

แนวทางการบริหารความขัดแย้งในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ

The Guidelines for Internal Conflict Administration of District Office

Chaiyaphum Province

ฐิตาทกานต์ อังศุवालกิจ

Thithatakan Aungsuchawalkit

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันรัชต์ภาคย์

Public Administration, Rajapark Institute

E-mail: Thitatakan@hotmail.co.th

Received November 10, 2023; **Revised** December 21, 2023; **Accepted** January 24, 2024

Abstract

These research objectives are (1) to study the conflict management concepts within the district office, Chaiyaphum Province. (2) To examine the personal factors that affect the management methods of dealing with conflicts within the district office, Chaiyaphum province. It is a quantitative research. The population used in this research was the personnel working in the district office, Chaiyaphum Province, The sample size was calculated using the Krazy and Mergan formulas. which obtains a total of 220 people. The research instrument is a questionnaire. Statistics used in data analysis include percentage, mean, standard deviation, and One-way ANONA, and the results discovered that. Research found that (1) The conflict management concept within the Chaiyaphum District Office is collaboration compromising accommodation competition and avoiding. (2) The difference in personal factors, including gender and age, significant statistical differences affecting the conflict management methods of the district office, in Chaiyaphum province while the difference in educational levels, positions, and working experiences had different opinions on the conflict management methods of the district office administrators, in Chaiyaphum province with significantly different.

Keywords: Management; Conflict; Chaiyaphum

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ (2) เพื่อทราบถึงปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีผลต่อวิธีการ บริหารความขัดแย้งภายในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของเครซีและเมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 220 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ One-way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า (1) แนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ คือการร่วมมือ และการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านวิธีการแบบเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง (2) ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ ไม่แตกต่างกัน และระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ แตกต่างกัน

คำสำคัญ: การบริหาร; ความขัดแย้ง; ที่ว่าการอำเภอ

บทนำ

เนื่องจากมนุษย์ในโลกนี้ต้องมีการอยู่ร่วมกัน ดูแล ใส่ใจ พึงพาศักดิ์ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา การพึ่งพาติดต่อกันอยู่ตลอดเวลาส่งผลให้เกิดการกระทบกระทั่ง ความไม่ลงรอยกัน ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งกันและกันทำให้เกิดปัญหาตามมา โดยปัญหาที่เกิดขึ้นหากไม่ได้รับการแก้ไขทันที่ ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ส่งผลให้การอยู่ร่วมกันของคนกลุ่มนี้มีปัญหา ซึ่งเกิดขึ้นในองค์การก็จะส่งผลสู่การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความล้มเหลวในการบริหารงานในทุกส่วนขององค์การได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะในที่ทำงานอาจเกิดขึ้นจากบุคคลตั้งแต่ 2 คน หรือ 2 ฝ่ายขึ้นไป ที่พยายามกระทำในสิ่งที่ตนเองพึงปรารถนา ให้ได้มาในสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มต้องการ (Limwongthong, 2014)

ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อความไม่เข้าใจกันในสังคมที่เกินกว่าเรื่องที่เป็นสาระสำคัญหรือ เมื่อไรก็ตามที่มีอารมณ์ต่อต้านก่อให้เกิดความบาดหมางขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ผู้นำต้องใช้เวลาในการพิจารณาให้ละเอียดขึ้นเกี่ยวกับข้อขัดแย้งนั้น รวมทั้งความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นกับตัวผู้นำในฐานะที่เป็นผู้มีบทบาทสำคัญเสียเอง ในสถานการณ์อื่นๆ ผู้นำหรือผู้บริหารนั้นอาจจะมิบทบาทในฐานะเป็นผู้ไกล่เกลี่ยหรือเป็นคนที่สามซึ่งทำหน้าที่ในการแก้ไขความขัดแย้งนั้นๆ แต่ไม่ว่าจะกรณีใดก็ตามทั้งผู้นำและผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่ต้องรู้จักยอมรับกับสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ที่จะเกิดความขัดแย้ง และต้องรู้จักจัดการกับสถานการณ์ได้อย่างดีที่สุดที่จะสนองตอบความต้องการของทั้งองค์การและบุคคล ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น โดยปกติในการบริหารงานขององค์การ โดยอาจจะเกิดความขัดแย้งของบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในองค์การ หรือความขัดแย้ง

ระหว่างองค์การ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีทั้งคุณและโทษ และอาจจะนำมาซึ่งความแตกแยกขาดความสามัคคีที่ดีต่อกัน หรืออาจจะนำมาซึ่งการกระตุ้นและส่งเสริมความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์การ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเผชิญกับ ปัญหาของความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นความรับผิดชอบโดยตรงที่ผู้บริหารจะต้องทำการ ตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อยุติหรือแก้ไขปัญหามาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นให้ได้ (Witthayaudom, 2006) และความขัดแย้งในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน ความเครียดและความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ เกิดความขัดแย้งได้ การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลต่างๆ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากการที่มีความเห็นไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทในการเข้ามาแก้ไขความขัดแย้งให้เป็นไปในทิศทางที่ดี หรือ สร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย (Yawirat, 2013)

จากปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว เนื่องด้วยที่ว่า การอำเภอเป็นศูนย์กลางการบริหารราชการภูมิภาคในระดับ อำเภอ ซึ่งประกอบด้วยส่วนราชการจำนวนมากหลายส่วนราชการ ซึ่งมีภารกิจ หน้าที่ และวัตถุประสงค์แตกต่างกัน อาทิ ตำแหน่งงาน ปลัดอำเภอ นักวิชาการเกษตร สมาชิกอาสาสมัครสาธารณสุข เจ้าหน้าที่ปกครอง ลูกจ้างอำเภอ พัฒนาการ อำเภอ เกษตรตำบล สาธารณสุขอำเภอ นักวิชาการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่นอำเภอ พนักงานราชการทะเบียนราษฎร สัสดี อำเภอ สรรพากรอำเภอ เสมียนตราอำเภอ กีฬาและวัฒนธรรมอำเภอ จึงมีโอกาสเกิดความขัดแย้งในการบริหารงาน ทำให้ผู้วิจัยทำการศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารความขัดแย้งในที่ว่า การอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ เพื่อมุ่งเน้นให้ทราบถึง สาเหตุและเพื่อหาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในที่ว่า การอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขและ เพื่อพัฒนาในที่ว่า การอำเภอและเกิดทักษะในการจัดการความขัดแย้ง ให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และเป็นแนวทางในการบริหาร อันนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์การต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในที่ว่า การอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ
2. เพื่อทราบถึงปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีผลต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในที่ว่า การอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ

ขอบเขตการวิจัย

ด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในที่ว่า การอำเภอ ในเขตจังหวัด ชัยภูมิ แนวทางการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย 1. การเอาชนะ (Competition) 2. การยอมรับ (Accommodation) 3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 4. การร่วมมือ (Collaboration) และ 5. การประนีประนอม (Compromising)

ด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในที่ว่า การอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ อำเภอแก้งคร้อ อำเภอเกษตรสมบูรณ์ อำเภอหนองบัวแดง อำเภอคอนสวรรค์ อำเภอเมือง ซึ่งมีประชากรเป็นจำนวน 500 คน จึงคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของเครซีและเมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 5% ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 217 คน เพื่อให้การ เก็บข้อมูลของแบบสอบถามครอบคลุมสมบูรณ์ จึงเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 220 คน

ด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในที่ว่ากาารอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ อำเภอแก้งคร้อ อำเภอเกษตรสมบูรณ์ อำเภอหนองบัวแดง อำเภอคอนสวรรค์ อำเภอเมือง

ระยะเวลาที่ศึกษา การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการศึกษาตั้งแต่ เดือนสิงหาคม 2565 – กรกฎาคม 2566

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลมีเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันและความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง ความขัดแย้งนั้นมีหลายความหมาย ผู้วิจัยขออธิบายความหมายบางส่วน ดังนี้

Greenberg and Baron (2003) ได้นิยามความขัดแย้ง หมายถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้ว่าคุณค่าหรือกลุ่มอื่นได้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลเสียในทางลบหรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของตน

Linoff and Barry (2011) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือ เรื่องของความไม่ลงรอยกัน ความตรงกันข้ามกันหรือการต่อสู้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งเกิดขึ้นจากความไม่เท่าเทียมกันทางอิทธิพลและรวมถึงความแตกต่างทางอำนาจของแต่ละฝ่าย

Pruitt and Rubin (Cited in Lewicki et al., 2006) นิยามความขัดแย้งว่าเป็น ความไม่ลงรอยหรือความตรงกันข้ามกันอย่างรุนแรง อันสืบเนื่องมาจากประโยชน์หรือแนวคิด ซึ่งรวมถึงการรับรู้ที่สวนทางกันของผลประโยชน์ หรือความเชื่อว่าคุณค่าปรารถนาในปัจจุบันของแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุได้พร้อมกัน

Robbins (2005) นิยามความขัดแย้งว่า คือกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าคุณค่าตรงข้ามมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ

Likhitthamaroj (2002) ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึงกระบวนการที่เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าคุณค่าอีกฝ่ายหนึ่งก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบหรือก่อให้เกิดความไม่พอใจซึ่งกันมาจะมีปฏิกริยาระหว่างกัน จนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขึ้น ได้แก่ ขนาดของความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยกันในเป้าหมายความแตกต่างในการตีความข้อเท็จจริงไม่เหมือนกัน และความไม่ลงรอยกันในพฤติกรรมที่คาดหวัง

Navikam (2002) กล่าวว่าความขัดแย้ง หมายถึง ความแตกต่างของบุคคลและกลุ่มในเรื่องจุดประสงค์ ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลจากอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ นั่นเอง ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ระหว่างบุคคล และกลุ่มบุคคล โดยที่คู่กรณีสามารถตอบสนอง หรือร่วมงานกันในทางที่ดีและสร้างสรรค์ได้

สรุปได้ว่าความขัดแย้ง หมายถึง เรื่องของความไม่ลงรอยกัน ความตรงกันข้ามกัน หรือการต่อสู้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป เป็นความรู้สึกหรือปฏิกริยาของบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน อันสืบเนื่องมาจากประโยชน์หรือแนวคิด รวมทั้งการต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำ หรือขัดขวาง

การกระทำอีกฝ่ายเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ความขัดแย้งอาจเกี่ยวกับความไม่สามารถตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นเพราะอยากทำทั้งสองสิ่งในเวลาเดียวกัน

Phromsri (2014) ได้กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่สำคัญมี 3 แนวคิด ได้แก่

1. แนวคิดดั้งเดิม มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่สมควรและไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เป็นสิ่งที่เลวร้ายและชั่วร้าย สมควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไป

2. แนวคิดแบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นแนวคิดที่มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกกลุ่ม โดยความขัดแย้งอาจจะให้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์หรือโทษแก่องค์การ เพราะทำให้เห็นปัญหาต่าง ๆ

3. แนวคิดแบบสมัยใหม่ เป็นแนวคิดที่เสนอไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นพลังบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม กลุ่มจำเป็นต้องมีความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การปรับตัว การปรับตัวจะทำให้องค์การเจริญเติบโต

ประเภทของความขัดแย้ง

Limwongthong (2014) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งออกตามสภาพการณ์ได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลได้รับอิทธิพลมาจากบทบาทและเป้าหมายที่บุคคลได้รับมอบหมาย กับความรู้สึกส่วนตัว ซึ่งมาจากความคิด อารมณ์ คุณค่า ความโอเนียงของจิตใจ เป็นความรู้สึกที่บุคคลคาดหวังให้มีบทบาทตั้งแต่สองบทบาทขึ้นไปในเวลาเดียวกัน ความขัดแย้งภายในตนจะก่อให้เกิดความเครียด

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เป็นความขัดแย้งที่พบบ่อย อาจเริ่มจากความขัดแย้งในตนเอง ค่านิยม ทศนคติ บุคลิกภาพ บทบาท สถานภาพ การทำงาน เป้าหมาย สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมเกี่ยวเนื่องกับบุคคลอื่นในทางลบจนกลายเป็นความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาเดียวกันหรือต่างกัน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามแนวตั้งและแนวนอนตามโครงสร้างขององค์การ เช่นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานในสายงานเดียวกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดเห็น ทศนคติ ความเข้าใจ และเป้าหมายต่างจากแนวประเพณีหรือปทัสฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม อาจเป็นเรื่องของกฎระเบียบ วิธีการ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกับคนส่วนใหญ่ในกลุ่ม ส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลต่อกลุ่มเป็นไปในทางต่อต้าน

4. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งของบุคคลภายในกลุ่ม หรือกลุ่มย่อยตั้งแต่ 2 กลุ่มที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย กระบวนการ วิธีการทำงานที่แตกต่าง ความขัดแย้งในลักษณะนี้สืบเนื่องมาจากปัญหาการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเกิดจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและผลประโยชน์ที่สูงสุด

5. ความขัดแย้งในองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคล กลุ่ม และแผนกในองค์การเห็นว่า วิธีการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ขั้นตอน นโยบายในการทำงานขององค์การไม่สามารถเชื่อมต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ เมื่อบุคคลแต่ละคนมาอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน จะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ค่านิยม การเปลี่ยนแปลง การรับรู้

ผลประโยชน์ การพึ่งพากัน งบประมาณที่มีจำนวนจำกัด ความแตกต่างในหน้าที่การงาน ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับองค์การ หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เป็นความขัดแย้งจากความต้องการ การกดดัน หรือความคาดหวังที่มาจากภายนอกองค์การ ที่จะเข้ามาอิทธิพลต่อนโยบาย หรือผลประโยชน์ขององค์การเพื่อเป็นการแย่งชิงส่วนตรงตลาดและผลกำไร

กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

Thomas (1976) กล่าวว่าในกรณีที่คนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง เราจะมีวิธีการจัดการ (หรือขจัด) ความขัดแย้งนั้นอย่างไรซึ่งผลจากการศึกษา ได้จำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แนวทาง ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เมื่อคนเราพบกับความขัดแย้ง จะมีบางคนที่แก้ไขความขัดแย้งนั้น ด้วยวิธีการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ จึงพยายามใช้อิทธิพลวิธีการหรือช่องทางต่างๆ เพื่อจะทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้นตนเองให้ได้ การแก้ไขความขัดแย้งในแนวทางนี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้”

2. การยอมรับ (Accommodation) จะเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับที่ยอมรับและได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจให้แก่คู่กรณี โดยที่ตนเองจะยอมเสียสละ แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-ชนะ”

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหา ไม่รวมมือในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้งพุด่างๆ ก็คือทำตัวเป็นพระอิฐพระปูนนั่นเอง แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” เป็นส่วนใหญ่

4. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมของคนที่มีจัดการความขัดแย้ง โดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในแบบนี้เรียกได้ว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ Win-Win ทั้งสองฝ่ายแนวทางการแก้ไขแบบนี้จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-ชนะ”

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน อันสืบเนื่องมาจากประโยชน์หรือแนวคิด ซึ่งรวมถึงการรับรู้ที่สวนทางกันของผลประโยชน์ หรือความเชื่อว่าคุณภาพปรารถนาในปัจจุบันของแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุได้พร้อมกัน จึงทำให้สามารถเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ทั้งแบบ ความขัดแย้งภายในตน, ความขัดแย้งระหว่างบุคคล, ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม, ความขัดแย้งภายในกลุ่ม, ความขัดแย้งในองค์การและความขัดแย้งระหว่างองค์การ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของ Thomas (1976) มาใช้ในการศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย 1. การเอาชนะ (Competition) 2. การยอมรับ (Accommodation) 3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 4. การร่วมมือ (Collaboration) 5. การประนีประนอม (Compromising) ดังนั้นความขัดแย้ง

เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นถ้าหากสามารถจัดการให้มีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะ เพราะจะช่วยให้เกิดการประดิษฐ์
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ อำเภอแก้งคร้อ อำเภอเกษตรสมบูรณ์ อำเภอหนองบัวแดง อำเภอคอนสวรรค์ อำเภอเมือง ซึ่งมีประชากรเป็นจำนวน 500 คน ประกอบด้วย ตำแหน่งงาน ปลัดอำเภอ นักวิชาการเกษตร สมาชิกอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน เจ้าหน้าที่ยกครอง ลูกจ้างอำเภอ พัฒนาการอำเภอ เกษตรตำบล สาธารณสุขอำเภอ นักวิชาการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่นอำเภอ พนักงานราชการทะเบียนราษฎร สัสดีอำเภอ สรรพากรอำเภอ เสนีย์นตราอำเภอ กีฬาและวัฒนธรรมอำเภอ

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ของการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 5 แห่ง จึงคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของเครซีและเมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 5% ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 217 คน เพื่อให้การเก็บข้อมูลของแบบสอบถามครอบคลุมสมบูรณ์ จึงเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 220 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามส่วนนี้ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความขัดแย้งในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 5 ด้าน 5 ข้อ ประกอบด้วย 1. ด้านการเอาชนะ 2. ด้านการร่วมมือ 3. ด้านการประนีประนอม 4. ด้านการหลีกเลี่ยง 5. ด้านการยอมให้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยไปยังผู้บริหารในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ ทั้ง 5 แห่ง
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปแจกกลุ่มตัวอย่างพร้อมทั้งให้คำอธิบายเกี่ยวกับการกรอกแบบสอบถามและข้อคำถามบางข้อที่ไม่เข้าใจ แล้วรอรับกลับคืน

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้ทำการประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรม SPSS โดยการแจกแจงความถี่ของทุกตัวแปร แล้วคำนวณค่าร้อยละและสถิติต่าง ๆ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ตั้งขึ้น โดยจะใช้สถิติต่าง ๆ ดังนี้ t-test, f-test และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-way ANOVA

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 50.9, อายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.6, ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.2, ตำแหน่งหน้าที่พนักงานราชการทะเบียนราษฎร คิดเป็นร้อยละ 17.4 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนใหญ่คือ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.1

สำหรับผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยมี 2 ข้อ ดังนี้

1) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ พบว่า แนวทางการบริหารความขัดแย้งในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านวิธีการแบบเอาชนะในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.60$) ด้านการร่วมมืออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) ด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.26$) และด้านการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดง ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแนวทางการบริหารความขัดแย้ง

Table 1 Shows Mean and standard deviation. of conflict management guidelines.

แนวทางการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management guidelines)	\bar{X}	S.D.
1. ด้านวิธีการแบบเอาชนะ (Competition)	2.60	0.647
2. ด้านการร่วมมือ (Collaboration)	3.82	0.419
3. ด้านการประนีประนอม (Compromising)	3.82	0.451
4. ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)	2.26	0.779
5. ด้านการยอมให้ (Accommodation)	3.44	0.396
ค่าเฉลี่ยรวม (Total average)	3.19	0.341

2) เพื่อทราบถึงปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีผลต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ พบว่า แนวทางการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.069 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 และปฏิเสธสมมติฐาน H_1 สรุปว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ว่าการอำเภอ จังหวัดชัยภูมิ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง ด้านอายุ แนวทางการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.174 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 และปฏิเสธสมมติฐาน H_1 สรุปว่าอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ด้านระดับการศึกษา แนวทางการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000* ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 สรุปว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านตำแหน่งหน้าที่ แนวทางการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวม มี

ค่า Sig. เท่ากับ 0.000* ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H0 และยอมรับสมมติฐาน H1 สรุปว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัด ชัยภูมิ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านประสบการณ์การทำงาน แนวทางการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000* ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H0 และยอมรับสมมติฐาน H1 สรุปว่าประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ที่ว่าการอำเภอ จังหวัดชัยภูมิ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 2 และ 3

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความขัดแย้ง จำแนกตามเพศ

Table 2 Shows an analysis of data on conflict management approaches, classified by gender.

แนวทางการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management guidelines)	เพศ (Gender)	\bar{x}	S.D.	t	df	sig
	ชาย (Man)	3.23	.429	1.832	162.437	.069
	หญิง (Female)	3.15	.210			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (*Statistical significance at the .05 level)

ตารางที่ 3 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความขัดแย้ง

Table 3 Comparative statistics comparing differences in information about conflict management approaches.

แนวทางการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management guidelines)	แหล่งความแปรปรวน (Source of information variant)	SS	df	MS	F-Ratio	sig
อายุ (Age)	ระหว่างกลุ่ม (between groups)	.579	3	.193	1.672	.174
	ภายในกลุ่ม (within group)	24.907	198	.115		
	รวม (Total)	25.486	201			
ระดับการศึกษา (Education)	ระหว่างกลุ่ม (between groups)	1.753	3	.877	8.016	.000*
	ภายในกลุ่ม (within group)	23.732	198	.109		
	รวม (Total)	25.486	201			
ตำแหน่งหน้าที่ (Position)	ระหว่างกลุ่ม (between groups)	4.640	3	.331	3.259	.000*
	ภายในกลุ่ม (within group)	20.846	198	.102		
	รวม (Total)	25.486	201			
ประสบการณ์การทำงาน (Work experience)	ระหว่างกลุ่ม (between groups)	5.566	3	1.392	15.019	.000*
	ภายในกลุ่ม within group	19.920	198	.093		
	รวม (Total)	25.486	201			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05(Statistical significance at the .05 level)

อภิปรายผล

จากผลของการวิจัยข้างต้น สามารถอภิปราย ได้ดังนี้

1. แนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในที่ว่าการอำเภอ จังหวัดชัยภูมิ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

(1) ด้านวิธีการแบบเอาชนะ ผลการวิจัยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารมุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายในการแก้ไขปัญหา เตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน พยายามแก้ไข้ปัญหาให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง ซึ่งที่ว่าการอำเภอเป็นหน่วยงานราชการที่มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายต่าง ๆ กำหนดเอาไว้อยู่แล้ว หากมีปัญหาคความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์การ ในเบื้องต้นผู้บริหารจึงต้องใช้ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ในการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อบางครั้งต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วนในกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นเมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wongkaew (2019) ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

(2) ด้านการร่วมมือ ผลการวิจัยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหาจนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย เปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง และขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วง โดยเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การบริหารที่ว่าการอำเภอจะมีการเรียกทุกฝ่ายเข้าประชุมเพื่อเสนอข้อคิดเห็นหาทางออกร่วมกัน เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อต้องการหาวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต้องร่วมมือกันเพื่อประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย และเพื่อผลานความคิดเห็นของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน การประสานความร่วมมือเป็นแนวทางออกที่ให้คุณประโยชน์ ประสานร่วมมือคนที่เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมุ่งให้เกิดความพอใจแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นการประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน ทำให้เกิดผลชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นผลดีต่อการทำงานร่วมกัน ไม่เกิดเป็นปรปักษ์ต่อกัน มีความผูกพันกัน และเป็นการประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน ซึ่งเห็นได้จากงานวิจัยของ Srikaewfaek (2022) เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

(3) ด้านการประนีประนอม ผลการวิจัยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานหรือสถานการณ์ต่างๆ มีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไขความขัดแย้ง คำนิยามถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายให้ได้รับในสิ่งที่พึงประสงค์ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้สร้างความพอใจมากกว่าการบังคับหรือยอมทำในสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เป็นลักษณะพบกันครึ่งทาง ได้รับผลประโยชน์ที่น่าพอใจทั้งสองฝ่าย เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหา ยังปรากฏในงานวิจัยของ Srijoy (2017) เรื่องการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

(4) ด้านการหลีกเลี่ยง ผลการวิจัยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่ไม่ได้มีพฤติกรรมที่จะมุ่งเอาชนะผู้ใดบังคับบัญชาในการบริหารงานและไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกสถานการณ์ ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจรุนแรงจนแก้ปัญหาไม่ได้เพราะบางครั้ง การมุ่งเอาชนะอาจก่อให้เกิดความเสียหาย เสียชื่อเสียง เกิดผลเสียมากกว่าผลดีขององค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Suwansang et al. (2021) เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย

(5) ด้านการยอมให้ ผลการวิจัยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารพยายามหาหนทางที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับในการทำงานและผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความใจกว้างเสียสละและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่ต้องการให้เกิดความคับข้องใจต่อกัน ไม่มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะผู้ใดบังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจกันต้องการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคี เสียสละ และหลีกเลี่ยงความแตกแยกเพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรและองค์การ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Baonoet and Suksodkiew (2013) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการยอมให้อยู่ในระดับมาก

2. บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ที่แตกต่างกันมีผลต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ว่าการอำเภอ จังหวัดชัยภูมิ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 อาจเนื่องจากบุคลากรทั้งเพศชายและหญิง อายุน้อยหรืออายุมากต่างมีความเห็นว่าผู้บริหารที่ว่าการอำเภอ มีหลักการและวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างยุติธรรมต่อทุกฝ่าย และใช้ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย เปิดเผยตรงไปตรงมา หาทางออกร่วมกัน เพื่อความพอใจของทั้งสองฝ่าย และระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ว่าการอำเภอ จังหวัดชัยภูมิ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 อาจเนื่องจากระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน ที่ต่างกันทำให้มีภาระงาน หน้าที่ที่รับผิดชอบต่างกัน จึงพบเจอกับปัญหาและเกิดความขัดแย้งในการทำงานที่ต่างกัน จึงมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwansaeng (2019) ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการบริหาร โดยภาพรวมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนการจำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

สรุปผล

ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัยตามลำดับของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. แนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในที่ว่าการอำเภอ จังหวัดชัยภูมิ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านวิธีการแบบเอาชนะและด้านการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการร่วมมือและด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก และด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย

2. ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ที่แตกต่างกันมีความคิดต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ ไม่แตกต่างกัน และระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ด้านการร่วมมือ ผู้บริหารควรให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหากัน เพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง การร่วมมือกัน ทำความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติ โดยวิธีการซึ่งคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ และยินยอมพร้อมใจ รวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น ด้านการร่วมมือ ข้อดีคือ เป็นการยุติข้อขัดแย้งที่บรรลุข้อตกลงด้วยดีมีผลยาวนาน ข้อเสียคือ เป็นการยากที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจ และพร้อมใจร่วมมือกัน ผู้บริหารจึงควรให้ทุกฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งได้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-ชนะ”

1.2 ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารควรจัดการความขัดแย้ง โดยให้ทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งสามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน คือทุกฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งได้ยุติความขัดแย้ง แก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายต้องการ โดยวิธีการเข้าประชุมเพื่อเสนอข้อคิดเห็นหาทางออกร่วมกัน เพื่อเกิดเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ การประนีประนอมนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือ ต่างฝ่ายต่างได้เท่าที่ตกลงยอมร่วมกัน ข้อเสียคือ ฝ่ายเสียเปรียบจะยังชุ่นเคืองใจ ผู้บริหารจึงควรใช้แนวทางการจัดการกับความขัดแย้งหรือแก้ปัญหาที่สามารถให้ทางออกที่ดีกับทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้ไม่เกิดความผิดหวัง และทั้ง 2 ฝ่าย มีความรู้สึกที่ดีว่าเป็นผู้ชนะ ก็ควรใช้กลยุทธ์เป็นแบบชนะ-ชนะ ด้วยกันทั้งคู่

1.3 ด้านการยอมให้ ผู้บริหารควรให้ทุกฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งยอมเสียสละความต้องการของตนเองบ้าง เพื่อที่จะให้ทุกฝ่ายบรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกฝ่าย เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ด้านการยอมให้ มี ข้อดีคือ ทำให้บรรเทาความขัดแย้งได้ในเวลาอันรวดเร็วเพราะคู่กรณีได้รับประโยชน์จึงเกิดความพึงพอใจและยุติข้อขัดแย้ง ข้อเสียคือ ผู้ได้ประโยชน์ยามใจ ผู้เสียประโยชน์ร้อนวันแค้น

1.4 ด้านวิธีการแบบเอาชนะ เป็นการใช้วิธีเอาแพ้เอาชนะ เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการ อาจจะใช้อำนาจหรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรง อันอาจจะเกิดมาจากเมื่อมีอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมาย จึงใช้วิธีการที่อาจจะต้องทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนหวังไว้ วิธีการนี้เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เป็นฝ่ายชนะ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่แพ้ฝ่ายแพ้อาจจะเก็บความคับแค้นใจไว้ในขณะหนึ่ง เพื่อรอเวลาที่จะหาทางแก้แค้น วิธีการแบบเอาชนะถือได้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผล ผู้บริหารจึงควรใช้การบริหารความขัดแย้งวิธีนี้เมื่อทั้ง 2 ฝ่าย มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้น และไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธภาพในระยะยาว เป็นวิธีที่รวดเร็วของการแก้ไขข้อขัดแย้งในกรณีนี้

1.5 ด้านการหลีกเลี่ยง การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการที่ให้ประสิทธิภาพน้อยที่สุดใน 5 วิธีการบริหารความขัดแย้งทั้งหมด เพราะเนื่องจากการหลีกเลี่ยงมิได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบเลี่ยงจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไข และพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้เกิดโทษได้ ผู้บริหารจึงควรใช้บริหารความขัดแย้งสำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยจะสำคัญนัก

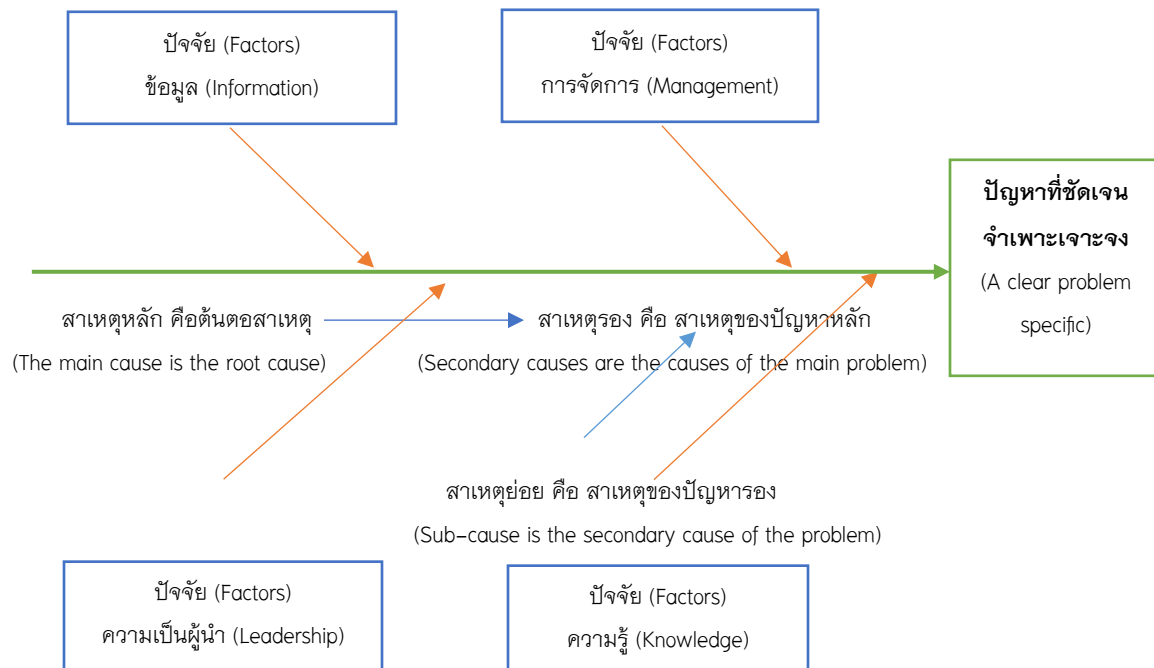
2. ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยนี้ควรนำไปใช้ศึกษาในพื้นที่อื่น ๆ เช่น ที่ว่าการอำเภออื่น ๆ หรือจังหวัดอื่น ๆ
2. งานวิจัยนี้นำไปพัฒนาต่อเนื่อง โดยนำไปพัฒนาเป็นโมเดลการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้ที่ว่าการอำเภอนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงแนวทางการบริหารความขัดแย้งในที่ว่าการอำเภอ ในเขตจังหวัดชัยภูมิ คือ ด้านการประนีประนอม และด้านการร่วมมือ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหาโดยวิธีแผนภูมิเหตุและผล หรือแผนผังก้างปลา เนื่องจากผู้บริหารในที่ว่าการอำเภอเป็นผู้ที่แก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการเชิญทุกฝ่ายเข้าประชุม เพื่อเสนอข้อคิดเห็นหาทางออกร่วมกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข

ปัญหา จนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมหาทางออกร่วมกันในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วง จึงควรนำการแก้ปัญหาโดยวิธีแผนภูมิเหตุและผล หรือแผนผังก้างปลา มาใช้ในการบริหาร ความขัดแย้ง ซึ่งเป็นวิธีการใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล มีประโยชน์ในการใช้เป็นเครื่องมือในการระดมสมอง ของบุคลากรในที่ว่ากรอ้าเถอ ทำให้เห็นปัญหาที่เป็นระบบ และทราบสาเหตุของผลที่เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และมีการคิด การทำงานอย่างเป็นระบบ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แผนผังก้างปลา

Fig. 1 Fishbone Diagram

References

- Baonoet, N., & Suksodkiew, V. (2013). The Conflict Management of School Administrators and the Performance of Teachers under Bangkok Metropolitan. *Journal of Educational Administration Silpakorn University*, 3(2), 86–96.
<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/57095>
- Suwansang, J., Niyamabha, A., & Wichitpassaraporn, W. (2021). Conflict Management of Administrators in the 21st Century in School under the Secondary Educational Service Area Office 2. *Educational Management and Innovation Journal*, 4(1), 1–19.
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/emi/article/view/240185>

- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003) *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (18th ed.). Prentice–Hall.
- Linoff, G.S., & Barry, M.J.A. (2011). *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management* (3rd ed.). Wiley.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2006). *Negotiation* (5th ed.). McGraw–Hill.
- Likhithammaroj, P (2002). *Organizational Behavior*. Odeonstore.
- Limwongthong, A. (2014). *Conflict Management in Organizations*. Books 2 U.
- Naweeakarn, S. (2002). *Organizational Behavior*. Bhannakij 1991.
- Promsri, C. (2014). *Contemporary Leadership*. Panyachon.
- Pruitt, D., & Rubin, J. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. Random House.
- Robbins, S.P. (2005). *Organization Behavior* (11th ed.). Prentice Hall of India.
- Srijoy, K. (2017). *Conflict Management of Secondary School Administrators in Uthai Thani Province* [Master’s thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi].
<http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/3326>
- Srikaewfaek, T., Prasan, A., Prommas, B. (2022). Conflict Management of School Administrators under the Office Secondary Educational Service Area 12. *Rajabhat Maha Sarakham University Journal*, 16(2), 11–20. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmuj/article/view/260988>
- Thomas, K.W. (1976). *Conflict and Conflict Management*, In M. D. Dunnette, Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.
- Wittayudom, W. (2013). *Organizational Behavior*. Thanathat.
- Wongkaew, J. (2017). *Conflict Management of School Administrators as Perceived by the Teacher under Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 2*[Master’s thesis, Thaksin University].
- Yavirach, N. (2013). *Leadership and Strategic Leadership*. Triple Group.