือ การทำงานนั้นต้องให้ได้ผลออกมาเต็ม 100 แต่ในความเป็นจริงประสิทธิผลย่อมไม่เกิด

2. ในแง่ประสิทธิผลสัมพัทธ์ (Relative Efficiency) เป็นการศึกษาประสิทธิผลในแง่เปรียบเทียบ เช่น

2.1 การเปรียบเทียบกับองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือมีเป้าหมายคล้ายคลึงกัน

2.2 การเปรียบเทียบผลงานของตนเองในอดีต

2.3 การเปรียบเทียบศักยภาพ ความรู้ และขีดความสามารถของตนเองในแต่ละช่วงเวลา โดยพิจารณาว่าปฏิบัติงานได้เต็มขีดความสามารถหรือไม่

2.4 การเปรียบเทียบความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

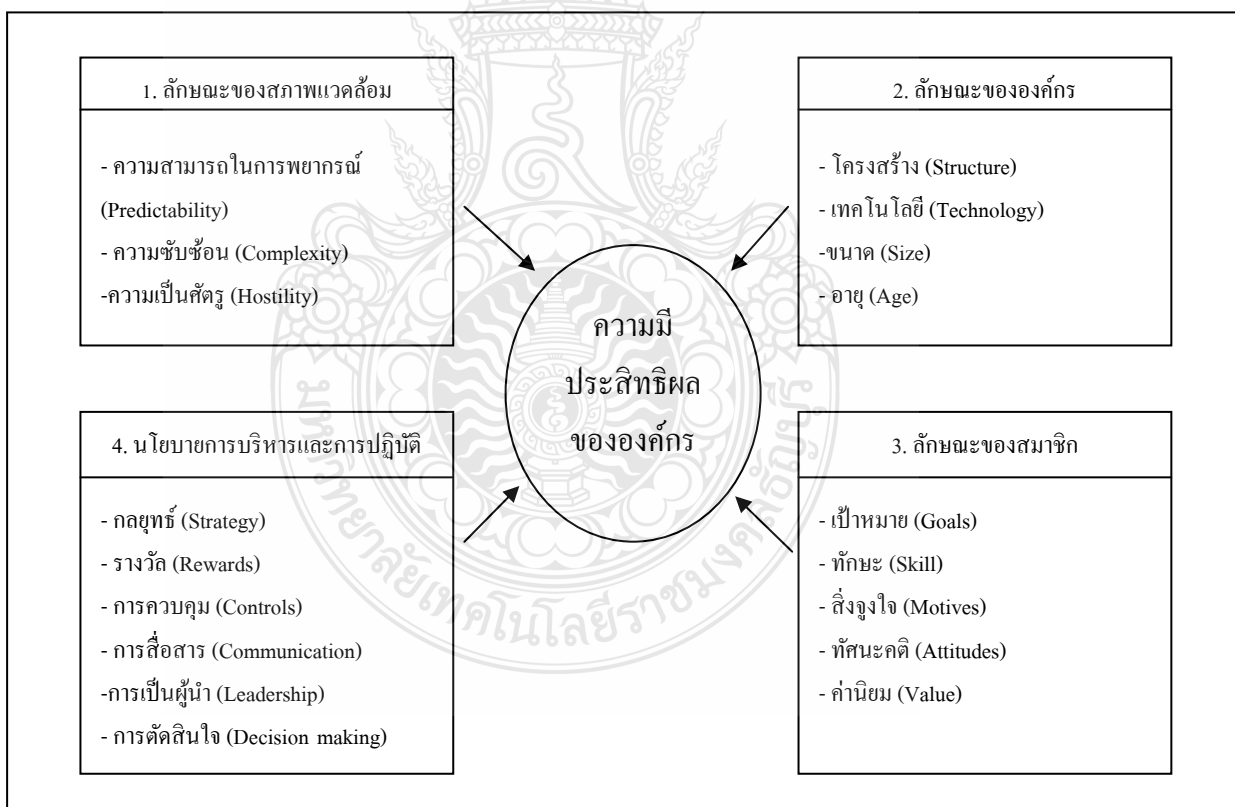
2.5 การเปรียบเทียบคุณภาพของงาน

2.6 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากแนวความคิดของนักวิชาการข้างต้นพอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการบริหารงานและกระบวนการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือไม่ประหยัดก็ตาม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร การศึกษาพฤติกรรมองค์กร จะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรมี 4 ประการ ดังรูป



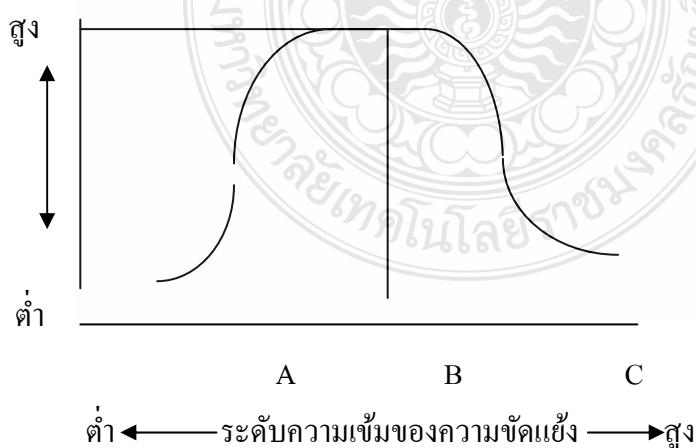
ภาพที่ 2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร

ที่มา : Arnold & Feldman (1988, p.13)

มุมมองสมัยใหม่ไม่ได้เสนอแนะว่าความขัดแย้งทุกอย่างจะดี ที่จริงแล้วความขัดแย้งบางอย่างจะสนับสนุนเป้าหมายองค์กร พวกนี้จะเป็นความขัดแย้งแบบเสริมสร้าง แต่กระนั้นความขัดแย้งบางอย่างอาจจะขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร พวกนี้จะเป็นความขัดแย้งแบบทำลาย สิ่งหนึ่งที่ยืนยันได้คือความขัดแย้งจะมีคุณค่า แต่ผู้บริหารจะบอกได้อย่างไรว่า ความขัดแย้งเสริมหรือทำลาย ความแตกต่างจะไม่ชัดเจนหรือแน่นอน ไม่มีระดับของความขัดแย้งจะถูกใช้เป็นการยอมรับได้ หรือการยอมรับไม่ได้ภายใต้สภาวะทุกอย่างได้ระดับหนึ่งของความขัดแย้งที่เสริมสร้างผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานหน่วยงานอาจจะทำลายผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นได้ ดังนั้น การเสริมสร้างหรือทำลาย จะเป็นเรื่องคุณพินิจ

ความขัดแย้งบางอย่างภายในองค์กรจะสำคัญ แต่ความขัดแย้งมากเกินไปสามารถสร้างความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของบริษัทได้ ระดับความขัดแย้งที่ต่ำมากอาจจะชี้ให้เห็นว่าปัญหาได้ถูกซ่อนเร้น และความคิดสร้างสรรค์ได้ถูกระงับ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใส่ใจสาเหตุของความขัดแย้ง รู้ว่าจะลดหรือยุติความขัดแย้งได้อย่างไรและสามารถกระตุ้นความขัดแย้งที่เสริมสร้างได้เมื่อเหมาะสม

นักจัดการและนักวิชาการทางด้านการจัดการในปัจจุบันยอมรับผลดีของความขัดแย้งมากขึ้นกว่าสมัยก่อน ความขัดแย้งโดยตัวมันเองมีทั้งสร้างสรรค์และทำลาย ปัญหาที่มีอยู่ว่าจะปล่อยให้ระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับใดจึงจะเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร แน่แน่นอนเราไม่มีมาตรวัดที่จะบอกว่าขณะนี้ความขัดแย้งอยู่ในระดับใด แต่แนวคิดซึ่งอธิบายโดยรูปภาพ ที่ 1 จะช่วยทำให้ท่านเกิดความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปพิจารณาระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านได้



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับระดับความเข้มของความขัดแย้ง

ที่มา : วิเชียร วิทย์อุดม (2551)

ภาพที่ 2.5 แสดงถึง ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเข้มของความขัดแย้งกับผลงาน ซึ่งจะพบว่าถ้าระดับความเข้มของความขัดแย้งต่ำเกินไปหรือสูงเกินไป จะไม่เกิดผลดีต่อองค์กร ระดับความเข้มที่น้อยเกินไปก่อให้เกิดการชะงักงัน ไม่มีการสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ แต่ถ้าระดับความเข้มสูงมากเกินไปจะก่อให้เกิดความยุ่งเหยิงตามมา

เราสามารถสรุปเกี่ยวกับระดับความเข้มของความขัดแย้งขนาดปานกลาง (Moderate Level) จะก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องคอยควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับปานกลาง ไม่มากหรือน้อยจนเกินไปนัก

2.4 เนื้อหาเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งสืบเนื่องมาจากแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาของรัฐสามารถดำเนินการบริหารจัดการได้โดยอิสระ และมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ภายใต้การกำกับดูแลของสภาการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้น เพื่อให้สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และยกระดับสถานะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อีกทั้ง สามารถจัดการศึกษาได้ถึงระดับปริญญาโทปริญญาเอก จึงได้มีการยกร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่งขึ้น โดยรวมวิทยาเขตที่อยู่ใกล้เคียงกันจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง

จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2548 ได้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ.2548 มีผลให้สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเดิม ตามพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2518 เปลี่ยนเป็น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จารุวรรณ สุทธิชาติ (2547) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทไปรษณีย์ไทยจำกัดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เลือกแบบผู้นำในการจัดการความขัดแย้งเมื่อเกิดปัญหากับหัวหน้า แบบการจัดการมุ่งทางสายกลางเลือกแบบผู้นำในการจัดการความขัดแย้งเมื่อเกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงาน แบบการจัดการมุ่งทีมงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เลือกพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง รองลงมาแบบการเอาชนะ แบบความร่วมมือ แบบประนีประนอม และแบบยอมให้ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรูปแบบผู้นำที่แตกต่างกันเมื่อมีปัญหากับหัวหน้าส่วนใหญ่เลือกพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะ รองลงมาแบบร่วมมือและยอมให้ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรูปแบบผู้นำที่แตกต่างกันเมื่อมีปัญหากับเพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่เลือกพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือและยอมให้

ณรงค์ กังน้อย (2545) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีจำแนกตามเพศประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนและวุฒิทางการบริหาร โดยทำการศึกษากับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีจำนวน 205 คน ที่ได้มาด้วยการสุ่มแบบระดับชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน 5 แบบ คือ แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเรียงลำดับดังนี้ 0.925, 0.936, 0.713, 0.857 และ 0.864 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาค่าความถี่ค่าร้อยละและค่าไค-สแควร์ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือแบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบที่ใช้้น้อยที่สุดคือ แบบการเอาชนะ 2) ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ ในระดับปานกลาง แบบการเอาชนะในระดับต่ำ แบบร่วมมือพบว่าผู้บริหารเพศหญิงใช้อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารเพศชายใช้อยู่ในระดับปานกลาง 3) การเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนและวุฒิทางการบริหารที่แตกต่างกันพบว่า ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ธนวรรณ เกิดนาวิ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้ง และระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาภาครัฐสำนักงานเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 3 จำแนกตามเพศ วุฒิ ประสบการณ์ทางการบริหาร และขนาดของโรงเรียนพบว่า การบริหารความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุดคือวิธีเจรจาต่อรอง โกล่เกลี่ย รองลงมาคือวิธีการหลีกเลี่ยงกลบเกลื่อน วิธีการปรองดองประนีประนอม และวิธีการบังคับเอาชนะใช้ในระดับปานกลาง

ฐานิสรา เดชเทวัญดำรง (2551) ได้การศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อความขัดแย้งในองค์กร : กรณีศึกษาห้างหุ้นส่วนจำกัดปิยะสตรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อความขัดแย้งภายในองค์กร การศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จำนวน 55 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย มีผลดังนี้ 1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 50.91 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 47.27 มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 61.82 มีระดับรายได้ต่อเดือน 6,001-8,000 บาท ร้อยละ 34.55 มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี ร้อยละ 40 2. ในภาพรวม ทัศนคติของพนักงานที่มีความขัดแย้งในองค์กรของห้างหุ้นส่วนจำกัดปิยะสตรี อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=2.89$) ด้านขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x}=2.32$) ด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่มในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=2.83$) 3. ผลการเปรียบเทียบทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานพบว่า พนักงานที่เพศต่างกัน มีระดับทัศนคติต่อความขัดแย้งในองค์กร ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่อายุต่างกัน มีระดับทัศนคติต่อความขัดแย้งในองค์กร ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับทัศนคติต่อความขัดแย้งในองค์กร พนักงานที่รายได้ต่อเดือนต่างกัน มีระดับทัศนคติต่อความขัดแย้งในองค์กร ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่ระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับทัศนคติต่อความขัดแย้งในองค์กร ไม่แตกต่างกัน

สมหมาย เนียมฉาย (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 โดยจำแนกตามสถานภาพอายุและประสบการณ์ในการบริหาร พบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ลอร์คอน (1991) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง จากการศึกษางานวิจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษา

ประสบการณ์ในตำแหน่งสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และบุคลิกภาพของผู้บริหารเป็นสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลพบมากในลักษณะนิสัยอารมณ์ประสบการณ์ชีวิตและวิธีการทำงานผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาประสบการณ์ในตำแหน่งขนาดของโรงเรียนและเขตพื้นที่ของโรงเรียนต่างกัน จะใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีวิธีการบริหารความขัดแย้งได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ที่การวิเคราะห์ประเด็นปัญหา การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งได้เหมาะสม รวมทั้ง ผู้บริหารจะต้องมีทักษะความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม ทักษะการใช้อำนาจการใช้ภาวะผู้นำในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งเพื่อยุติความขัดแย้ง ซึ่งการศึกษงานวิจัยทั้งของในประเทศและต่างประเทศ จะเป็นข้อมูลในการศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

Byers (1987) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษากับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐแทนซิลวาเนียพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอม จะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์กร



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ทัศนศึกษา บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง ซึ่งมีบุคลากรทั้งสิ้นจำนวน 601 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเพื่อการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง ได้จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง 240 คน โดยหาสูตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่างประชากรของ Yamane (1973)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

- เมื่อ e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05
 N = ขนาดของประชากร
 n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

เมื่อแทนค่าประชากรในสูตร จะได้ผลลัพธ์ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{601}{1 + (601 \times 0.05^2)}$$

$$n = 240$$

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (n) = 240 คน

ตารางที่ 3.1 การคำนวณหากลุ่มตัวอย่างในคณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

มหาวิทยาลัย	จำนวน ประชากร สายวิชาการ	จำนวน ประชากร สาย สนับสนุน	จำนวน ตัวอย่าง สายวิชาการ	จำนวน ตัวอย่าง สาย สนับสนุน
1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	94	54	38	22
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สุวรรณภูมิ	159	34	64	13
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์	102	30	40	12
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระ นคร	95	33	38	13
รวม	450	151	180	60

ตัวแปรที่ใช้สำหรับการวิจัย

ตัวแปรที่นำเข้ามาศึกษามีทั้งหมด 2 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) ตัวแปรด้านการบริหารความ
ขัดแย้งในองค์กร (2) ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดทั้งหมดของตัวแปร มีดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรด้านการบริหารความขัดแย้ง 5 ตัวแปร ได้แก่ การร่วมมือร่วมใจ การปรองดอง
หรือยอมให้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม ใช้แบบวัดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ

2. ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณ
ของงาน และเวลาในการปฏิบัติงาน ใช้แบบวัดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบวัดประเมินค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยชุดคำถาม 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบตรวจสอบรายการ โดยมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (Force Choice) ประกอบด้วย สถานะผู้ตอบ แบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ได้พัฒนามาจากแบบสอบถามของ Dr. Afzalur Rahim (1983) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

5	หมายถึง	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ในระดับมาก
3	หมายถึง	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ในระดับน้อย
1	หมายถึง	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ลักษณะแบบสอบถาม ได้พัฒนามาจากแบบสอบถามของ ชูลิพร เพ็ชรศรี (2557) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

5	หมายถึง	อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน	ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน	ในระดับมาก
3	หมายถึง	อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน	ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน	ในระดับน้อย
1	หมายถึง	อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน	ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ แบบสอบถามปลายเปิด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยทำเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิดและหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับอิทธิพลของความขัดแย้ง ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศจากแหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ทำงาน ประเภทสายการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เป็นแบบสอบถามรายการ (Check List) และ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ได้แก่ การร่วมมือร่วมใจ การปรองดองและการยอมให้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม และแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณภาพในการปฏิบัติงาน ปริมาณงานและเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นมาตรวัดของ ลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยแบ่งการวัดเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อใช้สำหรับเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง เทียบตรงเชิงเนื้อหา ภาษาที่ใช้และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำ

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาด้านการวัดและประเมินผลเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาพร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้จำนวน 3 ท่าน

5. วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence: IOC) ดัชนีความสอดคล้อง 0.5 ขึ้นไป

6. นำแบบสอบถามที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วเตรียมพร้อมตามข้อเสนอแนะก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น

เกณฑ์การให้คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดที่มี 5 ระดับ ได้แก่ การบริหารความขัดแย้ง และผลการปฏิบัติงาน ดังปรากฏในตาราง

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัด

ระดับความคิดเห็น	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
ไม่พอใจอย่างยิ่ง/ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5
ไม่พอใจ/ ไม่เห็นด้วย	2	4
เฉย ๆ / ตัดสินใจไม่ได้	3	3
พอใจ/ เห็นด้วย	4	2
พอใจอย่างยิ่ง/ เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลถึงคณบดีคณะบริหารธุรกิจ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสนับสนุนการวิจัย

3.3.2 ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามจำนวนเท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา 240 ชุด และรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง และส่งกลับคืนทางไปรษณีย์

3.3.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามและจัดหมวดหมู่ของข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ทางสถิติ

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มา วิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบไปด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ละค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง และผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543) โดยได้กำหนดช่วงชั้นของคะแนนออกดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระดับค่าเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้น จึงได้เกณฑ์ในการแปลผล ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้ง รูปแบบการบริหารความขัดแย้งกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ, 2540)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 1.00 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ระดับ สูงมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 - 0.99 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 - 0.70 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 - 0.30 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0 หมายความว่า ไม่มีความสัมพันธ์

ตอนที่ 4 สาเหตุของความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งในองค์กรและผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งในองค์กร และผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยความขัดแย้งในองค์กร มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอนดังนี้

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการบริหารความขัดแย้ง และผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างด้านปัจจัยส่วนบุคคลกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความขัดแย้งในองค์กร กับผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ต่ออิทธิพลการปฏิบัติงาน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยแจกแจงความถี่และร้อยละ การศึกษา การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการทำงาน รายได้ สายการปฏิบัติงาน โดยมีการหาค่าความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์การทำงาน ประเภทสายการปฏิบัติงาน

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	71	29.6
หญิง	169	70.4
รวม	240	100.00
อายุ		
21 -25 ปี	12	5.0
26 - 30 ปี	5	2.1
31 - 35 ปี	50	20.8
36 - 40 ปี	13	5.4
41 - 45 ปี	68	28.3
46 - 50 ปี	18	7.5
50 ปีขึ้นไป	74	30.8
รวม	240	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
ปริญญาตรี	52	21.7
ปริญญาโท	170	70.8
ปริญญาเอก	18	7.5
รวม	240	100.00
รายได้		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	0	0
10,001 - 15,000 บาท	4	1.7
15,001 - 20,000 บาท	0	0
20,001 - 25,000 บาท	10	4.3
25,001 - 30,000 บาท	54	22.5

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับ การศึกษารายได้ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ประเภทสายการปฏิบัติงาน (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รายได้		
31,000 - 35,000 บาท	37	15.4
36,000 - 40,000 บาท	18	7.5
41,000 ขึ้นไป	117	48.8
รวม	240	100.00
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	5	2.0
6 - 10 ปี	31	12.9
11 - 15 ปี	54	22.5
16 - 20 ปี	39	16.3
21 - 25 ปี	55	22.9
26 - 30 ปี	4	1.7
30 ปีขึ้นไป	52	21.7
รวม	240	100.00
ประเภทสายการปฏิบัติงาน		
วิชาการ	180	74.1
สนับสนุน	60	25.9
รวม	240	100.00

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้มีจำนวนทั้งหมด 240 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิงจำนวน 169 คนคิดเป็นร้อยละ 70.40 และเป็นเพศชาย จำนวน 71 คนคิดเป็นร้อยละ 29.60 ตามลำดับ มีช่วงอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 และช่วงอายุน้อยอยู่ในช่วงอายุ 26-30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 ตามลำดับ การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโทจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 70.80 รองลงมาเป็นปริญญาตรี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 21.70 และระดับปริญญาเอก จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 ตามลำดับ รายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 41,000 บาทขึ้นไป จำนวน 117 คน คิดเป็น ร้อยละ 48.80 รองลงมาเป็นช่วง 25,001-30,000 บาท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 และส่วน

น้อยอยู่ในช่วงต่ำกว่า 10,001-15,000 บาท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70 ตามลำดับ เมื่อพิจารณา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสิทธิผลอยู่ในช่วง 21-25 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 รองลงมาได้แก่ 11 - 15 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 และช่วง อายุที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ สายการปฏิบัติงานที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานสายวิชาการ จำนวน 180 คน คิด เป็นร้อยละ 74.10 และสายสนับสนุน จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 25.90 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับ การบริหารความขัดแย้งในองค์กร และผลการ ปฏิบัติงาน

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับบรรยาการองค์กร แสดงดังตารางที่ 4.2-4.7

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้ง วิเคราะห์โดย การหาค่าต่ำสุด (Minimum) และค่าสูงสุด (Maximum) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ตาม ความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 5 ด้าน

การบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
	Min	Max	\bar{X}	SD	แปลผล
1. การร่วมมือร่วมใจ	2.29	5.00	3.40	1.31	มาก
2. การปรองดองหรือยอมให้	2.00	5.00	4.03	0.84	มาก
3. การเอาชนะ	1.00	5.00	4.05	0.97	มาก
4. การหลีกเลี่ยง	1.50	5.00	3.89	0.99	มาก
5. การประนีประนอม	2.50	5.00	3.98	0.65	มาก
รวม	1.85	5.00	3.87	0.95	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ความขัดแย้งในองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การ บริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การการเอาชนะ ($\bar{X}=4.05$) รองลงมาคือ การ ปรองดองหรือยอมให้ ($\bar{X}=4.03$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การร่วมมือร่วมใจ ($\bar{X}=3.40$) อยู่ใน ระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ตามความคิดเห็นของบุคลากร ในด้านการร่วมมือร่วมใจ

การร่วมมือร่วมใจ	5	4	3	2	1	Mean	SD	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย			
1.ฉันพยายามใคร่ครวญปัญหาร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่สามารถยอมรับได้	59 (24.6)	171 (71.3)	100 (4.2)	0	0	4.20	0.50	มาก
2.ฉันพยายามประสานความคิดของฉันกับความคิดของเพื่อนร่วมงานเพื่อทำให้เกิดตัดสินใจร่วมกัน	64 (26.7)	148 (61.7)	25 (10.4)	3 (1.3)	0	4.14	0.65	มาก
3.ฉันพยายามหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้วิธีแก้ไขปัญหที่ตรงตามคาดหวังของพวกเราด้วยกัน	74 (30.8)	133 (54.4)	33 (13.8)	0	0	3.08	1.08	ปานกลาง
4.ฉันมักแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน	71 (29.6)	137 (57.1)	16 (6.7)	16 (6.7)	0	4.10	0.79	มาก

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้งในองค์กรตามความคิดเห็นของบุคลากร ในด้านการร่วมมือร่วมใจ (ต่อ)

การร่วมมือร่วมใจ	5	4	3	2	1	Mean	SD	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย			
5. ฉันมักพยายามพูดถึงข้อกังวลใจของทุกคนอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา เพื่อให้ได้แนวทางที่ดีที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา	36 (15.0)	162 (67.5)	30 (12.5)	2 (0.8)	10 (4.2)	3.88	0.82	มาก
6.ฉันให้ความสำคัญร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานของฉันเพื่อที่จะร่วมกันตัดสินใจหาข้อสรุปที่เราทุกคนยอมรับได้	60 (25.0)	154 (64.2)	26 (10.8)	0	0	4.14	0.58	มาก
7.ฉันพยายามร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เข้าใจปัญหาอย่างถูกต้อง	71 (29.6)	144 (60.0)	16 (6.7)	9 (3.8)	0	4.15	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการร่วมมือร่วมใจ โดยภาพรวม เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ฉันพยายามร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เข้าใจปัญหาอย่างถูกต้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ ฉันให้ความสำคัญร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานของฉันเพื่อที่จะร่วมกันตัดสินใจหาข้อสรุปที่เราทุกคนยอมรับได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ฉันพยายามหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้วิธีแก้ไขปัญหานั้นที่ตรงตามคาดหวังของพวกเราาร่วมกัน ($\bar{X} = 3.08$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการปรองดองหรือการยอมให้

การปรองดองหรือการยอมให้	5	4	3	2	1	Mean	SD	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. โดยทั่วไปแล้วฉันจะพยายามทำให้ความต้องการของเพื่อนร่วมงานเป็นที่พอใจ	64 (26.7)	141 (58.8)	25 (10.4)	10 (4.2)	0	4.08	0.73	มาก
2. โดยปกติแล้วฉันมักจะปรับวิธีการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	20 (8.3)	90 (37.5)	92 (38.3)	38 (15.8)	0	3.38	0.85	ปานกลาง
3. ฉันยอมตามความต้องการของเพื่อนร่วมงาน แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม	12 (5.0)	92 (38.3)	63 (26.3)	57 (23.8)	16 (6.7)	3.11	1.04	ปานกลาง
4. โดยปกติแล้วฉันมักจะโอนอ่อนผ่อนตามวิธีการแก้ปัญหาของเพื่อน	33 (13.8)	94 (39.2)	70 (29.2)	43 (17.9)	0	3.49	0.94	มาก
5. ฉันมักจะเห็นด้วยและคล้อยตามคำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน	10 (4.2)	104 (43.3)	88 (36.7)	38 (15.8)	0	3.36	0.80	ปานกลาง
6. ฉันพยายามทำให้ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงานเป็นที่พอใจ	31 (12.9)	125 (52.1)	84 (35.0)	0	0	3.78	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรองดองหรือการยอมให้ เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โดยทั่วไปแล้วฉันจะพยายามทำให้ความต้องการของเพื่อนร่วมงานเป็นที่พอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมาคือฉันพยายามทำให้ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงานเป็นที่พอใจ ($\bar{X} = 3.78$) อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ฉันยอมตามความต้องการของเพื่อนร่วมงาน แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ($\bar{X} = 3.11$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้งในองค์กรตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการเอาชนะ

การเอาชนะ	5	4	3	2	1	Mean	SD	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย			
1.ฉันใช้อิทธิพลโน้มน้าวใจให้เพื่อนร่วมงานยอมรับความคิดหรือวิธีการของฉัน	23 (9.6)	65 (27.1)	81 (33.8)	61 (25.4)	10 (4.2)	3.13	1.03	ปานกลาง
2.ฉันใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองที่มีตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เป็นไปตามที่ฉันเห็นชอบ	9 (3.8)	62 (25.8)	71 (29.6)	60 (25.0)	38 (15.8)	2.77	1.11	ปานกลาง
3.ฉันใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญของตนเองที่มีตัดสินใจให้เป็นไปตามที่ฉันเห็นชอบ	19 (7.9)	113 (47.1)	69 (28.8)	33 (13.8)	6 (2.5)	3.44	0.91	มาก
4.โดยทั่วไปแล้วฉันมักจะแน่วแน่และยึดมั่นในแนวทางของตนเอง	6 (2.5)	138 (57.5)	59 (24.6)	25 (10.4)	12 (5.0)	3.42	0.90	มาก
5. บางครั้ง ฉันใช้อำนาจที่มีเพื่อเอาชนะในสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันกัน	6 (2.5)	61 (25.4)	100 (41.7)	59 (24.6)	14 (5.8)	2.94	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเอาชนะเมื่อพิจารณาข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ฉันใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญของตนเองที่มีในการตัดสินใจให้เป็นไปตามที่ฉันเห็นชอบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.44$) รองลงมาคือ โดยทั่วไปแล้วฉันมักจะแน่วแน่และยึดมั่นในแนวทางของตนเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.42$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ฉันใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองที่มีในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ให้เป็นไปตามที่ฉันเห็นชอบ ($\bar{X}=2.77$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้งในองค์กรด้าน การหลีกเลี่ยง

การหลีกเลี่ยง	5	4	3	2	1	Mean	SD	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1.ฉันพยายามเลี่ยง “การพูดคุยปัญหาที่กันซึ่ง ๆ หน้า” และพยายามเก็บความขัดแย้งที่มีกับเพื่อนร่วมงานไว้ใจ	27 (11.3)	68 (28.3)	42 (17.5)	103 (42.9)	0	3.50	1.04	มาก
2.โดยปกติแล้วฉันมักหลีกเลี่ยงที่จะพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงานว่าฉันมีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป	27 (11.3)	68 (28.3)	42 (17.5)	103 (42.9)	0	3.08	1.08	ปานกลาง
3.ฉันพยายามที่จะอยู่ให้ห่างจากสถานการณ์ที่ความคิดเห็นของฉันไม่ตรงกันกับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	38 (15.8)	112 (46.7)	35 (14.6)	49 (20.4)	6 (2.5)	3.53	1.06	มาก

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้งในองค์กรด้าน การหลีกเลี่ยง (ต่อ)

การหลีกเลี่ยง	5	4	3	2	1	Mean	SD	แปลผล
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
4.ฉันหลีกเลี่ยงจากการ ที่ต้องเผชิญหน้ากับ เพื่อนร่วมงาน	16 (6.7)	98 (40.8)	48 (20.0)	62 (25.8)	16 (6.7)	3.15	1.08	ปานกลาง
5.ฉันพยายามเก็บสิ่งที่ ไม่เห็นด้วยกับเพื่อน ร่วมงานไว้ในใจเพื่อ หลีกเลี่ยงความขุ่นข้อง หมองใจ	16 (6.7)	99 (41.3)	80 (33.3)	45 (18.8)	0	2.94	0.91	ปานกลาง
6.ฉันพยายามหลีกเลี่ยง การโต้ตอบที่ทำให้ไม่ สบายใจกับเพื่อน ร่วมงาน	43 (17.9)	126 (52.5)	50 (20.8)	21 (8.8)	0	3.56	0.86	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการหลีกเลี่ยง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ฉันพยายามหลีกเลี่ยงการโต้ตอบที่ทำให้ไม่สบายใจกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) รองลงมาคือ ฉันพยายามที่จะอยู่ให้ห่างจากสถานการณ์ที่ความคิดเห็นของฉันไม่ตรงกันกับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$) และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ฉันพยายามเก็บสิ่งที่ไม่เห็นด้วยกับเพื่อนร่วมงานไว้ในใจเพื่อหลีกเลี่ยงความขุ่นข้องหมองใจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.94$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม

การประนีประนอม	5	4	3	2	1	Mean	SD	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย			
1.ฉันพยายามเลี่ยง “การพูดคุยปัญหาที่กันซึ่ง ๆ หน้า” และพยายามเก็บความขัดแย้งที่มีกับเพื่อนร่วมงานไว้ในใจ	50 (20.8)	159 (66.3)	31 (12.9)	0	0	3.50	1.04	มาก
2.โดยปกติแล้วฉันมักเสนอให้ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาที่ตกลงกันไม่ได้	41 (17.1)	148 (61.7)	49 (20.4)	2 (0.8)	0	4.08	0.58	มาก
3.ฉันใช้การเจรจาต่อรองหาข้อตกลงกับเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การประนีประนอม	73 (30.4)	131 (54.6)	30 (12.5)	6 (2.5)	0	3.95	0.64	มาก
4.ฉันใช้หลัก “การให้และการรับ” เพื่อทำให้เกิดการประนีประนอม	43 (17.9)	139 (57.9)	58 (24.2)	0	0	4.13	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประนีประนอมโดยภาพรวม เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ฉันใช้หลัก “การให้และการรับ” เพื่อทำให้เกิดการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมาคือ โดยปกติแล้วฉันมักเสนอให้ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาที่ตกลงกันไม่ได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ฉันพยายามเลี่ยง “การพูดคุยปัญหาที่กันซึ่ง ๆ หน้า” และพยายามเก็บความขัดแย้งที่มีกับเพื่อนร่วมงานไว้ใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$) ตามลำดับ

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับผลการปฏิบัติงาน แสดงดังตารางที่ 4.8 - 4.11

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาระดับผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าต่ำสุด (Minimum) และค่าสูงสุด (Maximum) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการปฏิบัติงาน คิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 3 ด้าน

ผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	Min	Max	\bar{X}	SD	แปลผล
1. คุณภาพในการปฏิบัติงาน	2.20	5.00	4.05	0.71	มาก
2. ปริมาณงาน	2.00	5.00	3.89	0.77	มาก
3. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	2.00	5.00	3.98	0.80	มาก
รวม	2.06	5.00	3.97	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาคือ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.98$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปริมาณงาน ($\bar{X} = 3.89$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน

คุณภาพของงาน	5	4	3	2	1	Mean	SD	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. ผลงานที่ปฏิบัติออกมา มีความถูกต้อง เรียบร้อย และทันเวลาที่กำหนด	48 (20.0)	150 (62.5)	42 (17.5)	0	0	4.03	0.61	มาก
2. ผลงานที่ปฏิบัติออกมา เป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด	63 (26.3)	149 (62.1)	28 (11.7)	0	0	4.15	0.60	มาก

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

คุณภาพของงาน	5	4	3	2	1	Mean	SD	แปลผล
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
3. วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นมีความเหมาะสมกับงาน								
นำมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นมีความเหมาะสมกับงาน	45 (18.8)	147 (61.3)	26 (10.8)	12 (5.0)	10 (4.2)	3.85	0.92	มาก
4. ก่อนการส่งมอบงานทุกครั้งมีการตรวจคุณภาพของงานอย่างสม่ำเสมอ								
ทุกครั้งมีการตรวจคุณภาพของงานอย่างสม่ำเสมอ	56 (23.3)	162 (67.5)	10 (4.2)	12 (5.0)	0	4.01	0.68	มาก
5. คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับผู้บังคับบัญชาและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า								
ยอมรับผู้บังคับบัญชาและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า	68 (28.3)	141 (58.8)	21 (8.8)	10 (4.2)	0	4.11	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของการปฏิบัติงาน และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับผู้บังคับบัญชา และผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นมีความเหมาะสมกับงาน ($\bar{X} = 3.85$) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน

ปริมาณงาน	5	4	3	2	1	Mean	SD	แปลผล
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
1.ปริมาณงานที่ออกมา นั้น มีความสอดคล้อง อัตรากำลังของบุคลากร ในหน่วยงาน	26 (10.8)	147 (61.3)	51 (21.3)	16 (6.7)	0	3.76	0.73	มาก
2.ปริมาณงานที่ออกมา เป็นไปตามความ คาดหวังของหน่วยงาน	34 (14.2)	144 (60.0)	53 (22.1)	9 (3.8)	0	3.85	0.70	มาก
3.ท่านมีการปรับปรุง ผลงานของท่านอยู่เสมอ	51 (21.3)	138 (57.5)	32 (13.3)	19 (7.9)	0	3.92	0.81	มาก
4.ปริมาณงานในความ รับผิดชอบของท่านมี ความเหมาะสมตรงกับ ความสามารถ	71 (29.6)	134 (55.8)	12 (5.0)	23 (9.6)	0	4.05	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านปริมาณงาน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับความสามารถ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาคือ ท่านมีการปรับปรุงผลงานของท่านอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผลปริมาณงานที่ออกมานั้น มีความสอดคล้องกับอัตรากำลังของบุคลากรในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.76$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน

เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	Mean	SD	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1.งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดเวลาเมื่อเปรียบเทียบกับความยาก-ง่ายของงาน	64 (26.7)	141 (58.8)	25 (10.4)	10 (4.2)	0	4.08	0.73	มาก
2.งานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม	81 (33.8)	120 (50.0)	29 (12.1)	10 (4.2)	0	4.13	0.78	มาก
3.บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแบบเดิมโดยใช้ระยะเวลาลดลง	58 (24.2)	126 (52.5)	34 (14.2)	22 (9.2)	0	3.91	0.86	มาก
4.บุคลากรทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนด	43 (17.9)	130 (54.2)	44 (18.3)	23 (9.6)	0	3.80	0.84	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านเวลาในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ งานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมาคือ งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดเวลาเมื่อเปรียบเทียบกับความยาก-ง่ายของงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนด ($\bar{X} = 3.80$) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้ง กับผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพงานกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

คุณภาพงาน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig	แปลผล
1. การร่วมมือร่วมใจ	0.536	0.000**	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
2. การปรองดองหรือยอมให้	0.320	0.000**	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
3. การเอาชนะ	-0.055	0.000**	มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ
4. การการหลีกเลี่ยง	-0.072	0.000**	มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ
5. การประนีประนอม	0.353	0.000**	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเอาชนะ ($r = -0.055$) และการการหลีกเลี่ยง ($r = -0.072$) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพงาน อยู่ในระดับต่ำ การร่วมมือร่วมใจ ($r = 0.536$) ด้านการปรองดองหรือยอมให้ ($r = 0.320$) และการประนีประนอม ($r = 0.353$) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพงาน อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1

ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

ปริมาณงาน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig	แปลผล
1. การร่วมมือร่วมใจ	0.211	0.000**	มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ
2. การปรองดองหรือยอมให้	0.184	0.000**	มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ
3. การเอาชนะ	- 0.069	0.000*	มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ
4. การการหลีกเลี่ยง	- 0.256	0.000**	มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ
5. การประนีประนอม	0.005	0.000**	มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

- * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การหลีกเลี่ยง ($r = -0.014$) และการแข่งขัน ($r = 0.058$) มีความสัมพันธ์แบบผกผันกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ด้านการปรองคองหรือยอมให้ ($r = 0.412$) การร่วมมือร่วมใจ ($r = 0.432$) และการประนีประนอม ($r = 0.403$) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1

ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างเวลาในการทำงานกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

เวลาในการทำงาน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig	แปลผล
1. การร่วมมือร่วมใจ	0.304	0.000**	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
2. การปรองคองหรือยอมให้	0.325	0.000**	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
3. การเอาชนะ	- 0.031	0.000**	มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ
4. การหลีกเลี่ยง	- 0.316	0.000**	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
5. การประนีประนอม	0.099	0.000**	มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

- * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การหลีกเลี่ยง ($r = -0.014$) และการแข่งขัน ($r = 0.058$) มีความสัมพันธ์แบบผกผันกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ด้านการปรองคองหรือยอมให้ ($r = 0.412$) การร่วมมือร่วมใจ ($r = 0.432$) และการประนีประนอม ($r = 0.403$) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับเพศที่ต่างกันมีทัศนคติความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ที่แตกต่างกัน

Independent Samples Test

การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กร	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
การร่วมมือร่วมใจ									
Equal variances assumed	3.978	0.470	2.502	240	0.013	0.14268	0.05703	0.03033	0.25504
Equal variances not assumed			2.365	107.83	0.020	0.14268	0.06034	0.02308	0.26229
การปรองดองหรือยอมให้									
Equal variances assumed	0.554	.457	2.091	240	0.038	0.13391	0.06558	0.00774	0.26008
Equal variances not assumed			2.042	114.592	0.043	0.13391	0.06558	0.004	0.26383
การเอาชนะ									
Equal variances assumed	20.37	0.000*	3.702	240	0.000	0.36599	0.09887	0.17122	0.56076
Equal variances not assumed			4.665	205.909	0.000	0.36599	0.07846	0.21131	0.52068
การหลีกเลี่ยง									
Equal variances assumed	4.958	0.027*	6.781	240	0.000	0.60172	0.08874	0.4269	0.77654
Equal variances not assumed			5.889	93.823	0.000	0.60172	0.10217	0.39885	0.80458
การประนีประนอม									
Equal variances assumed	6.328	0.013*	2.887	240	0.004	0.18935	0.06559	0.06015	0.31855
Equal variances not assumed			2.628	101.005	0.010	0.18935	0.07206	0.04641	0.33229

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานด้านเพศแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการร่วมมือร่วมใจ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.01 มีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจแตกต่างกัน

ด้านการปรองดองหรือยอมให้ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.03 มีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้ แตกต่างกัน

ด้านการเอาชนะ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 มีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างกัน

ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 มีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกัน

ด้านการประนีประนอม พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 มีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับเพศที่แตกต่างกันมีทัศนคติความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่แตกต่างกัน

การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กร	ตัวแปรอิสระ (เพศ)		ความหมาย
	ค่า Sig. (2- tailed)	มีค่านัยสำคัญ ทางสถิติ	
ด้านการร่วมมือร่วมใจ	0.01	0.05	เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือร่วมใจไม่แตกต่างกัน
ด้านการปรองดองหรือ ยอมให้	0.03	0.05	เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ด้านการปรองดองหรือยอมให้ ไม่แตกต่างกัน
ด้านการเอาชนะ	0.00	0.05	เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะแตกต่างกัน
ด้านการหลีกเลี่ยง	0.00	0.05	เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน
ด้านการ ประนีประนอม	0.04	0.05	เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่แตกต่างกันมีทัศนคติความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ที่แตกต่างกัน

รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การร่วมมือร่วมใจ	Between Groups	2.134	6	0.356	2.287	0.036**
	Within Groups	36.237	233	0.156		
	Total	38.371	239			
การปรองดองหรือยอมให้	Between Groups	6.651	6	1.108	6.244	0.000**
	Within Groups	41.363	233	0.178		
	Total	48.014	239			
การเอาชนะ	Between Groups	31.456	6	5.243	13.980	0.000**
	Within Groups	87.376	233	0.375		
	Total	118.832	239			
การหลีกเลี่ยง	Between Groups	21.156	6	3.526	9.460	0.000**
	Within Groups	86.849	233	0.373		
	Total	108.005	239			
การประนีประนอม	Between Groups	11.517	6	1.919	11.277	0.000**
	Within Groups	39.658	233	0.170		
	Total	51.175	239			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์พบว่าความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อแตกต่างกันจึงต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparisons) เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามสถิติ LSD ดังนี้

ตารางที่ 4.18 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือ
ร่วมใจ จำแนกตามอายุ

		Multiple Comparison						
อายุ	\bar{X}	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	50 ขึ้นไป
		4.14	3.91	3.96	4.21	4.13	4.10	4.11
21-25	4.14		-0.23 (0.277)	-0.18 (0.157)	0.06 (0.677)	0.06 (0.575)	0.00 (0.957)	-0.03 (0.777)
26-30	3.91			0.04 (0.793)	0.29 (0.157)	0.29 (0.104)	0.22 (0.270)	0.19 (0.289)
31-35	3.96				0.24 (0.046)	0.24 (0.001*)	0.17 (0.114)	0.14 (0.045*)
36-40	4.21					0.00 (0.977)	-0.07 (0.607)	-0.1 (0.397)
41-45	4.13						-0.07 (0.461)	-0.1 (0.118)
46-50	4.10							0.48 (0.796)
50 ขึ้นไป	4.11							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มพบว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี กับ 41-45 ปี และ 50 ปีขึ้นไป ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างน้อยกว่า บุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี และ 50 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.24 และ 0.14

ตารางที่ 4.19 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านปรองดองหรือยอมให้ จำแนกตามอายุ

		Multiple Comparison						
อายุ		21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	50 ขึ้นไป
	\bar{X}	3.27	3.16	2.09	3.10	2.89	2.42	2.90
21-25	3.27		0.11 (0.621)	0.37 (0.007*)	0.17 (0.300)	0.37 (0.005*)	0.85 (0.000*)	0.37 (0.005*)
26-30	3.16			0.26 (0.190)	0.06 (0.773)	0.26 (0.173)	0.74 (0.001*)	0.25 (0.185)
31-35	2.09				-0.19 (0.137)	0.00 (0.927)	0.48 (0.000*)	-0.00 (0.990)
36-40	3.10					-0.20 (0.113)	0.47 (0.000*)	-0.00 (0.908)
41-45	2.89						-0.47 (0.000*)	-0.48 (0.000*)
46-50	2.42							0.48 (0.000*)
50 ขึ้นไป	2.90							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีอายุ 21-25 ปี กับ 31-35 ปี และ 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 21-25 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้ แตกต่างน้อยกว่า 31-35 ปี และ 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.37 และ 0.37 และ 0.85 และ 0.37 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปี กับ 46-50 ปี ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้ แตกต่างน้อยกว่า 46-50 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.74

บุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี กับ 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการ

ปรองดองหรือยอมให้ แตกต่างน้อยกว่า 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไปโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.47และ-0.48

บุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปี กับ 46-50 ปี กับ 50 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้ แตกต่างน้อยกว่า 50 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.48

ตารางที่ 4.20 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านเอาชนะจำแนกตามอายุ

		Multiple Comparison						
อายุ	\bar{X}	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	50 ปีขึ้นไป
		3.86	3.60	3.61	3.55	2.95	2.81	2.84
21-25	3.86		0.26 (0.414)	0.25 (0.197)	0.31 (0.203)	0.90 (0.000*)	1.05 (0.000*)	1.02 (0.000*)
26-30	3.60			-0.01 (0.967)	0.04 (0.886)	0.46 (0.025*)	0.78 (0.011*)	0.75 (0.008*)
31-35	3.61				0.05 (0.761)	0.65 (0.000*)	0.80 (0.000*)	0.76 0.000*
36-40	3.55					0.59 (0.002*)	0.74 (0.001*)	0.71 (0.002*)
41-45	2.95						0.14 (0.364)	0.11 (0.262)
46-50	2.81							-0.03 (0.842)
50 ปีขึ้นไป	2.84							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีอายุ 21-25 ปี กับ 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 21-25 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.90 และ 1.05 และ 1.02 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปี กับ 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50ปีขึ้นไป ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.46 และ 0.78 และ 0.75 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี กับ 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.65 และ 0.80 และ 0.76 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี กับ 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.59 และ 0.74 และ 0.71 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านหลีกเลี่ยงจำแนกตามอายุ

		Multiple Comparison						
อายุ	\bar{X}	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	50 ขึ้นไป
		3.55	3.66	3.79	3.94	3.17	2.87	3.33
21-25	3.55		-0.11 (0.733)	-0.24 (0.220)	-0.39 (0.109)	3.83 (0.046*)	0.67 (0.003*)	0.21 (0.248)
26-30	3.66			-0.13 (0.650)	-0.28 (0.381)	0.49 (0.081)	0.78 (0.011*)	0.33 (0.242)
31-35	3.79				-0.15 (0.425)	0.62 (0.000*)	0.91 (0.000*)	0.46 (0.000*)
36-40	3.94					0.77 (0.000*)	1.06 (0.000*)	0.61 (0.001*)
41-45	3.17						0.29 (0.073)	-0.16 (0.111)
46-50	2.87							-0.45 (0.005*)
50 ขึ้นไป	3.33							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีอายุ 21-25 ปี กับ 41-45 ปี และ 46-50 ปี ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 21-25 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างน้อยกว่า 41-45 ปี และ 46-50 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และ 0.67 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปี กับ 46-50 ปี ค่า Sig. เท่ากับ 0.11 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างน้อยกว่า 46-50 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.78

บุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี กับ 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.62 และ 1.06 และ 0.61 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี กับ 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 41-45 ปี และ 46-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.77 และ 0.74 และ 0.71 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี กับ 50 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 50 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.45

ตารางที่ 4.22 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านประนีประนอม
จำแนกตามอายุ

		Multiple Comparison						
อายุ		21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	50 ขึ้นไป
	\bar{X}	3.75	3.95	3.74	4.26	4.22	3.65	4.12
21-25	3.75		-0.20 (0.363)	0.00 (0.970)	-0.51 (0.002*)	-0.47 (0.000*)	0.09 (0.528)	-0.37 (0.004*)
26-30	3.95			0.20 (0.291)	-0.31 (0.143)	-0.27 (0.158)	0.29 (0.155)	-0.17 (0.350)
31-35	3.74				-0.52 (0.000*)	-0.47 (0.000*)	0.09 (0.417)	-0.38 (0.000*)
36-40	4.26					0.04 (0.697)	0.61 (0.000*)	0.14 (0.257)
41-45	4.22						0.56 (0.000*)	0.09 (0.185)
46-50	3.65							-0.47 (0.000*)
50 ขึ้นไป	4.12							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีอายุ 21-25 ปี กับ 36-40 ปี และ 41-45 ปี และ 50 ปีขึ้นไป ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 21-25 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม แตกต่างน้อย 36-40 ปี และ 41-45 ปี และ 50 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.51 และ -0.47 และ -0.37 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี กับ 36-40 ปี และ 41-45 ปี และ 50 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 21-25 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม แตกต่างน้อย 36-40 ปี และ 41-45 ปี และ 50 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.52 และ -0.47 และ -0.38 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี กับ 46-50 ปี ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม แตกต่างน้อย 46-50 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.61

บุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี กับ 46-50 ปี ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม แตกต่างน้อย 46-50 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.56

บุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี กับ 50 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม แตกต่างน้อย 50 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.47

ตารางที่ 4.23 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการศึกษา ที่มีความคิดเห็นต่อการบริหาร ความขัดแย้งในองค์กร

ANOVA						
รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การร่วมมือร่วมใจ	Between Groups	4.606	2	2.303	16.166	0.000
	Within Groups	33.764	237	0.142		
	Total	38.371	239			
การปรองดอง หรือยอมให้	Between Groups	3.215	2	1.607	8.504	0.000
	Within Groups	44.799	237	0.189		
	Total	48.014	239			
การเอาชนะ	Between Groups	20.265	2	10.132	24.363	0.000
	Within Groups	98.567	237	0.416		
	Total	118.832	239			
การหลีกเลี่ยง	Between Groups	9.257	2	4.628	11.108	0.000
	Within Groups	98.748	237	0.417		
	Total	108.005	239			
การประนีประนอม	Between Groups	9.700	2	4.850	27.714	0.000
	Within Groups	41.475	237	0.175		
	Total	51.175	239			

จากตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์พบว่าความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อแตกต่างกันจึงต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparisons) เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามสถิติ LSD ดังนี้

ตารางที่ 4.24 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ จำแนกตาม ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{X}	Multiple Comparison		
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ปริญญาตรี	3.91			
ปริญญาโท	4.20			
ปริญญาเอก	3.84			
		3.91	4.20	3.84
			-0.28	0.06
			(0.000*)	(0.526)
				-0.35
				(0.000*)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีกับ ระดับปริญญาโท ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างน้อยกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.28

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทกับ ระดับปริญญาเอก ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างน้อยกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.35

ตารางที่ 4.25 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดอง หรือยอมให้จำแนกตาม ระดับการศึกษา

		Multiple Comparison		
ระดับการศึกษา	\bar{X}	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		3.11	2.85	2.75
ปริญญาตรี	3.11		0.26 (0.000*)	0.35 (0.003*)
ปริญญาโท	2.85			0.09 (0.386)
ปริญญาเอก	2.75			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีกับ ระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้ แตกต่างน้อยกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท และปริญญาเอก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.26 และ 0.35 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านเอาชนะ จำแนกตาม ระดับการศึกษา

		Multiple Comparison		
ระดับการศึกษา	\bar{X}	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		3.64	2.95	3.40
ปริญญาตรี	3.64		0.68 (0.000*)	0.24 (0.164)
ปริญญาโท	2.95			-0.44 (0.006*)
ปริญญาเอก	3.40			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี กับ ระดับปริญญาโท ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะแตกต่างน้อยกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.68

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทกับ ระดับปริญญาเอก ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญา-เอก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.44

ตารางที่ 4.27 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตาม ระดับการศึกษา

		Multiple Comparison		
ระดับการศึกษา		ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	\bar{X}	3.67	3.27	3.79
ปริญญาตรี	3.67		-0.39 (0.000*)	-0.12 (0.001*)
ปริญญาโท	3.27			-0.51 (0.001*)
ปริญญาเอก	3.79			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีกับ ระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างน้อยกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.39 และ -0.12 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทกับ ระดับปริญญาเอก ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างน้อยกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญา-เอก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.51

ตารางที่ 4.28 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านเอาชนะ จำแนกตาม ระดับการศึกษา

		Multiple Comparison		
ระดับการศึกษา	\bar{X}	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		3.70	4.15	3.72
ปริญญาตรี	3.70		-0.44	-0.01
			(0.000*)	(0.000*)
ปริญญาโท	4.15			0.43
				(0.000*)
ปริญญาเอก	3.72			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีกับ ระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างน้อยกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.44 และ -0.01 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทกับ ระดับปริญญาเอก ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญา-เอก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

ตารางที่ 4.29 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับรายได้ ที่มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้ง
ในองค์กร

รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การร่วมมือร่วมใจ	Between Groups	4.025	5	0.805	5.484	0.000
	Within Groups	34.346	234	0.147		
	Total	38.371	239			
การปรองดองหรือ ยอมให้	Between Groups	1.049	5	0.210	1.046	0.391
	Within Groups	46.964	234	0.201		
	Total	48.014	239			
การเอาชนะ	Between Groups	15.290	5	3.058	6.911	0.000
	Within Groups	103.542	234	0.442		
	Total	118.832	239			
การหลีกเลี่ยง	Between Groups	12.095	5	2.419	5.902	0.000
	Within Groups	95.910	234	0.410		
	Total	108.005	239			
การประนีประนอม	Between Groups	8.840	5	1.768	9.772	0.000
	Within Groups	42.335	234	0.181		
	Total	51.175	239			

จากตารางที่ 4.29 แสดงผลการวิเคราะห์พบว่าความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งใน
องค์กร จำแนกตามรายได้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อแตกต่างกันจึงต้องทำ
การเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparisons) เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามสถิติ LSD
ดังนี้

ตารางที่ 4.30 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ จำแนกตามรายได้

		Multiple Comparison					
รายได้	\bar{X}	10,000-	20,001-	25,001-	30,001-	35,001-	40,000
		15,000	25,000	30,000	35,000	40,000	ขึ้นไป
		4.14	3.65	4.19	3.98	4.34	4.11
10,000-15,000	4.14		0.48 (0.033*)	-0.05 (0.780)	0.15 (0.433)	-0.19 (0.350)	0.02 (0.890)
20,001-25,000	3.65			-0.54 (0.000*)	-0.32 (0.017*)	-0.68 (0.000*)	-0.45 (0.000*)
25,001-30,000	4.19				0.21 (0.009*)	-0.14 (0.172)	0.08 (0.192)
30,001-35,000	3.98					-0.35 (0.001*)	-0.13 (0.070)
35,001-40,000	4.34						0.22 (0.021*)
40,000 ขึ้นไป	4.11						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่า บุคลากรที่มีรายได้ 10,000-15,000 บาท กับ 20,001-25,000 บาท ค่า Sig. เท่ากับ 0.03 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 10,000-15,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.48

บุคลากรที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท กับ 25,001-30,000 บาท และ 30,001-35,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท และ 30,001-35,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.54 และ -0.32 และ -0.68 และ -0.45 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท กับ 30,001-35,000 บาท ค่า Sig. เท่ากับ 0.09 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้ง

ในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.21

บุคลากรที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท กับ 30,001-40,000 บาท ค่า Sig. เท่ากับ 0.01 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 35,001-40,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.35

บุคลากรที่มีรายได้ 35,001-40,000 บาท กับ 40,000 บาทขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.02 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 35,001-40,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 40,000 บาทขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ย 0.22

ตารางที่ 4.31 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้ จำแนกตามรายได้

		Multiple Comparison					
รายได้	\bar{X}	10,000-	20,001-	25,001-	30,001-	35,001-	40,000
		15,000	25,000	30,000	35,000	40,000	ขึ้นไป
		3.16	3.00	2.87	3.00	2.79	2.88
10,000-15,000	3.16		0.16	0.29	0.16	0.37	0.28
			(0.530)	(0.203)	(0.492)	(0.136)	(0.219)
20,001-25,000	3.00			0.12	-0.00	0.20	0.11
				(0.401)	(0.978)	(0.250)	(0.441)
25,001-30,000	2.87				-0.13	0.07	-0.01
					(0.162)	(0.544)	(0.832)
30,001-35,000	3.00					0.20	0.11
						(0.107)	(0.162)
35,001-40,000	2.79						-0.08
							(0.430)
40,000 ขึ้นไป	2.88						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีรายได้ 10,000-15,000 บาท กับ 20,001-25,000 บาท และ 30,001-35,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ค่า Sig. มากกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 10,000-15,000 บาท กับ 20,001-25,000 บาท และ 30,001-35,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป ความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.32 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ จำแนกตามรายได้

รายได้	Multiple Comparison					
	10,000-15,000	20,001-25,000	25,001-30,000	30,001-35,000	35,001-40,000	40,000 ขึ้นไป
\bar{X}	3.80	3.64	2.88	3.35	2.58	3.20
10,000-15,000	3.80	0.16 (0.685)	0.91 (0.009*)	0.44 (0.201)	1.21 (0.001*)	0.59 (0.081)
20,001-25,000	3.64		0.75 (0.001*)	0.28 (0.225)	1.05 (0.000*)	0.43 (0.049*)
25,001-30,000	2.88			-0.46 (0.001*)	0.30 (0.000*)	-0.31 (0.251)
30,001-35,000	3.35				0.76 (0.000*)	0.14 (0.000*)
35,001-40,000	2.58					-0.61 (0.000*)
40,000 ขึ้นไป	3.20					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีรายได้ 10,000-15,000 บาท กับ 25,001-30,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 10,000-15,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.91 และ 1.21 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท กับ 25,001-30,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.75 และ 1.05 และ 0.43 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท กับ 30,001-35,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.46 และ 0.30 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท กับ 35,001-40,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 35,001-40,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.76 และ 0.14 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีรายได้ 35,001-40,000 บาท กับ 40,000 บาทขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 35,001-40,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 40,000 บาทขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ย -0.61



ตารางที่ 4.33 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง
จำแนกตามรายได้

รายได้	Multiple Comparison					
	10,000- 15,000	20,001- 25,000	25,001- 30,000	30,001- 35,000	35,001- 40,000	40,000 ขึ้นไป
\bar{X}	3.33	3.76	3.04	3.40	3.18	3.56
10,000-15,000	3.33	-0.43 (0.254)	0.28 (0.393)	-0.76 (0.820)	0.14 (0.676)	-0.23 (0.474)
20,001-25,000	3.76		0.71 (0.001*)	0.35 (0.119)	0.58 (0.022*)	0.19 (0.345)
25,001-30,000	3.04			-0.36 (0.009*)	-0.13 (0.437)	-0.51 (0.000*)
30,001-35,000	3.40				0.22 (0.223)	-0.15 (0.195)
35,001-40,000	3.18					-0.38 (0.019*)
40,000 ขึ้นไป	3.56					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มว่าบุคลากรที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท กับ 25,001-30,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าบุคลากรที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.71 และ 0.58 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท กับ 30,001-35,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.36 และ -0.51 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีรายได้ 35,001-40,000 บาท กับ 40,000 บาทขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 35,001-40,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 40,000 บาทขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ย -0.38

ตารางที่ 4.34 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการ
ประนีประนอม จำแนกตามรายได้

		Multiple Comparison					
รายได้	\bar{X}	10,000-	20,001-	25,001-	30,001-	35,001-	40,000
		15,000	25,000	30,000	35,000	40,000	ขึ้นไป
	\bar{X}	3.75	3.55	4.29	3.84	4.25	3.97
10,000-15,000	3.75		0.20 (0.428)	-0.54 (0.015*)	-0.90 (0.673)	-0.50 (0.035*)	-0.22 (0.350)
20,001-25,000	3.55			-0.74 (0.000*)	-0.29 (0.053)	-0.70 (0.000*)	-0.42 (0.003*)
25,001-30,000	4.29				0.44 (0.000*)	0.04 (0.719)	0.31 (0.000*)
30,001-35,000	3.84					-0.40 (0.001*)	-0.12 (0.113)
35,001-40,000	4.25						0.22 (0.011*)
40,000 ขึ้นไป	3.97						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีรายได้ 10,000-15,000 บาท กับ 25,001-30,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 10,000-15,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.54 และ -0.50 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท กับ 25,001-30,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.74 และ -0.70 และ -0.42 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท กับ 30,001-35,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท มีความคิดเห็นต่อ

การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44 และ 0.31 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท กับ 35,001-40,000 บาท ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 35,001-40,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.40

บุคลากรที่มีรายได้ 35,001-40,000 บาท กับ 40,000 บาทขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีรายได้ 35,001-40,000 บาท มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม แตกต่างบุคลากรที่มีรายได้ 40,000 บาทขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ย 0.22

ตารางที่ 4.35 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การร่วมมือร่วมใจ	Between Groups	3.695	6	0.616	4.138	0.001
	Within Groups	34.675	233	0.149		
	Total	38.371	239			
การปรองดองหรือยอมให้	Between Groups	1.872	6	0.312	1.575	0.155
	Within Groups	46.142	233	0.198		
	Total	48.014	239			
การเอาชนะ	Between Groups	17.559	6	2.927	6.733	0.000
	Within Groups	101.273	233	0.435		
	Total	118.832	239			
การหลีกเลี่ยง	Between Groups	18.127	6	3.021	7.832	0.000
	Within Groups	89.877	233	0.386		
	Total	108.005	239			
การประนีประนอม	Between Groups	10.639	6	1.773	10.192	0.000
	Within Groups	40.536	233	0.174		
	Total	51.175	239			

จากตารางที่ 4.35 แสดงผลการวิเคราะห์พบว่ามีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อแตกต่างกันจึงต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparisons) เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามสถิติ LSD ดังนี้

ตารางที่ 4.36 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

		Multiple Comparison						
อายุ		ต่ำกว่า 5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	21-25 ปี	26-30 ปี	30 ปีขึ้นไป
	\bar{X}	3.65	4.07	4.01	4.16	4.17	3.57	4.21
ต่ำกว่า 5 ปี	3.65		-0.42 (0.024*)	-0.35 (0.051)	-0.50 (0.006*)	-0.52 (0.004*)	0.08 (0.741)	-0.55 (0.002*)
6-10 ปี	4.07			0.06 (0.436)	-0.08 (0.352)	-0.10 (0.245)	0.50 (0.014*)	-0.13 (0.122)
11-15 ปี	4.01				-0.15 (0.058)	-0.16 (0.023*)	0.43 (0.029*)	-0.20 (0.007*)
16-20 ปี	4.16					-0.01 (0.859)	0.59 (0.004*)	-0.04 (0.546)
21-25 ปี	4.17						0.60 (0.003*)	-0.03 (0.639)
26-30 ปี	3.57							-0.64 (0.002*)
30 ปีขึ้นไป	4.21							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มพบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 5 ปี กับ 6-10 ปี และ 16-20 ปี และ 21-25 ปี และ 30 ปีขึ้นไป ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างน้อยกว่า 6-10 ปี และ 16-20 ปี และ 21-25 ปี และ 30 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.42 และ -0.50 และ -0.52 และ -0.55 ตามลำดับ

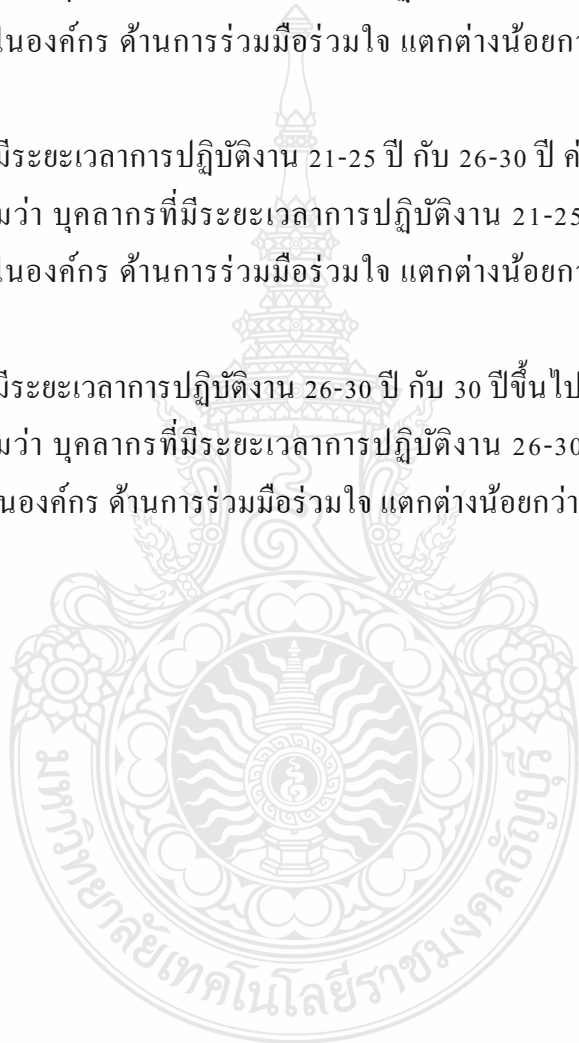
บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-10 ปี กับ 26-30 ปี ค่า Sig. เท่ากับ 0.01 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างน้อยกว่า 26-30 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.50

บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี กับ 21-25 ปี และ 26-30 ปี และ 30 ปีขึ้นไป มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างน้อยกว่า 21-25 ปี และ 26-30 ปี และ 30 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.16 และ 0.43 และ -0.20 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี กับ 26-30 ปี ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างน้อยกว่า 26-30 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.59

บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 21-25 ปี กับ 26-30 ปี ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 21-25 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างน้อยกว่า 26-30 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.60

บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 26-30 ปี กับ 30 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 26-30 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างน้อยกว่า 30 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.64



ตารางที่ 4.37 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดอง หรือยอมให้ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

		Multiple Comparison						
อายุ		ต่ำกว่าปี	6-10ปี	11-15ปี	16-20ปี	21-25ปี	26-30ปี	30ปีขึ้นไป
	\bar{X}	2.86	2.90	2.76	2.94	2.92	2.70	3.00
ต่ำกว่าปี	2.86		-0.04 (0.845)	0.10 (0.627)	-0.08 (0.698)	-0.05 (0.793)	0.15 (0.596)	-0.14 (0.493)
6-10ปี	2.90			0.14 (0.155)	-0.04 (0.708)	-0.01 (0.900)	0.20 (0.389)	-0.10 (0.318)
11-15ปี	2.76				-0.18 (0.051)	-0.15 (0.069)	0.05 (0.805)	-0.24 (0.005*)
16-20ปี	2.94					0.02 (0.768)	0.24 (0.305)	-0.06 (0.519)
21-25ปี	2.92						0.21 (0.357)	-0.08 (0.305)
26-30ปี	2.70							-0.03 (0.193)
30ปีขึ้นไป	3.00							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มพบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี กับ 30 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้ แตกต่างน้อยกว่า 30ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.24

ตารางที่ 4.38 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ
จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

		Multiple Comparison						
อายุ		ต่ำกว่าปี	6-10ปี	11-15ปี	16-20ปี	21-25ปี	26-30ปี	30ปีขึ้นไป
	\bar{X}	3.44	3.41	3.48	3.13	2.83	3.35	2.90
ต่ำกว่าปี	3.44		0.02 (0.932)	-0.04 (0.884)	0.30 (0.328)	0.60 (0.050*)	0.09 (0.839)	0.54 (0.082)
6-10ปี	3.41			-0.07 (0.627)	0.27 (0.079)	0.58 (0.000*)	0.06 (0.858)	0.51 (0.001*)
11-15ปี	3.48				0.35 (0.012*)	0.65 (0.000*)	0.13 (0.693)	0.58 (0.000*)
16-20ปี	3.13					0.30 (0.030*)	-0.21 (0.532)	0.23 (0.096)
21-25ปี	2.83						-0.51 (0.131)	-0.06 (0.598)
26-30ปี	3.35							0.45 (0.190)
30ปีขึ้นไป	2.90							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.38 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มพบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่าปีกับ 21-25 ปี ค่า Sig. เท่ากับ 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 21-25 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.60

บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-10 ปี กับ 21-25 ปี และ 30ปีขึ้นไปมีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 21-25 ปี และ 30 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.58 และ 0.51 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี กับ 16-20 ปี และ 21-25 ปี และ 30 ปีขึ้นไปมีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อ

การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 16-20 ปี และ 21-25 ปี และ 30 ปี ขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.35 และ 0.65 และ 0.58 ตามลำดับ

บุคคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี กับ 21-25 ปี ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 21-25 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.30

ตารางที่ 4.39 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

		Multiple Comparison						
อายุ		ต่ำกว่าปี	6-10ปี	11-15ปี	16-20ปี	21-25ปี	26-30ปี	30ปีขึ้นไป
	\bar{X}	3.63	4.00	3.54	3.17	3.25	3.62	3.19
ต่ำกว่าปี	3.63		-0.36 (0.222)	0.09 (0.748)	0.46 (0.118)	0.38 (0.189)	0.00 (0.984)	0.43 (0.134)
6-10ปี	4.00			0.45 (0.001*)	0.82 (0.000*)	0.74 (0.000*)	0.37 (0.257)	0.80 (0.000*)
11-15ปี	3.54				0.36 (0.005*)	0.28 (0.016*)	-0.08 (0.792)	0.34 (0.005*)
16-20ปี	3.17					-0.08 (0.536)	-0.45 (0.165)	-0.02 (0.852)
21-25ปี	3.25						-0.37 (0.247)	0.05 (0.642)
26-30ปี	3.62							0.42 (0.184)
30ปีขึ้นไป	3.19							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.39 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มพบว่าบุคคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-10 ปี กับ 11-15 ปี และ 16-20 ปี และ 21-25 ปี และ 30 ปีขึ้นไปไม่มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 11-15 ปี และ 16-20 ปี และ 21-25 ปี และ 30 ปีขึ้นไป โดยมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45 และ 0.82 และ 0.74 และ 0.80 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี กับ 16-20 ปี และ 21-25 ปี และ 30 ปีขึ้นไป มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 16-20 ปี และ 21-25 ปี และ 30 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.36 และ 0.28 และ 0.34 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.40 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

		Multiple Comparison						
อายุ		ต่ำกว่าปี	6-10ปี	11-15ปี	16-20ปี	21-25ปี	26-30ปี	30ปีขึ้นไป
	\bar{X}	3.55	4.21	3.84	4.19	3.80	3.93	4.25
ต่ำกว่าปี	3.55		-0.66 (0.001*)	-0.29 (0.129)	-0.64 (0.001*)	-0.25 (0.201)	-0.38 (0.167)	-0.70 (0.000*)
6-10ปี	4.21			0.37 (0.000*)	0.02 (0.800)	0.41 (0.000*)	0.28 (0.207)	-0.03 (0.696)
11-15ปี	3.84				-0.34 (0.000*)	0.04 (0.555)	-0.09 (0.677)	-0.40 (0.000*)
16-20ปี	4.19					0.39 (0.000*)	0.25 (0.246)	-0.06 (0.480)
21-25ปี	3.80						-0.13 (0.525)	-0.45 (0.000*)
26-30ปี	3.93							-0.31 (0.144)
30ปีขึ้นไป	4.25							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าปีกับ 6-10 ปี และ 16-20 ปี และ 30 ปีขึ้นไป ค่า Sig. เท่ากับ 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 21-25 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.66 และ -0.64 และ -0.70 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-10 ปี กับ 11-15 ปี และ 16-20 ปี และ 30 ปีขึ้นไป มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 11-15 ปี และ 16-20 ปี และ 30 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.37 และ 0.41 และ -0.03 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี กับ 16-20 ปี และ 30 ปีขึ้นไป มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 16-20 ปี และ 30 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.34 และ -0.40 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 21-25 ปี กับ 30 ปีขึ้นไป มีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 21-25 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างน้อยกว่า 30 ปีขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.45

ตารางที่ 4.41 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในจำแนกตามสายการปฏิบัติงาน

การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กร	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
การร่วมมือร่วมใจ									
Equal variances assumed	30.606	0.000*	4.073	240	0.000	0.23571	0.05787	0.12171	0.34972
Equal variances not assumed			5.353	185.252	0.000	0.23571	0.04403	0.14885	0.32258
การปรองคองหรือยอมให้									
Equal variances assumed	0.120	0.730	-5.374	240	0.000	-0.33981	0.06323	-0.46437	-0.21526
Equal variances not assumed			-5.307	99.039	0.000	-0.33981	0.06404	-0.46688	-0.21275
การเอาชนะ									
Equal variances assumed	10.986	0.001*	-6.090	240	0.000	-0.59667	0.09798	-0.78968	-0.40365
Equal variances not assumed			-7.526	158.688	0.000	-0.59667	0.07928	-0.75326	-0.44008
การหลีกเลี่ยง									
Equal variances assumed	36.627	0.000*	-4.011	240	0.000	-0.38981	0.09719	-0.58128	-0.19835
Equal variances not assumed			-5.649	216.839	0.000	-0.38981	0.06901	-0.52583	-0.25379
การประนีประนอม									
Equal variances assumed	0.530	0.467	4.960	240	0.000	0.32639	0.06581	0.19675	0.45603
Equal variances not assumed			5.504	123.520	0.000	0.32639	0.05930	0.20901	0.44377

จากตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานด้านสายการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการร่วมมือร่วมใจ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 มีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า สายการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการร่วมมือร่วมใจ แตกต่างกัน

ด้านการปรองดองหรือยอมให้ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 มีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า สายการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้ แตกต่างกัน

ด้านการเอาชนะ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 มีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า สายการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการเอาชนะ แตกต่างกัน

ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 มีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า สายการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกัน

ด้านการประนีประนอม พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 มีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า สายการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการประนีประนอม แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน

ตัวพยากรณ์	b	S _b	Bata	t	p
1. การร่วมมือร่วมใจ	0.704	0.099	0.494	0.715	0.000**
2. การปรองดองหรือยอมให้	0.250	0.068	0.220	7.130	0.000**
3. การเอาชนะ	0.139	0.058	0.172	2.374	0.001**
4. การหลีกเลี่ยง	-0.211	0.057	0.249	3.677	0.000**
5. การประนีประนอม	0.067	0.082	0.054	0.810	0.000**
R ² ที่ปรับแล้ว = 0.597					
ค่าคงที่ = 5.536					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.42 พบว่า ตัวแปรการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย การร่วมมือร่วมใจ การปรองดองหรือยอมให้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และใช้พยากรณ์การบริหารความขัดแย้ง โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 59.7% นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 5 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 59.7 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 5 ตัว สามารถคาดคะเนค่าคุณภาพงานของบุคลากรได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 5.536 + 0.704 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.250 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.139 (\text{การเอาชนะ}) - 0.211 (\text{การหลีกเลี่ยง}) + 0.067 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.494 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.220 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.172 (\text{การเอาชนะ}) + 0.249 (\text{การหลีกเลี่ยง}) + 0.054 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

จากสมการพยากรณ์ สามารถอธิบายได้ว่าการบริหารความขัดแย้งในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปไปทุก ๆ 1 หน่วย จะมีผลต่อคุณภาพของงานไปในทิศทางตรงกัน+ 0.704 (คะแนนการร่วมมือร่วมใจ) + 0.250 (การปรองดองหรือยอมให้) + 0.139 (การเอาชนะ) - 0.211 (การหลีกเลี่ยง) + 0.067 (คะแนนการประนีประนอม) หน่วย

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อปริมาณของงาน

ตัวพยากรณ์	b	S _b	Bata	t	p
1. การร่วมมือร่วมใจ	0.505	0.125	0.219	3.745	0.000**
2. การปรองดองหรือยอมให้	0.318	0.086	0.247	3.685	0.000**
3.การเอาชนะ	0.136	0.074	0.150	1.851	0.000**
4.การหลีกเลี่ยง	-0.400	0.072	-0.418	-5.519	0.000**
5.การประนีประนอม	-0.236	0.104	-0.170	-2.272	0.000**
R ² ที่ปรับแล้ว = 0.450					
ค่าคงที่ = 4.010					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.43 พบว่า ตัวแปรการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย การร่วมมือร่วมใจ การปรองดองหรือยอมให้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และใช้พยากรณ์การบริหารความขัดแย้ง โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 45.0% นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 5 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 45.0 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 5 ตัว สามารถคาดคะเนค่าคุณภาพงานของบุคลากรได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 4.010 + 0.505 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.318 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.136 (\text{การเอาชนะ}) - 0.400 (\text{การหลีกเลี่ยง}) - 0.226 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.291 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.247 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.150 (\text{การเอาชนะ}) - 0.418 (\text{การหลีกเลี่ยง}) - 0.170 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

จากสมการพยากรณ์ สามารถอธิบายได้ว่า การบริหารความขัดแย้งในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปไปทุก ๆ 1 หน่วย จะมีผลต่อปริมาณของงานไปในทิศทางตรงกันข้าม 0.505 (คะแนนการร่วมมือร่วมใจ) + 0.318 (การปรองดองหรือยอมให้) + 0.136 (การเอาชนะ) - 0.400 (การหลีกเลี่ยง) - 0.226 (คะแนนการประนีประนอม) หน่วย

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อเวลาในการทำงาน

ตัวพยากรณ์	b	S _b	Bata	t	p
1. การร่วมมือร่วมใจ	0.582	0.114	0.342	5.098	0.000**
2. การปรองดองหรือยอมให้	0.521	0.079	0.383	6.599	0.000**
3. การเอาชนะ	0.280	0.068	0.290	4.169	0.000**
4. การหลีกเลี่ยง	-0.621	0.066	-0.613	-9.352	0.000**
5. การประนีประนอม	-0.141	0.095	-0.096	-1.488	0.000**
R ² ที่ปรับแล้ว = 0.635					
ค่าคงที่ = 8.950					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.44 พบว่า ตัวแปรการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย การร่วมมือร่วมใจ การปรองดองหรือยอมให้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม มีอิทธิพลต่อเวลาในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และใช้พยากรณ์การบริหารความขัดแย้ง โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 63.5% นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 5 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนผล การปฏิบัติงานได้ร้อยละ 63.5 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 5 ตัว สามารถคาดคะเนค่า คุณภาพงาน ของบุคลากรได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 8.950 + 0.582 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.521 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.280 (\text{การเอาชนะ}) - 0.621 (\text{การหลีกเลี่ยง}) - 0.141 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.342 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.383 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.290 (\text{การเอาชนะ}) - 0.613 (\text{การหลีกเลี่ยง}) - 0.096 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

จากสมการพยากรณ์ สามารถอธิบายได้ว่า การบริหารความขัดแย้งในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปไป ทุก ๆ 1 หน่วย จะมีผลต่อเวลาในการทำงานไปในทิศทางตรงกันข้าม 0.582 (คะแนนการร่วมมือร่วมใจ) + 0.521 (การปรองดองหรือยอมให้) + 0.280 (การเอาชนะ) - 0.621 (การหลีกเลี่ยง) - 0.141 (คะแนนการประนีประนอม) หน่วย

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากร ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน

ตัวพยากรณ์	b	S _b	Bata	t	p
1.อายุ	0.023	0.028	0.072	5.098	0.000**
2. ระดับการศึกษา	-0.611	0.133	-0.560	6.599	0.002**
3.ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	0.011	0.022	0.034	4.169	0.000**
R ² ที่ปรับแล้ว = 0.403					
ค่าคงที่ = 2.103					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.45 พบว่า ข้อมูลด้านประชากร ซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และใช้พยากรณ์การบริหารความขัดแย้ง โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 40.3% นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 3 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 40.3 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าคุณภาพงานของบุคลากรได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 8.950 + 0.023 (\text{คะแนนอายุ}) + 0.611 (\text{ระดับการศึกษา}) + 0.011 (\text{ระยะเวลาการปฏิบัติงาน})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.072 (\text{คะแนนอายุ}) + 0.560 (\text{ระดับการศึกษา}) + 0.034 (\text{ระยะเวลาการปฏิบัติงาน})$$

จากสมการพยากรณ์ สามารถอธิบายได้ว่า ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์เปลี่ยนแปลงไปทุก ๆ 1 หน่วย จะมีผลต่อเวลาในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน 0.023 (คะแนนอายุ) + 0.611 (ระดับการศึกษา) + 0.011 (ระยะเวลาการปฏิบัติงาน) หน่วย

ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากร ที่มีอิทธิพลต่อปริมาณของงาน

ตัวพยากรณ์	b	S _b	Bata	t	p
1.อายุ	0.031	0.032	0.078	0.871	0.000**
2. ระดับการศึกษา	0.487	0.132	0.396	3.698	0.000**
3.ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	0.041	0.177	0.111	1.587	0.004**
R ² ที่ปรับแล้ว = 0.336					
ค่าคงที่ = 1.864					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.46 พบว่า ข้อมูลด้านประชากร ซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และใช้พยากรณ์การบริหารความขัดแย้ง โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 33.6% นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 3 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 33.6 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าคุณภาพงานของบุคลากรได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 8.950 + 0.031 (\text{คะแนนอายุ}) + 0.487(\text{ระดับการศึกษา}) + 0.041(\text{ระยะเวลาการปฏิบัติงาน})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.078 (\text{คะแนนอายุ}) + 0.396 (\text{ระดับการศึกษา}) + 0.111(\text{ระยะเวลาการปฏิบัติงาน})$$

จากสมการพยากรณ์ สามารถอธิบายได้ว่า ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์เปลี่ยนแปลงไปทุก ๆ 1 หน่วย จะมีผลต่อเวลาในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน 0.031 (คะแนนอายุ) + 0.487(ระดับการศึกษา) + 0.041(ระยะเวลาการปฏิบัติงาน) หน่วย

ตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากร ที่มีอิทธิพลต่อเวลาในการทำงาน

ตัวพยากรณ์	b	S _b	Bata	t	p
1.อายุ	0.024	0.033	0.063	0.720	0.000**
2. ระดับการศึกษา	0.643	0.136	0.493	4.744	0.000**
3.ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	0.053	0.182	0.137	2.007	0.004**
R ² ที่ปรับแล้ว = 0.403					
ค่าคงที่ = 2.998					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.47 พบว่า ข้อมูลด้านประชากร ซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และใช้พยากรณ์การบริหารความขัดแย้ง โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 40.3% นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 3 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 40.3 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าคุณภาพงานของบุคลากรได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 8.950 + 0.024 (\text{คะแนนอายุ}) + 0.643(\text{ระดับการศึกษา}) + 0.053(\text{ระยะเวลาการปฏิบัติงาน})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.063 (\text{คะแนนอายุ}) + 0.493 (\text{ระดับการศึกษา}) + 0.137(\text{ระยะเวลาการปฏิบัติงาน})$$

จากสมการพยากรณ์ สามารถอธิบายได้ว่า ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์เปลี่ยนแปลงไปทุก ๆ 1 หน่วย จะมีผลต่อเวลาในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน 0.024 (คะแนนอายุ) + 0.643(ระดับการศึกษา) + 0.053(ระยะเวลาการปฏิบัติงาน) หน่วย

ตอนที่ 6 ผลสัมฤทธิ์ การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมฤทธิ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดของบุคลากร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง ที่ 4.18

ตารางที่ 4.48 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน
อาจารย์	ชาย	39	ปริญญาโท	14
อาจารย์	หญิง	33	ปริญญาโท	11
อาจารย์	ชาย	36	ปริญญาโท	11
นักวิชาการศึกษานานาชาติ พิเศษ	หญิง	45	ปริญญาโท	18
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ชาย	32	ปริญญาตรี	6
นักวิชาการศึกษา	ชาย	30	ปริญญาตรี	10

ผลการสัมภาษณ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรตามความคิดของบุคลากร

1. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความเข้าใจในเรื่องของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือไม่ และท่านคิดว่า บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทักษะในเรื่องของการบริหารความขัดแย้งหรือไม่ อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า บุคลากรมีทั้งความเข้าใจและยังไม่มี ความเข้าใจในเรื่องของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สำหรับในเรื่องทักษะของความขัดแย้ง ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงาน ถ้าผู้มีประสบการณ์ทำงานมากก็จะมีทักษะในเรื่องของความขัดแย้งมากตามไปด้วย ตามคำกล่าวของ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“ไม่มีความเข้าใจในความขัดแย้ง และขาดทักษะในเรื่องของความขัดแย้ง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“มีความเข้าใจในเรื่องความขัดแย้งบ้าง แต่ไม่ได้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และบุคลากรยังขาดทักษะ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“ไม่มีความเข้าใจและไม่มีความรู้เรื่องความขัดแย้ง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“บุคลากรมีความเข้าใจพอสมควร สำหรับทักษะการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในหน่วยงาน ปัจจุบันพบว่า บุคลากรมีทักษะน้อยสำหรับบุคลากรรุ่นใหม่ แต่สำหรับบุคลากรรุ่นเก่าจะมีความระมัดระวัง และการบริหารความขัดแย้งได้มากกว่า”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“บุคลากรมีความเข้าใจและมีทักษะในการบริหารความขัดแย้งตามประสบการณ์ที่บุคลากรแต่ละคนมี”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

“บุคลากรในองค์กร มีเพียงบางท่านที่เข้าใจในเรื่องของความขัดแย้ง และไม่เคยมีการฝึกอบรมในเรื่องของความขัดแย้งบุคลากรจึงมีความเข้าใจน้อยพร้อมทั้งขาดทักษะในเรื่องของการบริหารความขัดแย้ง”

2. สาเหตุส่วนใหญ่ของปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของท่านมักเกิดขึ้นมาจากอะไร และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนใหญ่เกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน การแบ่งฝักแบ่งฝ่าย การขาดองค์ความรู้ของแต่ละบุคคล จะส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร การทำงานไม่สามารถเดินต่อไปได้ เกิดความล่าช้า และความซ้ำซ้อนในการทำงาน งานไม่บรรลุเป้าหมาย และไม่เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ตามคำกล่าวของ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“สาเหตุส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“การเข้าใจไม่ตรงกัน และผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว ส่งผลให้ผลการทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“การแบ่งฝักแบ่งฝ่าย การไม่ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้ผลงานไม่เป็นไปตามที่คิดหวัง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“สาเหตุเกิดการความเข้าใจที่ไม่ตรงกันจากการทำงาน ส่งผลต่องานอย่างชัดเจนจนทำให้การทำงานไม่สามารถเดินหน้าต่อไปได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“การสื่อสารเป็นสาเหตุสำคัญในเรื่องของความขัดแย้ง ส่งผลถึงความล่าช้าและซ้ำซ้อนในการทำงาน ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

“สาเหตุเกิดจากองค์ความรู้ที่แต่ละคนมี มุมมอง/เป้าหมาย/ประสงค์ในความสำเร็จของงานต่างกัน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานคือ ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมาย เสียเวลา งานไม่สำเร็จทันเวลา”

3. หน่วยงานของท่านมีการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบการร่วมมือร่วมใจ การปรองดองหรือยอมให้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม ท่านคิดว่าวิธีการใดเหมาะสมที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานของท่าน เพราะเหตุใด

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า ส่วนใหญ่เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร และบุคลากรจะเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับความขัดแย้ง ตามคำกล่าวของ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“การปรองดองและการประนีประนอม เหมาะสมที่สุด เพราะคิดว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดของการบริหารความขัดแย้ง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“การเอาชนะและหลีกเลี่ยง เพราะเป็นวิธีที่เป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลงานที่ออกมา”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“การแบ่งฝักแบ่งฝ่าย การไม่ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้ผลงานไม่เป็นไปตามที่คิดหวัง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“รูปแบบการบริหารความขัดแย้งนั้นต้องดูว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับใด จึงจะเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“การประนีประนอม ด้วยเหตุและผลจะทำให้คู่ขัดแย้งยอมรับและเข้าใจ”

ผู้ในสัมภาษณ์คนที่ 6

“วิธีการบริหารความขัดแย้งในปัจจุบันของหน่วยงาน ใช้รูปแบบการร่วมมือ
ร่วมใจ โดยการสร้างความร่วมมือร่วมใจ และรับฟังความคิดเห็น ร่วมกันแก้ไข
ปัญหาาร่วมกันเป็นหลัก”

ผลการสัมภาษณ์ผลการปฏิบัติงานตามความคิดของบุคลากร

1. การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของท่าน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านของ
คุณภาพของงาน” อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า ส่งผลในด้านคุณภาพของงาน จะช่วย
ให้งานมีคุณภาพมากขึ้น คุณภาพของงานดีขึ้น ทำให้ผลสำเร็จตรงกับเป้าหมายและความต้องการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“ส่งผลอย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้งานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“ถ้าบริหารความขัดแย้ง ได้ดีจะทำให้คุณภาพงานที่ออกมาดีตามไปด้วย”

ผู้ในสัมภาษณ์คนที่ 3

“คุณภาพงานของบุคลากรดีขึ้น”

ผู้ในสัมภาษณ์คนที่ 4

“การบริหารความขัดแย้งที่ดีส่งผลให้คุณภาพงานขององค์กรดีขึ้นตามไปด้วย”

ผู้ในสัมภาษณ์คนที่ 5

“ได้งานที่เต็มศักยภาพของผู้ปฏิบัติ”

ผู้ในสัมภาษณ์คนที่ 6

“ทำให้ประสบผลสำเร็จตรงกับเป้าหมายและความต้องการ”

2. การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของท่าน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านของ “ปริมาณงาน” อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า ส่งผลต่อปริมาณงาน จะช่วยให้ได้ปริมาณงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น หรืออาจจะไม่ส่งผลโดยตรง ตามคำกล่าวของ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“ส่งผลอย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้งานมีปริมาณงานมากยิ่งขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“ทำให้ปริมาณงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“ปริมาณงานปกติ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“อาจจะไม่ส่งผลโดยตรง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“ถ้าบริหารความขัดแย้งได้ดี จะทำให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

“ปริมาณงานมากขึ้น”

3. การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของท่าน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านของ “เวลาที่ใช้ในการทำงาน” อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า อาจจะไม่ส่งผลหรือส่งผลต่อการทำงาน เนื่องจากสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้งานสำเร็จทันตามที่กำหนดไว้ ตามคำกล่าวของ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“ไม่ส่งผลต่อเวลาที่ใช้ในการทำงาน เพราะการทำงานมีกรอบเวลาเป็นตัวกำหนดอยู่แล้ว”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“ส่งผลเป็นอย่างมาก เนื่องเวลาที่ใช้ในการทำงานสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“ไม่เกี่ยวข้อง เพราะเวลาในการทำงานเน้นผลเฉพาะบุคคล”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

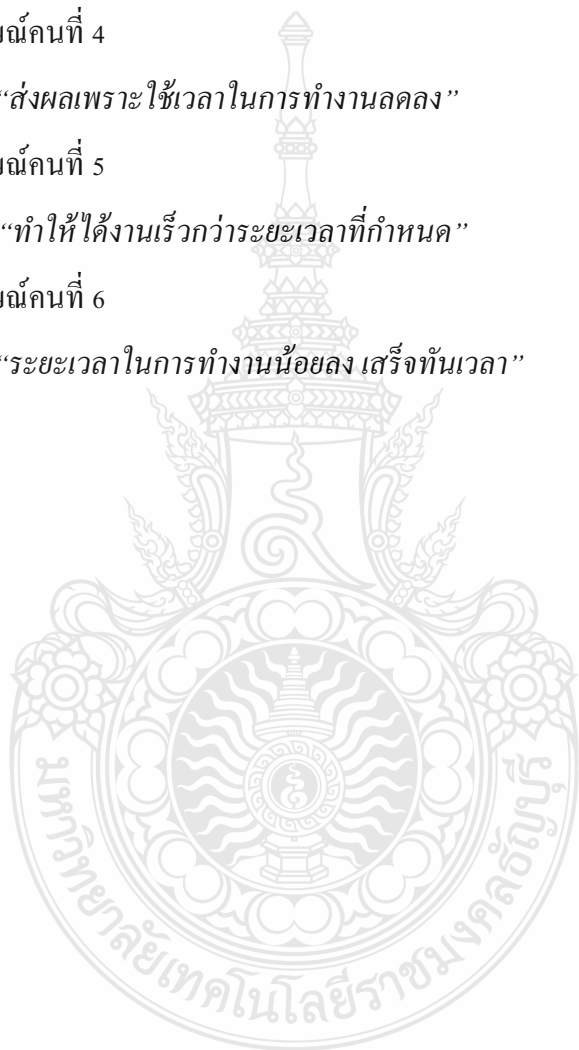
“ส่งผลเพราะใช้เวลาในการทำงานลดลง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“ทำให้ได้งานเร็วกว่าระยะเวลาที่กำหนด”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

“ระยะเวลาในการทำงานน้อยลง เสริมทันเวลา”



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับ การบริหารความขัดแย้งในองค์กร และผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งในองค์กร และผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง และ (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารความขัดแย้งในองค์กร มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 4 แห่ง จำนวน 601 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรของ ยามานะ (Yamane, 1973, pp.886-887) จึงมีกลุ่มตัวอย่างประชากรเท่ากับ 240 คน ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ระดับ .05 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. สรุปข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิงจำนวน 169 คนคิดเป็นร้อยละ 70.40 และเป็นเพศชายจำนวน 71 คนคิดเป็นร้อยละ 29.60 ตามลำดับ มีช่วงอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 และช่วงอายุน้อยอยู่ในช่วงอายุ 26-30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 ตามลำดับ การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโทจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 70.80 รองลงมาเป็น

ปริญญาตรี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 21.70 และระดับปริญญาเอก จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 ตามลำดับ รายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 41,000 บาทขึ้นไป จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 48.80 รองลงมาเป็นช่วง 25,001-30,000 บาท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 และส่วนน้อยอยู่ในช่วงต่ำกว่า 10,001-15,000 บาท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์อยู่ในช่วง 21-25 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 รองลงมาได้แก่ 11 - 15 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 และช่วงอายุที่มีประสบการณ์น้อยที่สุด คือ ช่วงอายุต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับสายการปฏิบัติงานที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานสายวิชาการ จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 74.10 และสายสนับสนุน จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 25.90 ตามลำดับ

2. สรุปผลการบริหารความขัดแย้งในองค์กรพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเอาชนะ มีค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมาคือ ประองคองหรือยอมให้ มีค่าเฉลี่ย 4.03 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การร่วมมือร่วมใจ มีค่าเฉลี่ย 3.40 อยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยในแต่ละประเด็นสรุปได้ ดังนี้

2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการร่วมมือร่วมใจ โดยภาพรวม เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ฉันพยายามร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เข้าใจปัญหาอย่างถูกต้อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 รองลงมาคือ ฉันให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานของฉันเพื่อที่จะร่วมกันตัดสินใจหาข้อสรุปที่เราทุกคนยอมรับได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.14 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ฉันพยายามหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้วิธีแก้ไขปัญหาที่ตรงตามคาดหวังของพวกเราาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.08

2.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประองคองหรือการยอมให้ โดยภาพรวม เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โดยทั่วไปแล้วฉันจะพยายามทำให้ความต้องการของเพื่อนร่วมงานเป็นที่พอใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.08 รองลงมาคือฉันพยายามทำให้ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงานเป็นที่พอใจ มีค่าเฉลี่ย 3.78 อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ฉันยอมตามความต้องการของเพื่อนร่วมงาน แม้นตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม มีค่าเฉลี่ย 3.11

2.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเอาชนะ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ฉันใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญของตนเองที่มีในการตัดสินใจให้เป็นไปตามที่ฉันเห็นชอบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.44 รองลงมาคือ โดยทั่วไปแล้วฉันมักจะแน่วแน่และยึดมั่นในแนวทางของตนเอง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.42 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ

ฉันใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองที่มีในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ให้เป็นไปตามที่ฉันเห็นชอบ มีค่าเฉลี่ย 2.77

2.4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการหลีกเลี่ยง ฉันพยายามหลีกเลี่ยงการโต้ตอบที่ทำให้ไม่สบายใจกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 รองลงมาคือ ฉันพยายามที่จะอยู่ให้ห่างจากสถานการณ์ที่ความคิดเห็นของฉัน ไม่ตรงกันกับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ฉันพยายามเก็บสิ่งที่ไม่เห็นด้วยกับเพื่อนร่วมงานไว้ไว้ในใจเพื่อหลีกเลี่ยงความขุ่นข้องหมองใจ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.94

2.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประนีประนอมโดยภาพรวม เมื่อพิจารณาข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ฉันใช้หลัก “การให้และการรับ” เพื่อทำให้เกิดการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 รองลงมา คือ โดยปกติแล้วฉันมักเสนอให้ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาที่ตกลงกันไม่ได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.08 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดฉันพยายามเลี่ยง “การพูดคุยปัญหาที่กันซึ่ง ๆ หน้า” และพยายามเก็บความขัดแย้งที่มีกับเพื่อนร่วมงานไว้ไว้ในใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50

3. สรุปผลของผลการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 9.97 และคุณภาพในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมาคือ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.98 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 ซึ่งผลการวิจัยในแต่ละประเด็นสรุปได้ ดังนี้

3.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของงาน งาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 รองลงมาคือ คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับผู้บังคับบัญชา และผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นมีความเหมาะสมกับงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85

3.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านปริมาณงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับความสามารถ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมาคือ ท่านมีการปรับปรุงผลงานของท่านอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดผลปริมาณงานที่ออกมานั้น มีความสอดคล้องกับอัตรากำลังของบุคลากรในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.76

3.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการทำงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ งานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จ ได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 รองลงมาคืองานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดเวลาเมื่อเปรียบเทียบความยาก –ง่ายของงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.08 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือบุคลากรทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนดมีค่าเฉลี่ย 3.80

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเอาชนะ ($r=-0.055$) และการการหลีกเลี่ยง ($r=-0.072$) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพงาน อยู่ในระดับต่ำ การร่วมมือร่วมใจ ($r=0.536$) ด้านการปรองดองหรือยอมให้ ($r=0.320$) และการประนีประนอม ($r=0.353$) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพงาน อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1

5. ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การหลีกเลี่ยง ($r=-0.014$) และการแข่งขัน ($r=0.058$) มีความสัมพันธ์แบบผกผันกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ด้านการปรองดองหรือยอมให้ ($r=0.412$) การร่วมมือร่วมใจ ($r=0.432$) และการประนีประนอม ($r=0.403$) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การหลีกเลี่ยง ($r=-0.014$) และการแข่งขัน ($r=0.058$) มีความสัมพันธ์แบบผกผันกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ด้านการปรองดองหรือยอมให้ ($r=0.412$) การร่วมมือร่วมใจ ($r=0.432$) และการประนีประนอม ($r=0.403$) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1

7. สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย การร่วมมือร่วมใจ การปรองดองหรือยอมให้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และใช้พยากรณ์การบริหารความขัดแย้ง โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 59.7% นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 5 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 59.7 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 5 ตัว สามารถคาดคะเนค่า คุณภาพงานของบุคลากรได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 5.536 + 0.704 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.250 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.139 (\text{การเอาชนะ}) - 0.211 (\text{การหลีกเลี่ยง}) + 0.067 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 5.536 + 0.704 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.250 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.139 (\text{การเอาชนะ}) - 0.211 (\text{การหลีกเลี่ยง}) + 0.067 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.494 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.220 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.172 (\text{การเอาชนะ}) + 0.249 (\text{การหลีกเลี่ยง}) + 0.054 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

จากสมการพยากรณ์ สามารถอธิบายได้ว่า การบริหารความขัดแย้งในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปไป ทุก ๆ 1 หน่วย จะมีผลต่อคุณภาพของงานไปในทิศทางตรงกัน+ 0.704 (คะแนนการร่วมมือร่วมใจ) + 0.250 (การปรองดองหรือยอมให้) + 0.139 (การเอาชนะ) - 0.211 (การหลีกเลี่ยง) + 0.067 (คะแนนการประนีประนอม) หน่วย

8. ตัวแปรการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย การร่วมมือร่วมใจ การปรองดองหรือยอมให้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และใช้พยากรณ์การบริหารความขัดแย้ง โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 45.0% นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 5 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 45.0 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 5 ตัว สามารถคาดคะเนค่าคุณภาพงานของบุคลากรได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 4.010 + 0.505 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.318 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.136 (\text{การเอาชนะ}) - 0.400 (\text{การหลีกเลี่ยง}) - 0.226 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.291 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.247 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.150 (\text{การเอาชนะ}) - 0.418 (\text{การหลีกเลี่ยง}) - 0.170 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

จากสมการพยากรณ์ สามารถอธิบายได้ว่า การบริหารความขัดแย้งในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปไป ทุก ๆ 1 หน่วย จะมีผลต่อคุณภาพของงานไปในทิศทางตรงกัน 0.505 (คะแนนการร่วมมือร่วมใจ) + 0.318 (การปรองดองหรือยอมให้) + 0.136 (การเอาชนะ) - 0.400 (การหลีกเลี่ยง) - 0.226 (คะแนนการประนีประนอม) หน่วย

9. สรุปผลการวิเคราะห์ ตัวแปรการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย การร่วมมือร่วมใจ การปรองดองหรือยอมให้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม มีอิทธิพลต่อเวลาในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และใช้พยากรณ์การบริหารความขัดแย้ง โดยมี

ประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 63.5% นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 5 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนผล การปฏิบัติงานได้ร้อยละ 63.5 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 5 ตัว สามารถคาดคะเนค่าคุณภาพงาน ของบุคลากรได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 8.950 + 0.582 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.521 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.280 (\text{การเอาชนะ}) - 0.621 (\text{การหลีกเลี่ยง}) - 0.141 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.342 (\text{คะแนนการร่วมมือร่วมใจ}) + 0.383 (\text{การปรองดองหรือยอมให้}) + 0.290 (\text{การเอาชนะ}) - 0.613 (\text{การหลีกเลี่ยง}) - 0.096 (\text{คะแนนการประนีประนอม})$$

จากสมการพยากรณ์ สามารถอธิบายได้ว่า การบริหารความขัดแย้งในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปไป ทุก ๆ 1 หน่วย จะมีผลต่อเวลาในการทำงานไปในทิศทางตรงกันข้าม 0.582 (คะแนนการร่วมมือร่วมใจ) + 0.521 (การปรองดองหรือยอมให้) + 0.280 (การเอาชนะ) - 0.621 (การหลีกเลี่ยง) - 0.141 (คะแนนการประนีประนอม) หน่วย

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญ และอภิปรายผลจากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัย ดังนี้

5.2.1 การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เลือกใช้วิธี การเอาชนะ ในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่มีความเข้าใจในการบริหารความขัดแย้งที่ถูกต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐธิดา ในพรม ที่ได้ ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในด้านการใช้อำนาจสูงสุด ซึ่งอาจเป็นผลมาจากผู้บริหารคิดเข้าข้างตนเองว่าตนเองอยู่ในตำแหน่งบริหารซึ่งมีสิทธิ์ในการสั่งการผู้บังคับบัญชาได้ และสอดคล้องกับ สุกานดา แสงเดือน (2546) ที่ได้กล่าวว่า การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการทำงานแบบแข่งขันเอาผลแพ้-ชนะ ผู้ที่สนับสนุนวิธีการนี้คือพวกที่สนใจเป้าหมายของตัวเองมากกว่าสิ่งใด พวกเขาต้องเอาชนะคู่แข่งให้ได้ โดยคนที่มาทำการชี้ขาดมีอำนาจเหนือกว่าทั้ง

สองฝ่ายทั้งสองฝ่าย รองลงมาคือวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ด้านการปรองดองหรือยอมให้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิมล ไชยพันธ์พงษ์และสุจิตรา สามัคคีธรรม ที่ได้ทำการศึกษา พฤติกรรม การจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของผู้บริหารและสมาชิกสภา เขตอำเภอเมือง พะเยา และแนวความคิดของ Thomas and Kolmann ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับการเอาชนะไว้ว่า เป็นการ แสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วยผลของวิธีนี้ จะเป็น แบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุป ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ โดยทั้งสองฝ่ายต่าง ก็พยายามที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน การใช้วิธีการร่วมมือในการบริหารกับความขัดแย้ง จะทำให้การบริหารความขัดแย้ง ประสบผลสำเร็จและบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิพนธ์ แจ่มจำรัส (อ้างถึงใน ภัทรชรี หนูแพ, 2553) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สาเหตุตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนจากคะแนนเฉลี่ยมี สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และปฏิสัมพันธ์ตามลำดับ โดยเป็น สาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ผู้เชี่ยวชาญใช้ วิธีร่วมมือ วิธีการประนีประนอม ตามลำดับ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 ต้องการใช่วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งจะ เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายและองค์กรมากที่สุด วิธีการร่วมมือทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการ ความขัดแย้ง และส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5.2.2 การบริหารความขัดแย้ง ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน จากการวิจัยพบว่า ตัวแปรการ บริหารความขัดแย้งที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การร่วมมือร่วมใจ การปรองดองหรือการยอม ใจ และการประนีประนอม มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง ดังนี้

ด้านการร่วมมือร่วมใจ ผลการวิจัยพบว่า แปรผันตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ ทิพย์ธิดา จินตานนท์ (2550) กล่าวว่า ความร่วมมือร่วมใจทั้งภายในและระหว่าง หน่วยงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง นั่นคือ ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน มีการสนับสนุนหรือร่วมมือ กัน และแลกเปลี่ยนความช่วยเหลือหรือข้อมูลที่มีประโยชน์แก่กัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุพดี โสทธิพันธุ์ วิลาวัณย์ จอมทอง และ นงนุช บุญยัง (2550) พบว่า ความร่วมมือในการปฏิบัติการกิจใด เป็นความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การร่วมคิด และร่วมปฏิบัติ ความ ร่วมมือในทางความคิด เช่น ความมุ่งมั่น ความพร้อมและการได้รับสนับสนุน จากผู้นำ ส่วนความ

ร่วมมือในการปฏิบัติ สามารถสังเกตได้ การร่วมกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดี อันจะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

การปรองดองหรือยอมให้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Invernizza (1998 อ้างในภัทรศรีหนูแพ, 2553) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “School Superintendents และผู้บริหารเทศบาลนคร : การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติงานและวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและลักษณะที่เลือกสรร” พบว่า ผู้บริหารเทศบาลนครส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการปรองดองมากกว่า School Superintendents และพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของทิพย์ธิดา จินตานนท์ (2550) ได้อธิบายว่า องค์กรที่มุ่งเน้นให้สมาชิกจงรักภักดีและมีความเหนียวแน่นจะส่งผลให้องค์กร มีความปรองดองกัน เนื่องจากหน้าที่ในการปฏิบัติงานเป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคล การทำงานร่วมกันก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งยังมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวควบคุมสมาชิกให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายขององค์กร

การบริหารความขัดแย้งในด้านการเอาชนะ จากงานวิจัยพบว่า มีผลผูกพันต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรก็ให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนเอง ใช้อำนาจของตนเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้สอดคล้องกับงานวิจัยของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534) กล่าวว่า การเอาชนะ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณื แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้กระทั่งการอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด และสอดคล้องกับ คอรวิน (Corwin) อ้างถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2533) กล่าวว่า ความแตกต่างในด้านอายุของบรรดาสมาชิกขององค์กร ย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับความขัดแย้ง ยิ่งอายุคนมากขึ้น ความขัดแย้งย่อมมีแนวโน้มจะลดลง ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้นจะต้องใช้การเอาชนะ เพื่อยุติความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการตัดไฟเสียแต่ต้นลม

การบริหารความขัดแย้งในด้านการหลีกเลี่ยง ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร ชูก้อนทอง (2546) พบว่า การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอแก่ง ใช้วิธีการหลีกเลี่ยง ทั้งนี้เป็นเพราะข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอแก่งเป็นข้าราชการในพื้นที่ มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นเวลานาน เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารจึงใช้วิธีการหลีกเลี่ยงเป็นวิธีที่ง่าย และได้ผลในแง่หยุดยั้งความขัดแย้งที่ดำเนินอยู่ได้เร็ว โดยที่ผู้บริหารไม่เข้าไปเกี่ยวข้องหรือเพิกเฉย

การบริหารความขัดแย้งในด้านการประนีประนอม ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรใช้การบริหารความขัดแย้งโดยต้องการทั้งผลประโยชน์และความสัมพันธ์กับผู้อื่น ในบางครั้งจึงยอมเสียผลประโยชน์เพื่อให้ผู้อื่นได้ประโยชน์ เพื่อให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิกร อ้วนศิริ (2548) พบว่า นายกองจัดการบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเลย ใช้การประนีประนอม ทั้งนี้การบริหารจัดการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเป็นหลัก ดังนั้นการประนีประนอมควรต้องสอดคล้องต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรบริหารส่วนตำบลด้วย มิฉะนั้นการประนีประนอมจะเป็นตัวถ่วงความเจริญก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย พงศา งามละเมียด (2518, อ้างถึงในวิภาวี เจียมบุศย์, 2544) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ ครูและนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา" พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคือมีประสิทธิภาพ คือการประนีประนอม ทำให้การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งพบว่า บุคลากรมีทั้งความเข้าใจและยังไม่มี ความเข้าใจในเรื่องของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สำหรับในเรื่องทักษะของความขัดแย้งส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงาน ถ้าผู้มีประสบการณ์ทำงานมากก็จะมีทักษะในเรื่องของความขัดแย้งมากตามไปด้วย ด้านสาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนใหญ่เกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน การแบ่งฝักแบ่งฝ่าย การขาดองค์ความรู้ของแต่ละบุคคล จะส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร การทำงานไม่สามารถเดินต่อไปได้ เกิดความล่าช้า และความซ้ำซ้อนในการทำงาน งานไม่บรรลุเป้าหมาย และไม่เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ส่วนใหญ่เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร และบุคลากรจะเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับความขัดแย้ง ส่วนใหญ่พบว่า ส่งผลในด้านคุณภาพของงาน จะช่วยให้งานมีคุณภาพมากขึ้น คุณภาพของงานดีขึ้น ทำให้ผลสำเร็จตรงกับเป้าหมายและความต้องการ ส่งผลต่อปริมาณงาน จะช่วยให้ได้ปริมาณงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น หรืออาจจะไม่ส่งผลโดยตรง

การประยุกต์ใช้งานวิจัย

การประยุกต์ใช้ด้านปฏิบัติงานของผลวิจัยการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ประเด็นแรก ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นว่าการบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ต่อผลการ กล่าวอีกนัยว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรสามารถแสดงพฤติกรรมการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถอธิบายในลักษณะการวินิจฉัยและใช้เป็นแนวทาง

ในการสร้างหรือเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกล่าวคือ ก่อนที่จะมีการเลือกวิธีการบริหารความ
ขัดแย้งในองค์กรของบุคลากรนั้น จำเป็นต้องพิจารณาและใช้ปัจจัยที่ค้นพบจากการศึกษาในครั้งนี้มา
ออกแบบเพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมก่อนดำเนินการ เช่น การบริหารความขัดแย้งที่ประกอบด้วย
การหลีกเลี่ยง การปรองดองหรือยอมให้ การแข่งขัน การร่วมมือร่วมใจ และการประนีประนอม จาก
ผลวิจัยจะเห็นได้ว่า การร่วมมือร่วมใจเป็นวิธีที่บุคลากรนิยมเลือกใช้สูงสุดที่สามารถใช้อธิบาย
อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องให้ต้องมีความรู้ความ
เข้าใจแก่บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร ในทางตรงกันข้ามการเลือกใช้วิธีการบริหารความ
ขัดแย้งในองค์กร ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น ๆ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้อง
หรือผู้บังคับบัญชาอาจต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรนี้ น้อยลงเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานในการบริหาร
ความขัดแย้งในองค์กร

ประเด็นที่สอง ผลการศึกษารูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการ
ปฏิบัติงาน ครั้งนี้ได้ยืนยันแล้วว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง
และผลการปฏิบัติงาน เป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความเข้าใจในการเลือกวิธีการบริหาร
ความขัดแย้งในองค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหาร บุคลากร ผู้เกี่ยวข้อง หรือองค์กร ต้องตระหนักใน
ความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้ในการออกแบบงานหรือการทำให้บุคลากรแสดงลดความขัดแย้งเพื่อให้
ได้ผลการปฏิบัติงานสูงสุด

กล่าวโดยสรุป การวิจัยในครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ทั้งด้านทฤษฎีและการ
ปฏิบัติงานไว้ ดังนั้นองค์กร ผู้บริหาร และนักทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยครั้ง
นี้เกี่ยวกับทฤษฎีที่คณะผู้วิจัยเลือกใช้ในการสนับสนุนการแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กรและนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตามการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในการศึกษา ซึ่งจะ
นำเสนอในข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน
ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการศึกษาค้างดังนี้

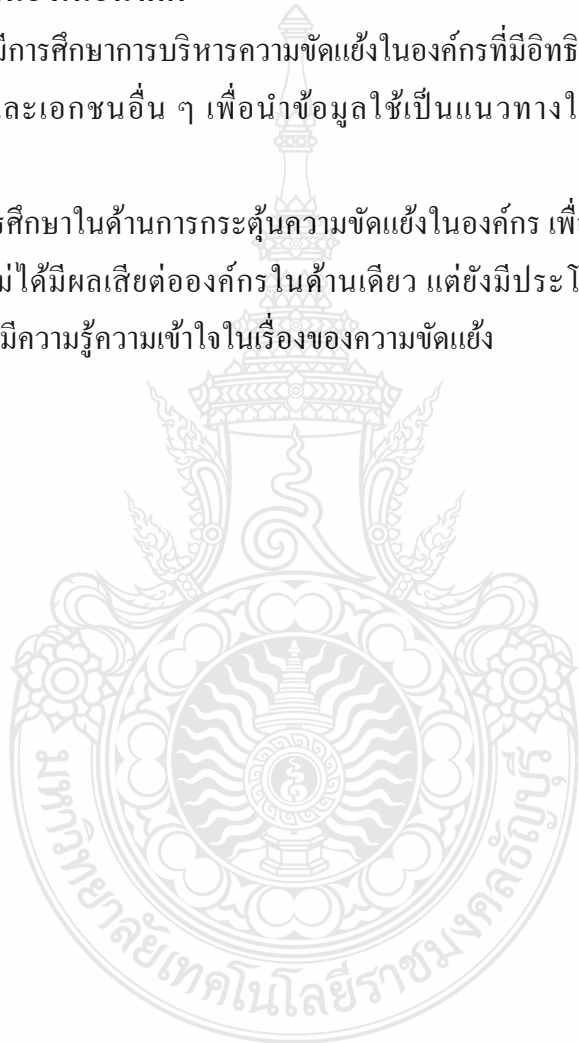
5.3.1 จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งใน
องค์กรด้วยการร่วมมือร่วมใจ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนั้นจึงเป็นผลดีที่บุคลากรกับผู้บริหาร
ควรทำความเข้าใจกันการปฏิบัติงานโดยใช้การร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ปัญหาให้มากยิ่งขึ้น เพื่อ
ให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5.3.2 จากผลการศึกษการวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านการติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น บุคลากรในองค์กรควรพัฒนาเรื่องระบบการสื่อสาร ทั้งการสื่อสารด้วยวาจา ลายลักษณ์อักษร และเครื่องมือสื่อสารชนิดต่าง ๆ ให้มีความพร้อม มีความเข้าใจง่าย และเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 ควรมีการศึกษการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ในทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

5.4.2 ควรศึกษาในด้านการกระตุ้นความขัดแย้งในองค์กร เพื่อส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน เพราะความขัดแย้งไม่ได้มีผลเสียต่อองค์กรในด้านเดียว แต่ยังมีประโยชน์ต่อองค์กรอีกด้วย ถ้าผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของความขัดแย้ง



บรรณานุกรม

- กฤษณา สำเร็จ. (2555). ผู้ตามที่ดี. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org>
- กิริพงษ์ มานะพัฒน์พงษ์. (2550). รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม.
นันทบุรี: สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ขวัญใจ สนธิสวัสดิ์. (2546). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของงานบัญชี กองคลัง สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- คทาวิฑูร พรหมายน. (2545). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองตรวจคนเข้าเมือง:
ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 ฝ่าย 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล, นิตินันท์ คณະวรรณ และ ชีรพล แซ่ตั้ง. (2545). ปฏิวัติคนปฏิวัติองค์กร.
กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ฉันทฐา กริหิรัญ. (2550). การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. (ปริญญาโทบริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ดำรง รัตนเวฬุ. (2547). บรรยากาศองค์การของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดร้อยเอ็ด. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ดิน ปรัชญพฤทธิ และ อิศระ สุวรรณบล. (2544). ปทานุกรมการบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สมาคม
สังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- ทรงกลด เจริญศรี. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของ
พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปเขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กระทรวง
สาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ทิพาวิดี เมฆสุวรรณค์. (2539). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: คณะปฏิรูประบอบราชการ.
- เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **องค์การและการบริหาร: การศึกษาการจัดการแผนใหม่**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนพร จงวิทย์ชาติ และ พ.ต.ต.หญิง. (2544). **บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร โรงพยาบาลตำรวจ**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ).
- ธนาภรณ์ ลีสุนทรภรณ์. (2547). **การประเมินปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกรณีศึกษาพนักงานบริษัท เอส.แอล.พาราวัค จำกัด**. (ปัญหาพิเศษ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ธวัช ยิ่งประเสริฐ. (2549). **บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ธัญลักษณ์ พานิชบำเพ็ญ. (2554). **การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขต 14 ภาคตะวันออก เชียงเหนือ ประเทศไทย**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ธิดารัตน์ บุญฤทธิ. (2547). **การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงแยกก๊าซธรรมชาติ กับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต้นในไทย**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง).
- นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). **ผลของการรับรู้บรรยากาศที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- นเรศรี แสนมนตรี,ดาบตำรวจ. (2553). **บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- นิรุจ อยู่พานิช. (2547). **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็ม.บี.ซี. แลนด์ จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประจักษ์ จงอัญญากุล. (2546). การรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน: กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษลูกฟูกแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ปรัชญ์ สิทธิสถาพรกุล. (2546). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เซอเฟส สเปเชียลตี้ (ประเทศไทย) จำกัด ประจำโรงงานระยอง. (ปัญหาพิเศษ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). การบริหารงานบุคคล จิตวิทยา. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพฯ.
- พนิดา อุดมประเสริฐกุล. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองกับความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ABC. (การศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- พรจันทร์ เทพพิทักษ์. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วารสารโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์, 2(2), 19-30.
- พรพรรณ อุจน์จันทร์. (2543). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานผลิตน้ำอัดลม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2546). ขุมปัญญาทางพยาบาลศาสตร์. กรุงเทพฯ: พระราม 4 ปรีณที่ตั้ง.
- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2547). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: เฮ้าส์ ออฟ เคอร์รี่มีส์.
- พิมพ์ชนา ะมัง. (2550). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อาร์ตอุตสาหกรรม จำกัด. (ภาคินพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พีรดา เย็นทรวง. (2548). บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย บริษัท เอสวีไอเอ จำกัด (มหาชน). (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต).
- พีรศักดิ์ วิไลรัตน์. (2555). การเรียนรู้ ภาวะผู้นำกับภาวะผู้ตาม (ภาวะผู้ตาม : Followership) .
สืบค้นจาก: <https://www.pantown.com/group>.
- ไพศาล อินทร์ผาย. (2543). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัย จังหวัดสระบุรี. (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รุ่งฤดี กิจควร. (2547). ผลกระทบรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามต่อความพอใจในงานของ พนักงาน: กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและบริษัทวิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์).
- ลดาวลัย ปฐมชัยคุปต์ และ บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 16(1), 24- 33.
- ลดาวลัย พร้อมสุข. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- วรนุช ทองไพบูลย์. (2543). บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- วรัชยา ศิริวัฒน์. (2548). ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลกับแนวทางการพัฒนาผู้ตาม: ในยุคปฏิรูประบบราชการ. วารสารพัฒนาชุมชน, 44, 2 (2), 27-34.
- วิชัย แหวนเพชร. (2544). มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมกมล.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิภาดา หลวงนา. (2546). อิทธิพลของบรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ศศิธร ต้นเรืองวงษ์. (2548). การศึกษาความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์ ในเขตภาคกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัยจำกัด.
- สถิต คำลาเลี้ยง. (2544). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ: ศึกษาเฉพาะ กรณีกองการบินทหารเรือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- สมพร สุทัศน์ีย์. (2544). มนุษย์สัมพันธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 6) กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายสิทธิ์ เลิศพรักษ์. (2548). คุณลักษณะผู้ตามที่ดีตามความคาดหวังของหัวหน้าหรือผู้ปวยโรงพยาบาลศูนย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ลีปพนนท์ เกตุทัต. (2540). วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง: ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- สุชญาภรณ์ เหลืออรุณกิจ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล. (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุมิตร ขาวประภา. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- เสนาะ ดิยาว์. (2545). หลักการบริหาร. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

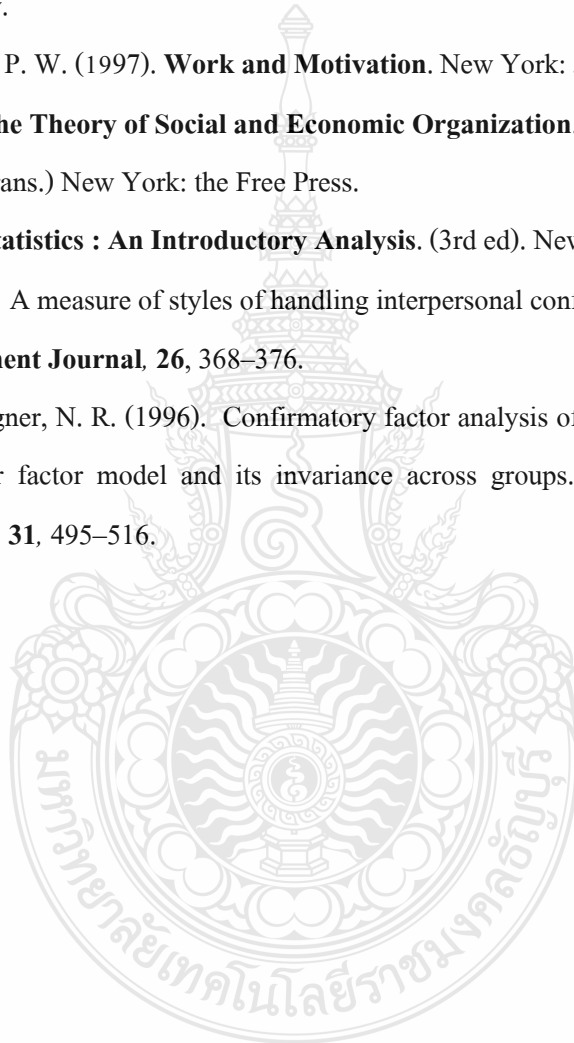
- อโนทัย จิระดา. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครูที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง).
- อดิสร ไสยรินทร์, พันจ่าอากาศเอก. (2555) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการกรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).
- อดุลย์ ทองแก้ว. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลจิตเวช. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี).
- อนุพงศ์ อวิรุทธา. (2555). ใครคือผู้ตามที่ดีในองค์กร. สืบค้นจาก: <https://www.siamturakij.com>.
- อวยพร ตันมขยกุล. (2543). ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ. พยาบาลสาร, 27 (3), 7-14.
- โอชญา วิสัยนา. (2544). ความพึงพอใจในงาน ความคาดหวัง ความเป็นจริง และความต้องการตอบสนองตามการรับรู้ของบุคลากรพยาบาล โรงพยาบาลชุมพร. กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมพร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- Bolon, D. S. (1997). **Organization Citizenship Behavior among Hospital Employee : A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment.** Hospital & Health Services Administration, 42 (Summer 1997): 221-242
- Bowditch, J. L. & Buono, A. (1990). **F. A Primer on Organization Behavior.** (2nd ed) New York: John Wiley and Sons.
- Chaleff, I. (1998). **The Courageous followers : Standing up to and for our leaders.** San Francisco : Berrett – Koehler.
- Dessler, G. (1999). **Essentials of human resource management.** Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall.
- French, W. (1964). **The Personnel Management Process : Human Resource Administration.** Boston: Houghton.

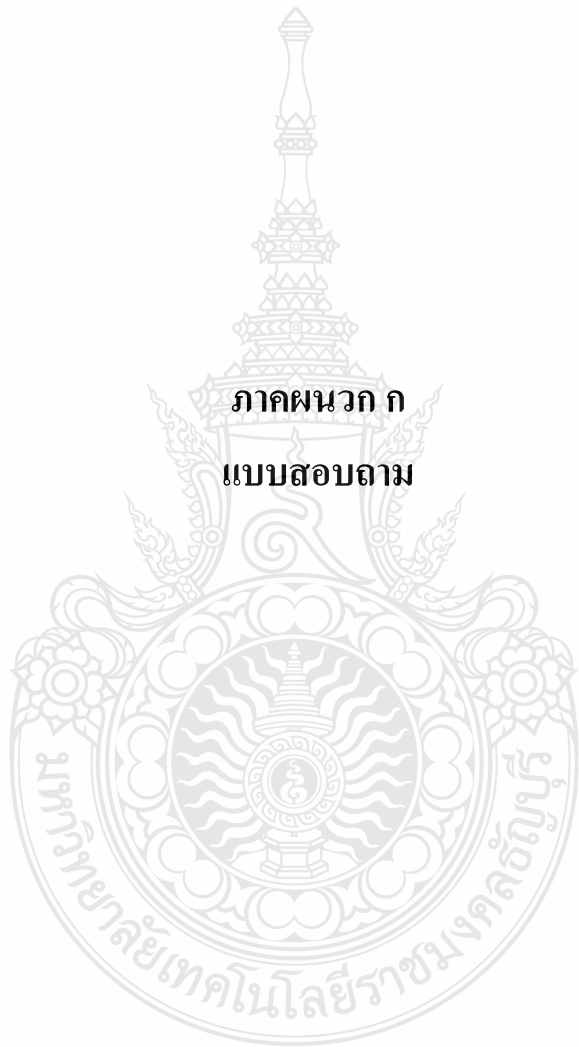
บรรณานุกรม (ต่อ)

- Gilmer, V. H. (1998). **Applied Psychology: Problem on Living and Work**. New York: McGraw-Hill.
- Hersey, P. Blanchard, K. H. (1993). **Management of Organization Behavior. Utilizing Human Resources**. (5thed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Herzberg, F. (1968). **One more time causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.) Handbook of industrial and Organizational psychology**. Chicago: Rand McNally.
- James, L. R. Jones, A. P. (1974). **Organization Climate, A Review of Theory and Research, Psychological Bulletin, 81** (December).
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. **Harvard Business Review**. (November -December), 142-148.
- _____ . (1992). **The power of followership**. New York: Doubleday.
- Latour, S. M. & Rast, V. J. (2004). Dynamic followership: the prerequisite for effective leadership. **Air & Space Power Journal**, Retrieved April 4, 2008, form http://findarticles.com/p/articles/mi_mONXL.
- Lundin, S. C. and Lancaster, L. C. (1990). Beyond Leadership. The Importance of Followership. **The Futurist, 24** (3), 18.
- Lussier, R. N. Achua, C. F. (2001). **Leadership: Theory, Application, Skill Development**. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing
- Millet, J. D. (1954). **Management n the public service**. New York: Mcgraw-Hill.
- Peterson, E. & P., Grosvenor, E. (1953). **Business Organization and Management**. Illinois: Irwin.
- Simon, H. A. (1960). **Administration behavior**. New York: The Mcmillan.
- Smith, H. G. (1969). **Psychology of Industrial Behavior**. New York: McGraw Hill Book Company.
- Smith, R. Huston, M. (1983). **Script-Based Evaluations of Satisfaction with Service**.
- Steers, R. M, and Porter, L. (1979). **Motivation and Work Behavior**. New York: Donnelley & Sons.
- Steers, R. (2002). **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey: Person Education, Inc.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Stringer, R. (2002). **Leadership and Organization Climate**. New Jersey: Person Education. Inc
- Thach, E. C., Thompson, K. J. & Morrisl, A. (2006). **A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles**. San Francisco: Sonoma State University.
- Vroom, V. H. Yetton, P. W. (1997). **Work and Motivation**. New York: John Wiley and sons.
- Weber, M. (1976). **The Theory of Social and Economic Organization**. (A.M. Henderson & T. Parson, Trans.) New York: the Free Press.
- Yamane, T. (1973). **Statistics : An Introductory Analysis**. (3rd ed). New York: Harper and Row.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. **Academy of Management Journal**, 26, 368–376.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1996). Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: First-order factor model and its invariance across groups. **Multivariate Behavioral Research**, 31, 495–516.





แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง
ข้อมูลนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

1) เพศชาย

2) เพศหญิง

2. อายุ

1) ต่ำกว่า 20 ปี

2) 21 – 25 ปี

3) 26 – 30 ปี

4) 31 – 35 ปี

5) 36 – 40 ปี

6) 41 – 45 ปี

7) 46 – 50 ปี

8) 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2) ปริญญาตรี

3) ปริญญาโท

4) ปริญญาเอก

5) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. รายได้

1) ต่ำกว่า 10,000 บาท

2) 10,001 – 15,000 บาท

3) 15,001 – 20,000 บาท

4) 20,001 – 25,000 บาท

5) 25,001 – 30,000 บาท

6) 30,001 – 35,000 บาท

7) 35,001 – 40,000 บาท

8) 40,000 ขึ้นไป

5. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน

1) ต่ำกว่า 5 ปี

2) 6 – 10 ปี

3) 11 – 15 ปี

4) 16 – 20 ปี

5) 21 – 25 ปี

6) 26 – 30 ปี

7) 30 ปีขึ้นไป

6. ประเภทสายการปฏิบัติงานในปัจจุบันของท่าน

1) สายวิชาการ

2) สายสนับสนุน

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง

คำชี้แจง

แบบสำรวจรูปแบบการจัดการความขัดแย้งนี้มุ่งสำรวจ “วิธีการที่ท่านใช้ในการจัดการความไม่เห็นด้วยหรือความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน” จึงขอให้ท่านโปรดพิจารณาข้อความในแต่ละรายการและพยายามระลึกถึงเหตุการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมาให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้เพื่อทำการประเมินรายการต่อไปนี้

กรุณาประเมินตามที่ท่านมีพฤติกรรมเช่นนั้นจริง ๆ กรุณาอย่าประเมินในลักษณะที่ท่านคิดว่าควรจะทำพฤติกรรมนั้น ๆ

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
1. ฉันพยายามใคร่ครวญปัญหาพร้อมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อหาทางแก้ไข ปัญหาที่สามารถยอมรับได้					
2. โดยทั่วไปแล้วฉันจะพยายามทำให้ความต้องการของเพื่อนร่วมงาน เป็นที่พอใจ					
3. ฉันพยายามเลี่ยง “การพูดคุยปัญหากันซึ่ง ๆ หน้า” และพยายามเก็บความ ขัดแย้งที่มีกับเพื่อนร่วมงานไว้ในใจ					
4. ฉันพยายามประสานความคิดของฉันกับความคิดของเพื่อนร่วมงานเพื่อ ทำให้เกิดตัดสินใจร่วมกัน					
5. ฉันพยายามหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้วิธีแก้ไข ปัญหาที่ตรงตามคาดหวังของพวกเราด้วยกัน					
6. โดยปกติแล้วฉันมักหลีกเลี่ยงที่จะพูดคุยโดยตรงกับเพื่อนร่วมงานว่าฉันมี ความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป					
7. ฉันจะพยายามหาทางสายกลางในการแก้ปัญหาที่ตกลงกันไม่ได้					
8. ฉันใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานยอมรับความคิดหรือวิธีการ ของฉัน					
9. ฉันใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองที่มีในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ ให้เป็นไปตามที่ฉันเห็นชอบ					
10. โดยปกติแล้วฉันมักจะปรับวิธีการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับความ ปรารถนาของเพื่อนร่วมงาน					
11. ฉันยอมตามความต้องการของเพื่อนร่วมงาน แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม					
12. ฉันมักแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อ แก้ไขปัญหาด้วยกัน					

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
13. โดยปกติแล้วฉันมักจะ โอนอ่อนผ่อนตามวิธีการแก้ปัญหาของเพื่อนร่วมงาน					
14. โดยปกติแล้วฉันมักเสนอให้ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาที่ตกลงกันไม่ได้					
15. ฉันใช้การเจรจาต่อรองหาข้อตกลงกับเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การประนีประนอม					
16. ฉันพยายามที่จะอยู่ให้ห่างจากสถานการณ์ที่ความคิดเห็นของฉันไม่ตรงกันกับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
17. ฉันหลีกเลี่ยงจากการที่ต้องเผชิญหน้ากับเพื่อนร่วมงาน					
18. ฉันใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญของตนเองที่มีในการตัดสินใจให้เป็นไปตามที่ฉันเห็นชอบ					
19. ฉันมักจะเห็นด้วยและคล้อยตามคำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน					
20. ฉันใช้หลัก “การให้และการรับ” เพื่อทำให้เกิดการประนีประนอม					
21. โดยทั่วไปแล้วฉันมักจะแน่วแน่และยึดมั่นในแนวทางของตนเอง					
22. ฉันมักพยายามพูดถึงข้อกังวลใจของทุกคนอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา เพื่อให้ได้แนวทางที่ดีที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา					
23. ฉันให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานของฉันเพื่อที่จะร่วมกันตัดสินใจหาข้อสรุปที่เราทุกคนยอมรับได้					
24. ฉันพยายามทำให้ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงานเป็นที่พอใจ					
25. บางครั้ง ฉันใช้อำนาจที่มีเพื่อเอาชนะในสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันกัน					
26. ฉันพยายามเก็บสิ่งที่ไม่เห็นด้วยกับเพื่อนร่วมงานไว้ใจเพื่อหลีกเลี่ยงความขุ่นข้องหมองใจ					
27. ฉันพยายามหลีกเลี่ยงการโต้ตอบที่ทำให้ไม่สบายใจกับเพื่อนร่วมงาน					
28. ฉันพยายามร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เข้าใจปัญหาอย่างถูกต้อง					

ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน

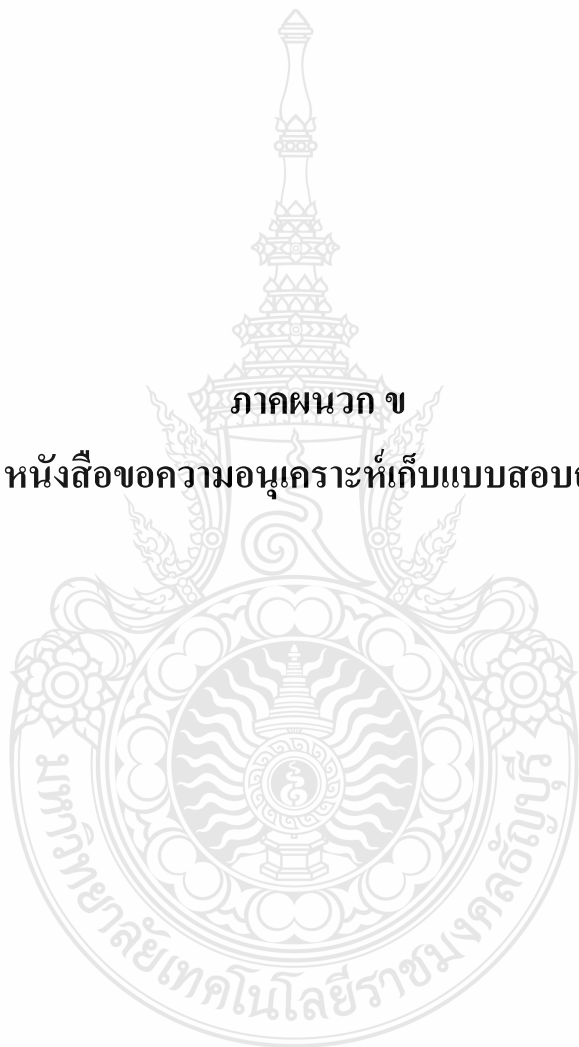
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

กรุณาทำทุกข้อ

คะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
คุณภาพของงาน					
1. ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นมีความถูกต้อง เรียบร้อยและทันเวลาที่กำหนด					
2. ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้					
3. วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นมีความเหมาะสมกับงาน					
4. ก่อนการส่งมอบงานทุกครั้งมีการตรวจคุณภาพของงานอย่างสม่ำเสมอ					
5. คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับผู้บังคับบัญชา และผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า					
ปริมาณงาน					
1. ปริมาณงานที่ออกมานั้น มีความสมดุลกับอัตรากำลังของบุคลากรในหน่วยงาน					
2. ปริมาณงานที่ออกมาเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน					
3. ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับความสามารถ					
4. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ					

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถาม



Validity of Instruments

The choice of instruments in this study was based on the frequent use of each instrument by the prior researchers, such as Rahim's ROCI-II instrument which measures employees conflict management styles, which was cited in more than two hundred articles and also has been tested and retested. Nonetheless, the translation of instruments from English into Thai might bring in to questions about consistency and their appropriateness in relation to the translated instruments. According to Sperber (2004, p. 125) there are varying methods that can be used to validate the translations but none are fail-safe. To overcome these issues, this study combines several methods to validate the Thai version of the instruments as follows:

Firstly, the original versions were translated by two fluent English-Thai translators separately and then the translated versions of instruments was checked and revised by a qualified translator from Translation and Interpretation Service Unit, Chalermprakiet Center of Translation and Interpretation, Faculty of Art, Chulalongkorn University.

Secondly, the revised Thai version instruments were translated back into English by a bilingual translator who was unaware of the original questionnaires. The two versions of the instruments were then compared. In this step, there were several differences apparent between the original and translated versions, particularly in the questions which used colloquial phrases, idiomatic expressions, and emotionally evocative terms. In addition, some of the differences was grammatical including the sentence structure, for instance: "I try to find a middle course to resolve an impasse" , "I give in to the wishes of my peers" , "Backbiting frequently occurs in your workplace" , "The sooner we all acquire similar values and ideals, the better" , and "In the long run, it is possible to get more done by tackling small, simple problems than large and complicated ones". These issues necessitated.

Thirdly, five academic experts were asked to review the instruments to examine the clarity in meaning of the question statements, as well as, general questions for refinement of the questionnaire. The first academic expert was a dean of the Faculty of Psychology, Associate Professor Dr. Puntip Siriwanboos She teaches Human Relationship and Development Psychology at Chulalongkorn University. The second academic expert was Assistant Professor Dr. Tiptinna Smuthranond. She teaches Industrial and Organizational Psychology and Working Psychology at

Kasetsart University. The third academic expert was Associate Professor Dr. Oraphin ChooChom. She is currently a director of the Behavioral Science Research Institute, Srinakarinwirote University. The fourth academic expert was Assistance Professor Dr. Rapin Chaiwimol. He currently is the Associate Dean for the Faculty of Education, and is teaching in the Research and Applied Psychology Department, Burapha University. The last expert is Dr. Sakdina Bunpiem. He currently is Associate Dean for the Faculty of Humanities and Social Science, and is teaching in the Psychology Department, Burapha University.

The five experts were asked to evaluate and verify the instruments as follows: 1) Are the words or sentences appropriate for Thai culture and do they communicate the correct meaning to the respondents? 2) From a Management Psychology view (also from Industrial Psychology and Organizational Psychology view), does each item sufficiently cover all dimensions and is it appropriate enough to measure especially, Thai organizational cultures? 3) Are there any problems regarding the cultural differences from the use of an instrument from the original (Western culture) version to the translated (Thai culture) version? Based on the experts' comments and suggestions, the instrument was revised. Some words and content were revised in order to make a correct and clearer meaning for Thais. In Some items, the sentence structure and grammar were changed in order to capture both the correct meaning and be consistent with the appropriate Thai sentence structure.

Next, the instrument was revised based on those three important steps. This study also conducted a focus group interview to review the revised version of instruments. The focus group consisted of six interviewees who are employees from one department of one of the target companies. Three technicians, two administrative staff members, and one supervisor were invited to review the questionnaire. The interviewees were first asked to answer the questionnaire in order to check the time consumed in answering the questionnaires. The average time used was fifteen minutes (minimum = 11 minutes, maximum = 19 minutes). After they finished answering the questionnaires, the results of their answers were interpreted and openly discussed as to whether they agreed or disagreed with their results. This focus group found that all of them suggested that sometimes it might depend on a conflict situation and with whom one has conflict. All of them agreed that they tended to use conflict management style. In addition, interviewees were asked to

evaluate all items to check their understanding and comment on any problems that they had. After reviewing their comments, the researcher found that they seemed to understand what each item meant but some statements were awkward. Based on this, some unclear and insufficiently specific were revised according to their suggestions.

Finally, after following the above steps, the pilot test was performed. Sixty employees, of which thirty employees was male and thirty employees was female, were selected from the target population as a convenient sample. They were asked to complete the questionnaire. From the pilot test, the researcher found that some data in the five questionnaires was missing. Some items were passed over and some pages were passed over. To solve these problems, the item numbers were printed in larger font and bold faced. In addition, the page numbers were changed from single number (1, 2, 3, ..) to **1/6, 2/6**, and so on.

As mentioned earlier, previous studies have found reliability coefficients for Conflict Management Style instruments ranged between .60 and .83 ($p < .001$). The internal consistency reliability coefficients ranged between .65 and .80. From the pilot test reliability coefficients (Cronbach's Alpha) ranged between .73 and .81.

Ting-Toomey (1991) assigned found reliability coefficients for five conflict management styles as follows: Avoiding, Cronbach's $\alpha = .60$, Compromising = .61, Dominating = .84, Integrating = .80, and Obliging = .59. in the pilot test: Avoiding = .83, Compromising = .81, Dominating = .73, Integrating = .76, and Obliging = .77.

In addition, the pilot test found reliability coefficients (Cronbach's α) for Perceived Stress scale (PSS-14) = .82, for task conflict = .83, and for relationship conflict reliability coefficients = .92.



Validity of Instruments

The choice of instruments in this study was based on the frequent use of each instrument by the prior researchers, such as Rahim's ROCI-II instrument which measures employees conflict management styles, which was cited in more than two hundred articles and also has been tested and retested. Nonetheless, the translation of instruments from English into Thai might bring in to questions about consistency and their appropriateness in relation to the translated instruments. According to Sperber (2004, p. 125) there are varying methods that can be used to validate the translations but none are fail-safe. To overcome these issues, this study combines several methods to validate the Thai version of the instruments as follows:

Firstly, the original versions were translated by two fluent English-Thai translators separately and then the translated versions of instruments was checked and revised by a qualified translator from Translation and Interpretation Service Unit, Chalermprakiet Center of Translation and Interpretation, Faculty of Art, Chulalongkorn University.

Secondly, the revised Thai version instruments were translated back into English by a bilingual translator who was unaware of the original questionnaires. The two versions of the instruments were then compared. In this step, there were several differences apparent between the original and translated versions, particularly in the questions which used colloquial phrases, idiomatic expressions, and emotionally evocative terms. In addition, some of the differences was grammatical including the sentence structure, for instance: "I try to find a middle course to resolve an impasse", "I give in to the wishes of my peers", "Backbiting frequently occurs in your workplace", "The sooner we all acquire similar values and ideals, the better", and "In the long run, it is possible to get more done by tackling small, simple problems than large and complicated ones". These issues necessitated.

Thirdly, five academic experts were asked to review the instruments to examine the clarity in meaning of the question statements, as well as, general questions for refinement of the questionnaire. The first academic expert was a dean of the Faculty of Psychology, Associate Professor Dr. Puntip Siriwanboos She teaches Human Relationship and Development Psychology at Chulalongkorn University. The second academic expert was Assistant Professor Dr. Tiptinna Smuthranond. She teaches Industrial and Organizational Psychology and Working Psychology at

Kasetsart University. The third academic expert was Associate Professor Dr. Oraphin ChooChom. She is currently a director of the Behavioral Science Research Institute, Srinakarinwirote University. The fourth academic expert was Assistance Professor Dr. Rapin Chaiwimol. He currently is the Associate Dean for the Faculty of Education, and is teaching in the Research and Applied Psychology Department, Burapha University. The last expert is Dr. Sakdina Bunpiem. He currently is Associate Dean for the Faculty of Humanities and Social Science, and is teaching in the Psychology Department, Burapha University.

The five experts were asked to evaluate and verify the instruments as follows: 1) Are the words or sentences appropriate for Thai culture and do they communicate the correct meaning to the respondents? 2) From a Management Psychology view (also from Industrial Psychology and Organizational Psychology view), does each item sufficiently cover all dimensions and is it appropriate enough to measure especially, Thai organizational cultures? 3) Are there any problems regarding the cultural differences from the use of an instrument from the original (Western culture) version to the translated (Thai culture) version? Based on the experts' comments and suggestions, the instrument was revised. Some words and content were revised in order to make a correct and clearer meaning for Thais. In Some items, the sentence structure and grammar were changed in order to capture both the correct meaning and be consistent with the appropriate Thai sentence structure.

Next, the instrument was revised based on those three important steps. This study also conducted a focus group interview to review the revised version of instruments. The focus group consisted of six interviewees who are employees from one department of one of the target companies. Three technicians, two administrative staff members, and one supervisor were invited to review the questionnaire. The interviewees were first asked to answer the questionnaire in order to check the time consumed in answering the questionnaires. The average time used was fifteen minutes (minimum = 11 minutes, maximum = 19 minutes). After they finished answering the questionnaires, the results of their answers were interpreted and openly discussed as to whether they agreed or disagreed with their results. This focus group found that all of them suggested that sometimes it might depend on a conflict situation and with whom one has conflict. All of them agreed that they tended to use conflict management style. In addition, interviewees were asked to

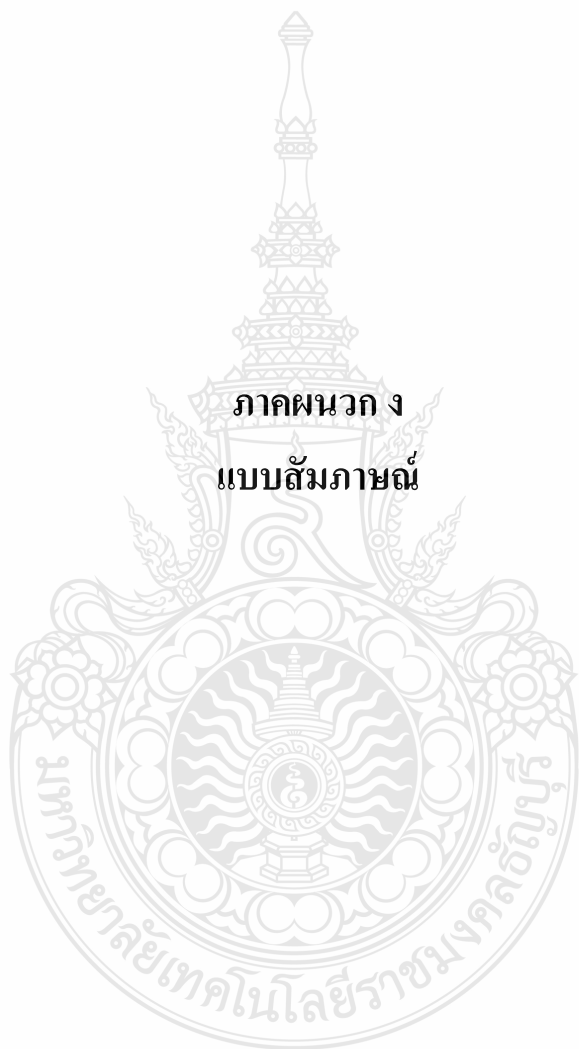
evaluate all items to check their understanding and comment on any problems that they had. After reviewing their comments, the researcher found that they seemed to understand what each item meant but some statements were awkward. Based on this, some unclear and insufficiently specific were revised according to their suggestions.

Finally, after following the above steps, the pilot test was performed. Sixty employees, of which thirty employees was male and thirty employees was female, were selected from the target population as a convenient sample. They were asked to complete the questionnaire. From the pilot test, the researcher found that some data in the five questionnaires was missing. Some items were passed over and some pages were passed over. To solve these problems, the item numbers were printed in larger font and bold faced. In addition, the page numbers were changed from single number (1, 2, 3, ..) to **1/6, 2/6**, and so on.

As mentioned earlier, previous studies have found reliability coefficients for Conflict Management Style instruments ranged between .60 and .83 ($p < .001$). The internal consistency reliability coefficients ranged between .65 and .80. From the pilot test reliability coefficients (Cronbach's Alpha) ranged between .73 and .81.

Ting-Toomey (1991) assigned found reliability coefficients for five conflict management styles as follows: Avoiding, Cronbach's $\alpha = .60$, Compromising = .61, Dominating = .84, Integrating = .80, and Obliging = .59. in the pilot test: Avoiding = .83, Compromising = .81, Dominating = .73, Integrating = .76, and Obliging = .77.

In addition, the pilot test found reliability coefficients (Cronbach's α) for Perceived Stress scale (PSS-14) = .82, for task conflict = .83, and for relationship conflict reliability coefficients = .92.



ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง อิทธิพลของคุณลักษณะงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน
และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารความขัดแย้งในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

3. ข้อมูลที่ได้จากท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น และเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไปในอนาคต

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

คณิต เรืองขจร

นักศึกษาปริญญาโท

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

อายุ.....เพศ.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขาวิชา.....

ประสบการณ์การทำงาน.....

ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

หน่วยงาน.....

ลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

1. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า

1.1 บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความเข้าใจในเรื่องของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือไม่ และท่านคิดว่า บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทักษะในเรื่องของการบริหารความขัดแย้งหรือไม่ อย่างไร

1.2 สาเหตุส่วนใหญ่ของปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของท่านมักเกิดขึ้นมาจากอะไร และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร

1.3 หน่วยงานของท่านมีการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบการร่วมมือร่วมใจ, การปรองดองหรือยอมให้, การเอาชนะ, การหลีกเลี่ยง, การประนีประนอม ท่านคิดว่าวิธีการใดเหมาะสมที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานของท่าน เพราะเหตุใด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

1. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า

1. การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของท่าน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านของ
คุณภาพของงาน อย่างไร

.....
.....

2. การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของท่าน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านของ
ปริมาณงาน อย่างไร

.....
.....
.....

3. การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของท่าน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านของเวลา
ที่ใช้ในการทำงาน อย่างไร

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....
.....
.....
.....
.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายคณิต เรืองขจร
วันเดือนปีเกิด	17 พฤษภาคม 2530
ที่อยู่	199 หมู่ที่ 3 ตำบลดงกระทงยาม อำเภอศรีมหาโพธิ จังหวัดปราจีนบุรี 25140
E-mail	nit_11484@hotmail.com
ประวัติการทำงาน	
2553 - 2555	- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2555 - 2556	- นักวิชาการศึกษา ด้านกิจกรรมนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2555 - ปัจจุบัน	- นักวิชาการศึกษา ด้านแนะแนวการศึกษาและอาชีพ กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประวัติการศึกษา	
	- ชั้นประถมศึกษา โรงเรียนบ้านดงกระทงยาม อำเภอศรีมหาโพธิ จังหวัดปราจีนบุรี
	- ชั้นมัธยมศึกษา โรงเรียนมัธยมวัดใหม่กรงทอง ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอศรีมหาโพธิ จังหวัดปราจีนบุรี
	- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี