

# การจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง

## Conflict Management of an Organization's Employees in Trang Province

ปรารถนา หลีกภัย<sup>1</sup>

Pradthana Leekpai<sup>1</sup>

Received: 21 February 2020

Revised: 24 March 2020

Accepted: 22 April 2020

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง 2) เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง และ 3) เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรังจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานซึ่งทำงานในองค์กรในจังหวัดตรังจำนวน 400 ราย ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบไปด้วยแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.992 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) และสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ผลการวิจัย พบว่า 1) ความขัดแย้งในองค์กรตามความเห็นของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรังในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.38$ , S.D.=1.08) สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง คือ สาเหตุจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ( $\bar{X}=3.47$ , S.D.=1.10) สาเหตุจากปัจจัยด้านสภาพองค์กร ( $\bar{X}=3.40$ , S.D.=1.09) และสาเหตุจากปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ( $\bar{X}=3.28$ , S.D.=1.04) ตามลำดับ 2) วิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง คือ วิธีการประนีประนอม ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=0.96) วิธีการเผชิญหน้า ( $\bar{X}=3.52$ , S.D.=0.99) วิธีการไกล่เกลี่ย ( $\bar{X}=3.49$ , S.D.=0.97) วิธีการหลีกเลี่ยง ( $\bar{X}=3.30$ , S.D.=1.04) และวิธีการบังคับ ( $\bar{X}=2.90$ , S.D.=1.13) ตามลำดับ 3) จากการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

**คำสำคัญ:** สาเหตุของความขัดแย้ง, การจัดการความขัดแย้ง, พนักงานองค์กร, จังหวัดตรัง

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง  
E-mail: pradthana.l@psu.ac.th

<sup>1</sup> Assistant Professor, Faculty of Commerce and Management, Prince of Songkla University, Trang Campus,  
E-mail: pradthana.l@psu.ac.th

## Abstract

The objectives of this research were to 1) study the causes of conflicts among employees in organizations in Trang Province 2) study the methods of conflict management among employees in Trang Province, and 3) compare the methods of conflict management classified by gender, age, education level and work experience. The samples consisted of 400 employees with accidental sampling in Trang Province. The instrument used for data collection was a questionnaire with its reliability of .992. The statistics used for the analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test.

The results of the research revealed that 1) employees' opinions towards organizational conflicts were rated on a scale of medium ( $\bar{X}=3.38$ , S.D.=1.08) and the causes of organizational conflicts arose from individual factors ( $\bar{X}=3.47$ , S.D.=1.10), organizational conditions ( $\bar{X}=3.40$ , S.D.=1.09) and interaction issues ( $\bar{X}=3.28$ , S.D.=1.04) respectively. 2) Conflict management methods among employees in Trang Province were compromise ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=0.96), confrontation ( $\bar{X}=3.52$ , S.D.=0.99), smoothing ( $\bar{X}=3.49$ , S.D.=0.97), withdrawal ( $\bar{X}=3.30$ , S.D.=1.04) and forcing ( $\bar{X}=2.90$ , S.D.=1.13) respectively. 3) the comparison of the methods of conflict management of employees in organizations in Trang Province classified by gender, age, education level and work experience were not different.

**Keywords:** Causes of conflict, conflict management, organization employee, Trang Province

## บทนำ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งซึ่งบุคคล องค์กร และสังคมไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ รอบบินส์ (Robbins, 2001) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวคิด คือ 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (The Traditional View) ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ทำให้เกิดผลร้ายและมีผลกระทบด้านลบต่อองค์กร ดังนั้นหากหลีกเลี่ยงได้จึงควรหลีกเลี่ยงและพยายามที่จะไม่ให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร เพราะเล็งเห็นว่าความขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรมากกว่าผลดี 2) แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations) ซึ่งยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งและหลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกองค์กร เพราะในองค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่

มีทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความสนใจ แตกต่างกัน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแก้ไขและขจัดความขัดแย้งเหล่านั้นให้หมดสิ้นไปจากองค์กร ซึ่งอาจกระทำได้โดยการศึกษาถึงสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถควบคุมให้อยู่ในระดับที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และ 3) แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์หรือแนวความคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) มองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าโทษ เพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การค้นหาแนวทางแก้ปัญหาที่ได้ผลลัพธ์ดีกว่า และยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นเมื่อบุคคลหรือทีมมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งถือเป็นเหตุการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้น ในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน คนโดยทั่วไปมักนึกถึงความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในปริมาณที่พอเหมาะ ความขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ ความขัดแย้งมีทั้งผลดีผลเสียเปรียบเสมือนดาบสองคม ถ้าผู้บริหารทำการบริหารโดยใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งได้ในระดับพอเหมาะจะเกิดประโยชน์มากกว่า โดยความขัดแย้งมีผลดีหลายประการ คือ 1) ก่อให้เกิดการตระหนักและรับรู้ในปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ 3) ความขัดแย้งช่วยให้มีการปรับปรุงทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 4) ช่วยสร้างความรู้สึกร่วมในปัญหาที่เกิดขึ้น การมีส่วนร่วมในการ วิพากษ์วิจารณ์ช่วยทำให้บุคคลมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของการรับรู้และการแก้ปัญหา 5) ช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงพฤติกรรมซึ่งกันและกัน ทุกคนได้เรียนรู้ว่าพฤติกรรมของเขามีผลต่อบุคคลอื่นอย่างไร และเรียนรู้การอดกลั้นต่อพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้อื่นมากขึ้น 6) ช่วยเพิ่มวุฒิภาวะให้กับบุคคล เกิดการเรียนรู้ที่จะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเพิ่มขึ้น มีความกล้าที่จะรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 7) ช่วยให้เกิดการพิสูจน์หาข้อเท็จจริงที่สมเหตุสมผล 8) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ขึ้นทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไม่หยุดนิ่ง และ 9) ทำให้เกิดการตรวจสอบการทำงานและความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร (วนิดา ชนินทุทวงศ์, 2557)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้น ในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน และเมื่อผู้วิจัยได้

ทำการทบทวนวรรณกรรมที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรในจังหวัดศรีสะเกษ พบว่ายังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้งขององค์กรในจังหวัดศรีสะเกษ นอกจากนั้นในภาพรวมของการศึกษาเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กรงานวิจัยที่ได้ดำเนินการมาแล้วในอดีต ส่วนใหญ่ทำการศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาภาครัฐบาล การศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรภาคเอกชนยังมีจำนวนน้อย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการบริหารและการจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้สูงขึ้นต่อไป

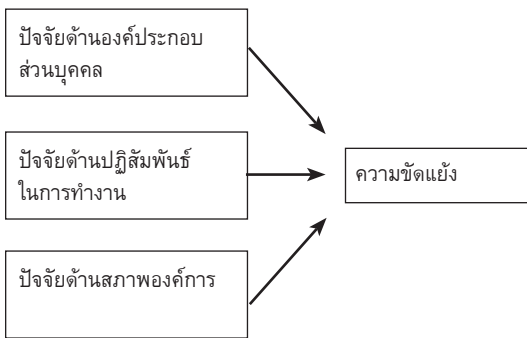
## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดศรีสะเกษ
2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดศรีสะเกษ
3. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

## กรอบแนวคิด

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งของนิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982) ซึ่งความขัดแย้งภายในองค์กรมีสาเหตุมาจาก 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และปัจจัยด้านสภาพ

องค์การ ดังภาพที่ 1 สำหรับการจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ โฮวาทและลอนดอน (Howat and London, 1980) ซึ่งได้จำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) วิธีการบังคับ (Forcing) วิธีการไกล่เกลี่ย (Smoothing) และวิธีการประนีประนอม (Compromise)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## การทบทวนวรรณกรรม

### ความหมายของความขัดแย้ง

อรุณ รักธรรม (2538) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การขัดขวาง กีดกันหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อกันในเรื่องข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้สึก เป้าหมาย ประสพการณ์ บทบาท การรับรู้ผลประโยชน์ หรือทรัพยากรที่แตกต่างกัน ส่วนวรรณารถ แสงมณี (2544) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง การไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ซึ่งความขัดแย้งขององค์การ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลเหล่านี้ อาจมีผลกระทบกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมระหว่างกัน จนเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้ ในขณะที่วันชัย วัฒนศัพท์ (2547) ให้

ความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นความไม่ลงรอยกันหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน จะด้วยทางด้านความต้องการ ค่านิยม และทัศนคติ

### สาเหตุของความขัดแย้ง

นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งได้ 3 สาเหตุ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors) ประกอบด้วย 1) ภูมิหลังของบุคคล เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษา ความเชื่อ ค่านิยม 2) แบบฉบับเฉพาะของบุคคลแตกต่างกัน กระทำการต่างกัน พฤติกรรมการแสดงออกตามแบบฉบับของตนเอง เช่น แบบของจิตวิทยา แบบของอารมณ์ แบบของการเจรจา และแบบฉบับทางภาวะผู้นำ 3) การรับรู้ของการกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคล เป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การรับรู้ที่บิดเบือนและแตกต่างกัน 4) ความรู้สึกแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อความไว้วางใจ หรือศรัทธาต่อบุคคลอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล

2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (Interaction Issues) ได้แก่ 1) ปัญหาจากผู้ส่งข่าว เช่น การส่งข่าวไม่สมบูรณ์ หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือ ไม่ชัดเจน ทำให้เข้าใจความหมายของข่าวสารที่ส่งไปอย่างไม่ถูกต้อง 2) ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าว สื่อ ประกอบด้วยข้อมูลที่เกินความจำเป็น และสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับข่าวสาร 3) ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารในการแปลความข้อมูล จากสื่อใดเป็นความคิด และความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพขององค์การ (Organizational Condition) สาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ 1) ทรัพยากรที่มีจำกัด ได้แก่ คน เงิน วัสดุ เวลา การจัดการ เป็นต้น 2) ความคลุมเครือในโครงสร้างและบทบาท โครงสร้างขององค์การคลุมเครือ 3) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้เกิดความอึดอัดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น 4) การแข่งขัน องค์กรมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด 5) การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นโดยไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด

มัวร์ (Moore, 1996) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งโดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากขาดข้อมูล การมีข้อมูลมากหรือน้อยเกินไปทำให้การประมวลผลมีความผิดพลาด มีการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่แตกต่างกันในปัญหาเรื่องเดียวกัน สุดท้ายจึงนำมาซึ่งความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) การมีทรัพยากรที่จำกัดล้วนแต่ส่งผลให้ต่างฝ่ายต่างต้องการที่จะครอบครองผลประโยชน์ต่าง ๆ และผลที่ตามมาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากผลประโยชน์

3. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของอำนาจ การใช้อำนาจ การแย่งชิงอำนาจ การกระจายอำนาจและรวมไปถึงกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

4. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากอารมณ์ความรุนแรงการรับรู้ที่คาดเคลื่อนการสื่อสารที่ไม่ดีหรือผิดพลาดและพฤติกรรมต่าง ๆ อันนำมาซึ่งความเข้าใจผิดโดยปัญหาหลัก

ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากการสื่อสารที่บกพร่องทั้งสิ้น

5. ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Value Conflict) ความขัดแย้งนี้เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความเชื่อขนบธรรมเนียมประเพณีระบบค่านิยมที่แต่ละคนได้รับการหล่อหลอมมาจากการเลี้ยงดูในวัยเด็กจนเป็นผู้ใหญ่

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจำแนกสาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของนิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982) ซึ่งได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรว่ามาจากสาเหตุ คือ องค์กรประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพขององค์การ

#### การจัดการความขัดแย้ง

โฮวาทและลอนดอน (Howat and London, 1980) ได้สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีการเผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณา หาวิธีการแก้ไขปัญหา ไม่ทอดทิ้งปัญหา จนกว่าจะได้จัดการแก้ไข

2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับตัว เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียง

3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการที่มีการใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นทำตาม ยอมรับความคิดเห็นของตนเอง เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตนเอง ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานให้ผู้อื่นทำตาม

4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่พยายามทำให้เห็นว่าปัญหา

ที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามใช้การเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

5. วิธีประนีประนอม (Compromise) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่พยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้งสองฝ่าย มีการรับฟังปัญหาและนำมาพิจารณาหาทางออก เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ

โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ได้นำเสนอวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแก่งแย่งเอาชนะ ที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งประเด็นที่ว่าตนเองต้องได้ชัยชนะ ไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น มักใช้อำนาจจากตำแหน่งที่สูงกว่าหรือสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดีกว่า และแสดงการคุกคาม ช่มชู้ หรือการอ้างกฎระเบียบเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์

2. การร่วมมือ (Collabolation) เป็นการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ โดยการที่ทั้งสองฝ่ายชนะด้วยกันทั้งคู่

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแก้ไขปัญหาที่เป็นจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการใส่ใจผู้อื่น เป็นการเจรจาต่อรองที่มุ่งที่จะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง ในลักษณะที่ว่าหากจะได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการก็ควรจะต้องยินยอมเสียบางอย่างบ้าง หรืออาจเป็นการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่ไม่มุ่งหวังการชนะและชนะ

เดียวกันก็ไม่ให้ความร่วมมือด้วย เป็นการหลีกเลี่ยงไม่สู้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการทั้งของตนเองและผู้อื่น ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง มีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยินยอม (Accommodation) เป็นพฤติกรรมที่ยอมให้ เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาต้องการ แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ซึ่งมีสาเหตุเนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวทางการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของโฮวาทและลอนดอน (Howat and London, 1980) ซึ่งจำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาของ ศรีบุญญา พิชราปภาพัชร และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน (2555) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 181 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพความขัดแย้งภายในสถานศึกษาในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยความขัดแย้งสูงที่สุด ได้แก่ ความขัดแย้งด้านค่านิยม รองลงมา คือ ความขัดแย้งด้านข้อมูล ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ และความขัดแย้งด้านโครงสร้าง ตามลำดับ 2) แนวทางนำเสนอในการจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่อย่างทั่วถึง ผู้บริหารควรกำหนดให้ทุกฝ่ายสื่อสาร โดยการจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อให้การสื่อสารมีความ

ชัดเจนมากขึ้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทุกฝ่ายปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเป็นกลาง เพื่อลดการประพฤติปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรส่งเสริมระบบคุณธรรมและต่อต้านระบบอุปถัมภ์ และผู้บริหารควรมีการสอบถามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานก่อนการมอบหมายงานเพื่อลดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาของ อุดมศักดิ์ มั่นทน (2559) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 รวม 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการศึกษา พบว่า 1) สาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ได้แก่ ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และปัจจัยด้านสภาพองค์กร 2) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ 3) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

การศึกษาของ กุศล ชุ่มมุง และคณะ (2561) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครใต้ จำนวน 58 คน เครื่องมือที่ใช้

ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการศึกษา พบว่า 1) วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครใต้ คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ ตามลำดับ

สรุปจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้งมีการใช้แนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งทั้งจากแนวคิดของนิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982) และแนวคิดมัวร์ (Moore, 1996) สำหรับวิธีการจัดการความขัดแย้งมีวิธีการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของโฮวาทและลอนดอน (Howat and London, 1980) และแนวคิดของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987) เมื่อทบทวนงานวิจัย พบว่าส่วนใหญ่ทำการศึกษาในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ เป็นการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## วิธีการศึกษา

ประชากร คือ พนักงานซึ่งทำงานในองค์กรในจังหวัดศรี เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้น ขนาดตัวอย่างคำนวณจากสูตรไม่ทราบจำนวนประชากรของโคชราน (Cochran) โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (อ้างถึงใน กัลยา วาณิชชัชบัญชา, 2549) จะได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 384 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน และในการศึกษานี้เลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ทั้งนี้ แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามหลายตัว

เลือก และให้เลือกตอบเพียงหนึ่งตัวเลือก ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพองค์การ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และ ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีการบังคับ วิธีการไกล่เกลี่ย และวิธีการประนีประนอม เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการ คือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ โดยแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มีจำนวนทั้งสิ้น 380 ชุด หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามมาลงรหัสและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน วิเคราะห์แบบแจกแจงความถี่และแสดงจำนวนร้อยละ ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของความขัดแย้งและสาเหตุของความขัดแย้ง โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรายข้อและรายด้าน โดยใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของชั้นของมัลลิกา บุนนาค (2537) และมีการแปลผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับน้อยที่สุด คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับปานกลาง คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับมาก และคะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้ง

ระดับมากที่สุด และตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรายข้อและรายด้าน โดยใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของชั้นของมัลลิกา บุนนาค (2537) และมีการแปลผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับน้อยที่สุด คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับปานกลาง คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับมาก และคะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับมากที่สุด สำหรับการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง จำแนกตามอายุ และระดับการศึกษา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

## ผลการศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนรวม 380 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยคิดเป็นร้อยละ 64.5 ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี โดยคิดเป็นร้อยละ 34.5 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยคิดเป็นร้อยละ 64.0 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี โดยคิดเป็นร้อยละ 54.5

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร



ความขัดแย้งในองค์กรตามความเห็นของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.38$ , S.D.=1.08) เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งแยกเป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรก คือ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านบุคคล ( $\bar{X}=3.47$ , S.D.=1.10) รองลงมา คือ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านองค์กร ( $\bar{X}=3.40$ , S.D.=1.09) และความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านการปฏิสัมพันธ์ ( $\bar{X}=3.28$ , S.D.=1.04) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านบุคคล ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งลำดับแรกมีสาเหตุจากความแตกต่างของค่านิยม

รองลงมา คือ ความแตกต่างของประสบการณ์ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และความแตกต่างของเป้าหมาย ตามลำดับ ส่วนความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านการปฏิสัมพันธ์นั้น ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร รองลงมา คือ ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร และปัญหาจากผู้รับข่าวสาร ตามลำดับ เมื่อพิจารณาความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านองค์กร ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งลำดับแรกเกิดจาก ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ และลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากัน รองลงมา คือ การมีข้อยกเว้น กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร และการมีทรัพยากรที่จำกัด ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความขัดแย้ง
ปัจจัยด้านบุคคล	3.47	1.10	ปานกลาง
1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ	3.42	1.17	ปานกลาง
2. ความแตกต่างของค่านิยม	3.63	1.07	ปานกลาง
3. ความแตกต่างของประสบการณ์	3.46	1.02	ปานกลาง
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย	3.38	1.13	ปานกลาง
ปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์	3.28	1.04	ปานกลาง
1. ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร	3.28	1.05	ปานกลาง
2. ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร	3.31	1.05	ปานกลาง
3. ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร	3.24	1.02	ปานกลาง
ปัจจัยด้านองค์กร	3.40	1.09	ปานกลาง
1. การมีทรัพยากรที่จำกัด	3.30	1.13	ปานกลาง
2. ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่	3.45	1.14	ปานกลาง
3. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากัน	3.45	1.05	ปานกลาง
4. ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร	3.36	1.05	ปานกลาง
5. กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด	3.39	1.07	ปานกลาง
6. การมีข้อยกเว้น	3.43	1.12	ปานกลาง
<b>ความขัดแย้งในภาพรวม</b>	<b>3.38</b>	<b>1.08</b>	ปานกลาง

### ตอนที่ 3 วิธีการจัดการความขัดแย้ง

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง มีวิธีการจัดการความขัดแย้งหลายวิธีการ โดยวิธีการที่ใช้โดยส่วนใหญ่ คือ วิธีประนีประนอม ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=0.96) รองลงมาคือ วิธีเผชิญหน้า ( $\bar{X}=3.52$ , S.D.=0.99) วิธีไกล่เกลี่ย ( $\bar{X}=3.49$ , S.D.=0.97) วิธีหลีกเลี่ยง ( $\bar{X}=3.30$ , S.D.=1.04) และวิธีบังคับ ( $\bar{X}=2.90$ , S.D.=1.13) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรจังหวัดตรังวิธีเผชิญหน้านั้นวิธีการที่นำมาใช้มากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ การไม่ทอดทิ้งข้อปัญหาจนกว่าจะแก้ไขเรียบร้อยแล้ว การเผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย การกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน การเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง การหยิบยกข้อขัดแย้งมาพิจารณาอย่างเปิดเผยและดำเนินการแก้ปัญหาตามลำดับ สำหรับการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรจังหวัดตรังวิธีหลีกเลี่ยงนั้นวิธีการที่นำมาใช้มากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย พยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็น

ความขัดแย้ง และไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ตามลำดับ ส่วนการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรจังหวัดตรังวิธีบังคับนั้นวิธีการที่นำมาใช้มากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ ยินกรานให้รับวิธีการแก้ปัญหาที่เสนอเท่านั้น เรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการของตนเองที่ได้คิดไว้แล้ว บังคับให้ใช้ทางแก้ปัญหาของตนเองไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น และบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง ตามลำดับ ส่วนการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรังวิธีไกล่เกลี่ยนั้นวิธีการที่นำมาใช้มากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ ทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก อะลุ้มอะล่วย ค่อยพูดค่อยจา ในเรื่องความแตกต่างให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้ง ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ และไม่คิดมากกับความเห็นที่แตกต่าง ตามลำดับ กรณีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรจังหวัดตรังวิธีประนีประนอมนั้นวิธีการที่นำมาใช้มากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ รับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ และยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** การจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง

	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความขัดแย้ง
<b>วิธีเผชิญหน้า</b>	<b>3.52</b>	<b>0.99</b>	<b>มาก</b>
1. หยิบยกข้อขัดแย้งมาพิจารณาอย่างเปิดเผยและดำเนินการแก้ปัญหา	3.41	1.04	ปานกลาง
2. เผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย	3.58	1.07	มาก
3. ไม่ทอดทิ้งข้อปัญหาจนกว่าจะแก้ไขเรียบร้อยแล้ว	3.67	0.94	มาก
4. เผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง	3.41	0.95	ปานกลาง
5. กล่าวที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน	3.54	0.96	มาก
<b>วิธีหลีกเลี่ยง</b>	<b>3.30</b>	<b>1.04</b>	<b>ปานกลาง</b>
1. หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	3.64	1.03	มาก
2. พยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับตัว	3.22	1.06	ปานกลาง
3. พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย	3.61	1.01	มาก
4. ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	3.12	0.97	ปานกลาง
5. ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น	2.89	1.12	ปานกลาง
<b>วิธีบังคับ</b>	<b>2.90</b>	<b>1.13</b>	<b>ปานกลาง</b>
1. บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง	2.65	1.20	ปานกลาง
2. ยินทรานให้รับวิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอเท่านั้น	3.14	1.05	ปานกลาง
3. เรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการของตนเองที่ได้คิดไว้แล้ว	3.00	1.13	ปานกลาง
4. ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น	2.80	1.10	ปานกลาง
5. บังคับให้ใช้ทางแก้ปัญหาของตนเอง	2.90	1.17	ปานกลาง
<b>วิธีไกล่เกลี่ย</b>	<b>3.49</b>	<b>0.97</b>	<b>ปานกลาง</b>
1. ให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้ง	3.47	1.04	ปานกลาง
2. ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ	3.42	0.90	ปานกลาง
3. ไม่คิดมากกับความเห็นที่แตกต่าง	3.37	0.96	ปานกลาง
4. อะลุ่มอะล่วย ค่อยพูดค่อยจา ในเรื่องความแตกต่าง	3.54	0.93	มาก
5. ทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก	3.62	1.03	มาก
<b>วิธีประนีประนอม</b>	<b>3.65</b>	<b>0.96</b>	<b>มาก</b>
1. พยายามหาทางประนีประนอม	3.71	1.04	มาก
2. ค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ	3.60	0.89	มาก
3. ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	3.64	0.94	มาก
4. ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน	3.49	0.92	ปานกลาง
5. รับฟังข้อขัดแย้ง มาพิจารณา	3.81	1.00	มาก

ผลจากการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง จำแนกตามเพศและประสบการณ์ทำงาน พบว่า พนักงานองค์กรในจังหวัดตรังที่มีเพศและ

ประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 3 และตารางที่ 4

**ตารางที่ 3** การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรังจำแนกตามเพศ

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
การจัดการความขัดแย้งในภาพรวม	3.35	.641	3.38	.625	-.523	.601

**ตารางที่ 4** การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรังจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป		t	p
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
การจัดการความขัดแย้งในภาพรวม	3.42	.654	3.30	.596	1.842	.066

ผลจากการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรังจำแนกตามอายุและระดับการศึกษา พบว่า

พนักงานองค์กรในจังหวัดตรังที่มีอายุและระดับการศึกษาต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรังจำแนกตามอายุและระดับการศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.127	1.063	2.699	0.069
	ภายในกลุ่ม	377	148.529	.394		
	รวม	379	150.655			
ระดับการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.975	.987	2.504	0.083
	ภายในกลุ่ม	377	148.681	.394		
	รวม	379	150.655			

## สรุปและอภิปรายผล

### สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

จากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ความขัดแย้งในองค์กรตามความเห็นของพนักงานองค์กรจังหวัดตรัง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งแยกเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรก คือ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านบุคคล รองลงมา คือ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านองค์กร และความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านการปฏิสัมพันธ์ การที่ปัจจัยด้านบุคคลเป็นสาเหตุหลักของความขัดแย้งเนื่องจาก พนักงานแต่ละคนในองค์กรมีความแตกต่างของค่านิยม รองลงมา คือ ความแตกต่างของประสบการณ์ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และความแตกต่างของเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพรนิชา ปัญญาเวท (2553) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่พบว่าผู้บริหารและครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 มีสาเหตุของความขัดแย้งเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านบุคคล รองลงมา คือ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านองค์กร และความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านการปฏิสัมพันธ์ นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับการศึกษาของศรีัญญา พชิราปภาพัชร และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน (2555) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งผลการศึกษา พบว่าความขัดแย้งสูงสุด ได้แก่ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านบุคคล คือ ด้านค่านิยม

### วิธีการจัดการความขัดแย้ง

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น พนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง มีวิธีการจัดการความขัดแย้งหลายวิธี โดยวิธีการที่ใช้มากที่สุดเรียงตาม

ลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ การที่วิธีการประนีประนอมได้ถูกนำมาใช้มากที่สุด เนื่องจากเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธีที่ดีที่สุด เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร โดยมีวิธีการปฏิบัติตนเอง ดังนี้ คือ การรับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณา การพยายามหาทางประนีประนอม การยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ การค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ และการยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของรังสรรค์ เหมันต์ (2546) ที่ได้ทำการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม เลือกใช้มากที่สุด คือ วิธีการประนีประนอม และวิธีการที่ใช้น้อยที่สุด คือ วิธีการบังคับ รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของวีรนุช สุทธิพันธ์ (2550) ที่ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ที่ผู้บริหารการศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีประนีประนอมมากที่สุด และใช้วิธีการบังคับเป็นวิธีที่น้อยที่สุด และมีความสอดคล้องกับการศึกษาของอุดมศักดิ์ มั่นทน (2559) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ซึ่งพบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ที่ใช้มากที่สุด คือ วิธีการประนีประนอม และการศึกษาของการศึกษาของกุศล ชุมมุง และคณะ (2561) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจัดการ

ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครใต้ใช้มากที่สุด คือ วิธีการประนีประนอม และวิธีการที่ใช้ใ้น้อยที่สุด คือ วิธีการบังคับ

### เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้ง

จากการศึกษาพบว่า พนักงานองค์กรจังหวัดตรัง ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอุดมศักดิ์ มั่นทน (2559) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ซึ่งพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

1. ผลจากการศึกษา พบว่า ความขัดแย้งในองค์กรมีสาเหตุเนื่องจากปัจจัยด้านบุคคลเป็นสาเหตุหลัก ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

ยังมีสาเหตุจากความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของประสบการณ์ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และความแตกต่างของเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงไม่ควรมองข้ามประเด็นที่ลูกจ้างหรือพนักงานในองค์กรแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัจจัยเรื่องความแตกต่างของบุคคลและควรพยายามหาแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้ลูกจ้างหรือพนักงานในองค์กรสามารถร่วมมือกันทำงานได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ภายใต้ความแตกต่างของบุคคลในองค์กร

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งและแนวทางการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานองค์กร ในภาพรวมของทุกประเภทธุรกิจ และเก็บข้อมูลในเขตจังหวัดตรัง เท่านั้น ซึ่งไม่ได้จำแนกออกเป็นประเภทธุรกิจ ดังนั้น ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป คือ การศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและแนวทางการจัดการกับความขัดแย้งจำแนกตามธุรกิจ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

3. การศึกษาในครั้งต่อไป ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและแนวทางการจัดการกับความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุศล ชุมมุง และคณะ (2561). วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(1): 34-45.
- มัลลิกา บุนนาค (2537). *สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พรนิชา ปัญญาเวท (2553). *การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 2*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รังสรรค์ เหมันต์. (2546). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วีรนุช สุทธิพันธ์ (2550). *การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่สมุทรปราการ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏราชชนนครินทร์.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง หลักการ และเครื่องมือแก้ปัญหา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- วรรณารถ แสงมณี. (2544). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.
- วนิดา ชนินทยุทธวงศ์. (2557). *ความขัดแย้ง ในกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง*. 6-15. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ.
- ศรัณญา พิชิราภาพัชช และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน. (2555). *แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์*. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ*, 3(5): กรกฎาคม-ธันวาคม 2556.
- อุดมศักดิ์ มั่นทน (2559). *สาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 10(2): 119-133.
- อรุณ รักธรรม. (2538). *ทฤษฎีองค์การ: ศึกษาเชิงมนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Howat, G. and London, M. (1980). *Attributions of conflict management strategies in supervisor-subordinate dyads*. *Journal of Applied Psychology*, 65(1): 172-175.
- Moore, G.A. (1996). *Organization Type and Reported Conflict Styles*. EDD Dissertation. Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.
- Pneuman, R.W. and Bruehl. M.E. (1982). *Managing Conflict*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.