บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ

สารนิพนธ์

ของ

นายไพฑูรย์ คงทัพ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2546

บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ

บทคัดย่อ

ของ

นายไพฑูรย์ คงทัพ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตุลาคม 2546

ไพฑูรย์ คงทัพ. (2546). ***บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ.*** สารนิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดทำบรรณนิทัศน์จากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัยและเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ในเรื่องของการบริหารความขัดแย้ง โดยมีขอบเขตของเนื้อหาสาระประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้งสาเหตุของความขัดแย้ง การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง และประโยชน์และโทษของความขัดแย้งซึ่งเอกสารในการศึกษาค้นคว้าได้จัดแยกตามประเภทของบรรณนิทัศน์ หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์ ที่จัดเรียงลำดับตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2535 – 2545 รวม
ทั้งหมด 103 เรื่อง ทั้งนี้ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ทำดรรชนีโดยเรียงลำดับอักษรตามหลักพจนานุกรม ซึ่งแบ่งเป็นดรรชนีชื่อเรื่อง ดรรชนีผู้แต่ง และดรรชนีหัวเรื่อง

ผลที่ได้รับจากการศึกษา หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่นำเสนอในรูปของบรรณนิทัศน์ที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งเป็นพื้นฐานข้อมูลแนวคิด 6 เรื่อ คือ แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง ประเภทความขัดแย้งสาเหตุของความขัดแย้ง การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง และประโยชน์และโทษของความขัดแย้งโดยมีเนื้อหาสาระครอบคลุมถูกต้อง เที่ยงตรง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง นำไปเป็นพื้นฐานของการบริหารความขัดแย้งในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ANNOTATION ON CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATION

AN ABSTRACT

BY

MR.PAITOON KONGTHUP

Presented in partial fulfillment of the requirements

for the Master of Education degree in Educational Administration

at Stinakharinwirot University

October 2003

Paitoon Kongthup. (2003). ***Annotation on Conflict Management in Organization***. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate school, Srinakharinwirot University. Advisor : Asst. Prof. Dr.Puongrat Kesonpat.

This study is aimed to arrange a literary overview from books, textbooks, periodicals, research and other printed documentation on the subject of the administration of opposition, the kinds of opposition, reasons of opposition, measurement of opposing behavior, and the benefits and ill effects of opposition. The documents in the exploratory study have been arranged by the kinds of literature, books, textbooks, periodicals, research and other printed documentation chronologically from 1992 to 2002 totaling 103 subjects. The exploring student has made indices by arranging in alphabetical order divided into a subject index, author index and title index.

The results of the study of books, textbooks, periodicals, research and other printed documentation displayed in the shape of literature related to the administration of opposition in organizations are the data basis of 6 lines of thought, namely thinking and theory of opposition, administration of opposition, kinds of opposition with comprehensive, correct and accurate contents, which is for the benefit of administrators and related persons to use as a basis of efficient administration of opposition in agencies.

บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ

สารนิพนธ์

ของ

นายไพฑูรย์ คงทัพ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2546

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ ตัณฑ์เจริญรัตน์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.คมเพชร ฉัตรศุภกุล)

วันที่ เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยได้รับความอนุเคราะห์ช่วยเหลือและให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ที่ท่านได้กรุณาเป็นที่ปรึกษา จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จเรียบร้อย ผู้ศึกษาค้นคว้ารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจ แก้ไข และให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงในการทำสารนิพนธ์ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีคุณค่า มีความถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ ตัณฑ์เจริญรัตน์ และอาจารย์สุพีพรรณ พัฒนาพาณิชย์ ที่เป็นคณะกรรมการสอบโครงการสารนิพนธ์และได้ให้ความกรุณาแนะนำวิธีการศึกษา ค้นคว้าเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ อาจารย์สมศักดิ์ ตันติวิวัทน์ อาจารย์ปราณี ตันติตระกูล อาจารย์นุกูล ธรรมจง อาจารย์ศักดิ์สิทธิ์ บุญรังศรี อาจารย์วิชัย เจริญศรี อาจารย์พรเพ็ญ ประชาภิญโญ และคณะครู-อาจารย์โรงเรียนหัวหิน ที่ช่วยค้นหาข้อมูลอ้างอิงในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณผู้เขียนหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ทุกท่าน ที่เป็นแหล่งความรู้ในการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลการบริหารความขัดแย้งในองค์การ ทำให้การดำเนินการค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบแด่คุณพ่อคุณแม่และคณาจารย์

ไพฑูรย์ คงทัพ

สารบัญ

บทที่ **หน้า**

1 บทนำ..... 1
สภาพปัจจุบันและปัญหา..... 1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา..... 4
ความสำคัญของการศึกษา..... 4
ขอบเขตของการศึกษา..... 4
ขอบเขตของเอกสารที่ศึกษาค้นคว้า..... 4
แหล่งข้อมูลที่ศึกษาค้นคว้า..... 5
นิยามศัพท์เฉพาะ..... 5

2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ..... 7
การบริหารความขัดแย้งในองค์การ..... 7
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง..... 8
การบริหารความขัดแย้ง..... 15
ประเภทของความขัดแย้ง..... 29
สาเหตุของความขัดแย้ง..... 33
การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง..... 37
ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง..... 44
บรรณนิทัศน์..... 48
ความหมายของบรรณนิทัศน์..... 48
หลักการจัดทำบรรณนิทัศน์..... 49
ลักษณะของบรรณนิทัศน์..... 50

3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า..... 52
วิธีการศึกษาค้นคว้า..... 52
วิธีการจัดทำบรรณนิทัศน์..... 52
การลำดับเนื้อหาบรรณนิทัศน์..... 53

สารบัญ(ต่อ)

บทที่ **หน้า**

3(ต่อ)

ตัวอย่างบรรณนิทัศน์ หนังสือ ตำรา..... 54
ตัวอย่างบรรณนิทัศน์ วารสาร..... 55
ตัวอย่างบรรณนิทัศน์ งานวิจัย..... 56
ตัวอย่างบรรณนิทัศน์ เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ..... 57
การจัดทำดรรชนีบรรณนิทัศน์..... 58
ดรรชนีชื่อเรื่อง..... 58
ตัวอย่างดรรชนีชื่อเรื่อง..... 59
ดรรชนีชื่อผู้แต่ง..... 59
ตัวอย่างดรรชนีชื่อผู้แต่ง..... 60
ดรรชนีหัวเรื่อง..... 60
ตัวอย่างดรรชนีหัวเรื่อง..... 61

4 แหล่งข้อมูล..... 62
แหล่งข้อมูล..... 62
ตอนที่ 1 บรรณนิทัศน์หนังสือ ตำรา..... 62
ตอนที่ 2 บรรณนิทัศน์วารสาร..... 97
ตอนที่ 3 บรรณนิทัศน์งานวิจัย..... 116
ตอนที่ 4 บรรณนิทัศน์เอกสารสิ่งพิมพ์อื่นๆ..... 141

5 สรุปและอภิปรายสาระสำคัญ..... 146

บรรณานุกรม..... 151

ดรรชนี..... 160
ดรรชนีชื่อเรื่อง..... 160
ดรรชนีชื่อผู้แต่ง..... 165
ดรรชนีหัวเรื่อง..... 169

สารบัญ(ต่อ)

ภาคผนวก……171
แหล่งข้อมูล……...171

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์ ……..…… 237

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 การวิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดมาตรการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง..... 27

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 สรุปเปรียบเทียบความขัดแย้ง..... 14

2 ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งของกลุ่มกับระดับความขัดแย้งของการปฏิบัติงานขององค์การ..... 15

3 วิธีแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้หลัก 3 ขั้น (Method III) ของ Gordon..... 25

4 การป้องกันปัญหาความขัดแย้ง..... 26

5 แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง..... 38

บทที่ 1

บทนำ

1. สภาพปัจจุบันและปัญหา

ในการปฏิบัติภารกิจการบริหารในองค์การ หรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ ในสังคมภายนอกหรือภายในหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับต่างเฝ้ามองและหวังพึ่งผู้บริหารของหน่วยงานเป็นสำคัญ สุธน ศรีหิรัญ (2542 : 7) กล่าวว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่ทำให้องค์การได้พัฒนาไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตลอดเวลาที่ผู้บริหารทุกคนกำลังบริหารองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทักษะหรือความสามารถประการหนึ่งก็คือการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง และการที่จะแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเพียงใดนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ และขั้นตอนที่สำคัญที่สุดก็คือการต้องทราบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นสำคัญแค่ไหน และจำเป็นเร่งด่วนเพียงใดที่จะต้องแก้ไขให้ลุล่วงไป (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 139) อาจกล่าวได้ว่า ปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท คือ การบริหารงาน การบริหารคน การบริหารเงิน การบริหารเวลา การบริหารความขัดแย้ง และดูเหมือนว่าการบริหารความขัดแย้งนี้จะเป็นการบริหารที่ค่อนข้างที่ยุ่งยากสับสนที่สุดในบรรดาการบริหารทั้งหลาย (เบญจกุล มะกะระธัช. 2539 : 2 – 3)

ความขัดแย้ง (Conflcit) คือ สภาพความไม่ราบรื่นที่เกิดภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การก็คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า อันมีสาเหตุเนื่องมาจากข้อเท็จจริงที่ว่าสมาชิกต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือในกิจการงานต่าง ๆ ที่สมาชิกมีความแตกต่างกันทางด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ดังนั้นสมาชิกขององค์การที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน ก็จะแสดงทัศนะให้เด่นชัดกว่าบุคคลอื่น ความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้และเป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์การจะมองข้ามมิได้ ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีโครงสร้างเช่นไร หรือมีวิธีดำเนินการอย่างไร สำหรับความรุนแรงที่รุนแรงและมีมากเกินไป จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลร้าย เกิดผลเสียแก่บุคคล และขัดขวางความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. 2542 : 141)

ความขัดแย้ง เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่จะต้องเกิดขึ้นเสมอไม่ว่าจะเป็นชีวิตในครอบครัว ชีวิตในวัยเรียน หรือชีวิตในการทำงาน ถ้าปราศจากความขัดแย้งแล้วชีวิตของคนเราคงจะน่า

เบื่อหน่าย และไม่มีความกระตือรือร้น แต่ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปก็อาจเป็นเหตุให้ชีวิตมีแต่ความเครียด คนนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินการขององค์การต่าง ๆ ความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ดังนั้นบุคคลจึงต้องเผชิญกับความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (กองวิชาการและแผนงาน. 2542 : 13)

ในแง่พฤติกรรมมนุษย์ ความขัดแย้งเป็นความรู้สึกที่บุคคลแสดงออกที่เหมือนกันหรือไม่เหมือนกันก็ได้ ทั้งนี้เนื่องจากความรู้ ประสบการณ์ ทัศนคติ ค่านิยมเดิมที่ได้รับจากการสะสมมาและเชื่อมโยงกับสิ่งที่ตนเองได้รับรู้ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ต่างคนต่างคิดว่าตนเองคิดถูกต้องและไม่สามารถหาข้อยุติหรือข้อสรุปจนเป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ปัญหาความไม่เข้าใจกัน
นี้เอง ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งได้ (วิชาญ ปล้องไหม. 2539 : 40)

สำหรับในแง่ทางสังคมนั้น ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมทางสังคมที่มักจะพบเห็นเสมอ ทั้งความขัดแย้งที่แสดงออกให้เห็นพฤติกรรมที่เด่นชัด และพฤติกรรมที่ไม่เด่นชัด เพราะว่าการมีบุคคลอยู่ร่วมกัน และแต่ละบุคคลมีพื้นฐานแตกต่างกันออกไป เช่น ความเชื่อ ความคิดเห็น เจตคติ ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติตน เมื่อบุคคลในสังคมมีความสัมพันธ์ต่อกัน โอกาสที่จะเกิดพฤติกรรมที่ไม่เห็นด้วย หรือพฤติกรรมความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2545 : 289)

การศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งได้เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารงานในองค์การ จากการศึกษาค้นคว้าของ ฟอลเลต (Alan. 1998 : 10 – 11 ; อ้างอิงจาก Fallett. 1925) ซึ่งฟอลเลตค้นพบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโลกนี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และหาแนวทางใช้ข้อขัดแย้งนั้นแก้ปัญหาให้เกิดผลในทางบวกได้ดี

บุญช่วย ศิริเกษ (2540 : 293) กล่าวว่า ความขัดแย้งในสมัยเดิมเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีประโยชน์ เป็นอันตรายต่อการปฏิบัติงานในองค์การจึงควรขจัดให้หมดไป แต่ในสมัยปัจจุบันกลับยอมรับว่า ความขัดแย้ง เป็นเรื่องของธรรมชาติที่ต้องเกิดขึ้นเมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปปฏิสัมพันธ์กันและเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ไม่สามารถขจัดให้หมดไปได้ ดังนั้นนักบริหารจึงควรหันกลับมาใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

วันทนา กอวัฒนสกุล (2541 : 31) กล่าวว่า ทุก ๆ สิ่งในโลกนี้มีทั้งดีและเลว มีทั้งประโยชน์และโทษ ความขัดแย้งก็เช่นเดียวกันมีทั้งดีและไม่ดี กล่าวคือ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีไม่ควรให้เกิดขึ้นแต่ความขัดแย้งก็มีประโยชน์ในตัวของมันเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถบริหารความขัดแย้งนั้นได้ดีหรือไม่ ถ้าสามารถควบคุมได้ดี ความขัดแย้งก็จะเป็นบ่อเกิดของความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ได้ แต่ถ้าไม่สามารถบริหารความขัดแย้งได้แล้ว จะ

ก่อให้เกิดความทุกข์ บรรยากาศในการทำงานมีแต่ความเครียดซึ่งมีผลทำให้ผลผลิตขององค์การลดลง

เบิร์นส์ (วิจิตร ติจันทึก. 2542? : 9 – 10 ; อ้างอิงจาก Burns. 1978 : 32) กล่าวว่า ความขัดแย้ง จะเป็นพลังแฝงเร้นอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ศักยภาพของความขัดแย้งจะเป็นพลังอำนาจที่มีอิทธิพลต่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์การ เท่ากับการนำมาซึ่งความหายนะขององค์การ กล่าวคือ ความขัดแย้งมีทั้งคุณประโยชน์และให้โทษมหันต์

กมลรัตน์ ธนัพประภัสร์ (2545 : 48) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลแสดงออกในทางเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งต่อเนื่องจากอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการ ทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวที่เป็นทรัพยากรอันมีอยู่จำกัด การใช้อำนาจหรือความต้องการใช้อำนาจขัดกันในเป้าหมาย วิธีการ ประสบการณ์ ค่านิยม ทัศนคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่าง ๆ

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ตราบใดที่บุคคลอยู่ร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันในด้าน ความคิดเห็น ความเชื่อ ทัศนคติ การรับรู้ การศึกษา และประสบการณ์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีประโยชน์หรือโทษหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับการบริหาร กล่าวคือ ถ้าสามารถบริหารหรือควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะเป็นผลให้เกิดความคิดรอบคอบ ความมีเหตุมีผล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ถ้าไม่สามารถบริหารหรือควบคุมความขัดแย้งได้ หรือมีความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำทำลายบรรยากาศในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ซึ่งเชื่อกันว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาประมาณ 20 % ของเวลาทำงานทั้งหมดเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ความขัดแย้งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาและรู้จักกับความขัดแย้งโดยหาวิธีจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าในเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์การ เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญในยุคปัจจุบัน เนื่องจากความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงไม่ควร “มองใกล้” หรือ “มองแคบ” เพียงเพื่อแก้ปัญหาให้ยุติเท่านั้น แต่ควรจะ “มองไกล” หรือ “มองกว้าง” โดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารความขัดแย้งในองค์การ เพราะความขัดแย้งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และความคิดใหม่ ๆ ทำให้องค์การมีการพัฒนาขึ้น ฉะนั้น การศึกษาครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ หรือหน่วยงาน รวมทั้งผู้ที่สนใจต้องการศึกษาหาข้อมูลความรู้ด้วย ผู้ศึกษาค้นคว้าจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและจัดทำบรรณนิทัศน์เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์การ เพื่อเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ สำหรับสืบค้นให้ได้ความรู้ และเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์การ หรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อจัดทำบรรณนิทัศน์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ ที่มีองค์ประกอบเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง และประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

3. ความสำคัญของการศึกษา

ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์การ โดยศึกษาจากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ และสรุปประเด็นสำคัญจากเอกสารดังกล่าว ที่มีเนื้อหาครอบคลุม ถูกต้องและเที่ยงตรง อ่านง่าย นำเสนอในรูปของบรรณนิทัศน์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปเป็นพื้นฐานของการบริหารความขัดแย้งในหน่วยงาน รวมถึงเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับค้นคว้าอ้างอิงงานวิชาการต่อไป

4. ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเนื้อหา เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ โดยมีขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าดังนี้ คือ

4.1 แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง
4.2 การบริหารความขัดแย้ง
4.3 ประเภทของความขัดแย้ง
4.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
4.5 การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง
4.6 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

5. ขอบเขตของเอกสารที่ศึกษาค้นคว้า

เอกสารในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเนื้อหาสาระ เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ โดยใช้เอกสารประเภท หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2535 – 2545 รวมทั้งหมด 103 เรื่อง

6. แหล่งข้อมูลที่ศึกษาค้นคว้า

ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าจากสำนักวิทยบริการและสถาบันต่าง ๆ ดังนี้

6.1 สำนักหอสมุดแห่งชาติ

6.2 สำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6.3 สำนักวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6.4 สำนักบรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

6.5 สำนักหอสมุดพระราชวังสนามจันทร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

6.6 สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

6.7 สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏเพชรบุรี

6.8 สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏนครปฐม

6.9 แหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 บรรณนิทัศน์ หมายถึง คำอธิบายสาระสำคัญของหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ โดยย่อ เพื่อช่วยให้ผู้อ่านได้รู้จักหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัยและเอกสารสิ่งพิมพ์นั้น ๆ โดยสังเขปว่าน่าสนใจและมีคุณค่าอย่างไร

7.2 องค์การ หมายถึง หน่วยทางสังคมซึ่งเกิดจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

7.3 การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การให้หมดไป หรือลดน้อยลง หรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นสิ่งที่ดีโดยที่องค์การยังดำรงอยู่ได้และผู้ปฏิบัติงานยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.4 แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง หมายถึง ทัศนะ มุมมอง ความหมาย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคำว่า ความขัดแย้ง ในลักษณะต่าง ๆ

7.5 ประเภทของความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของความขัดแย้ง ซึ่งสามารถจัดประเภทความขัดแย้งได้ทั้งในตัวบุคคลและองค์การ เช่น ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม หรือความขัดแย้งระหว่างองค์การ

7.6 สาเหตุของความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกให้เห็นถึงความแตกต่างทางด้านความคิดเห็น เป็นผลทำให้การทำงานไม่ราบรื่นเท่าที่ควรซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น ความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ ค่านิยม ความคิดและ

วัฒนธรรม ความแตกต่างทางด้านความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ความเข้าใจในข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ไม่ตรงกัน หรือการกำหนดหน้าที่ในงานที่ไม่ชัดเจน

7.7 การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง หมายถึง การทดสอบ หรือการประเมินพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง อาจจะเป็นพฤติกรรมร่วมมือ และพฤติกรรมมุ่งเอาชนะหรือเป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

7.8 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง หมายถึง ผลที่มาจากการปรับตัวของบุคคลหรือองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางบวกและทางลบ

7.9 ดรรชนี หมายถึง การจัดทำสารบัญคำ โดยเรียงตัวอักษรตามพจนานุกรมไว้ด้านหลังท้ายเล่มของหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ซึ่งดรรชนีจำแนกได้ 3 ประเภท คือ

7.9.1 ดรรชนีชื่อเรื่อง คือ การจัดทำสารบัญคำโดยเรียงตัวอักษรตามพจนานุกรมของเรื่อง จากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

7.9.2 ดรรชนีผู้แต่ง คือ การจัดทำสารบัญคำ โดยเรียงตัวอักษรตามพจนานุกรมของชื่อผู้แต่ง จากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

7.9.3 ดรรชนีหัวเรื่อง คือ การจัดทำสารบัญคำ จากการนำประเด็นสาระสำคัญออกมาเขียนเป็นหัวเรื่อง โดยเรียงตัวอักษรตามพจนานุกรมหัวเรื่อง จากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

7.10 หนังสือ ตำรา หมายถึง สิ่งพิมพ์ที่เกิดจากการบันทึกความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของผู้เขียนเป็นเรื่องราว เป็นเรื่องสั้น หรือเอกสารประกอบคำบรรยายทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อมุ่งเผยแพร่ความรู้แก่ผู้ที่ต้องการศึกษาค้นคว้าต่อไป

7.11 วารสาร หมายถึง สิ่งพิมพ์ที่เผยแพร่อย่างต่อเนื่องเป็นระยะ มีหลายฉบับภายในชื่อเรื่องเดียวกัน กำหนดการพิมพ์สม่ำเสมอ มีทั้งรายสัปดาห์ รายปักษ์ และรายเดือน ซึ่งแต่ละฉบับมีหมายเลขกำหนด ระบุวัน เดือน ปีที่ออก เนื้อหาสาระประกอบด้วย บทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้ ความคิด ความเคลื่อนไหว และพัฒนาวิชาการด้านต่าง ๆ

7.12 งานวิจัย หมายถึง สิ่งพิมพ์เผยแพร่รายงานการค้นคว้าทดลองและวัดค่าความถูกต้องจากสถิติ สามารถพิสูจน์ได้และน่าเชื่อถือของนักวิจัย คณาจารย์หรือผลการค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต หรือปริญญาดุษฎีบัณฑิต ที่มีการคัดเลือกและตรวจสอบคุณภาพอย่างเป็นระบบ สมบูรณ์และเที่ยงตรง

7.13 เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ หมายถึง นิตยสาร จุลสาร หนังสือพิมพ์

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์การนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

การบริหารความขัดแย้งในองค์การ

1. แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง
2. การบริหารความขัดแย้ง
3. ประเภทของความขัดแย้ง
4. สาเหตุของความขัดแย้ง
5. การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง
6. ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

บรรณนิทัศน์

1. ความหมายของบรรณนิทัศน์
2. หลักการจัดทำบรรณนิทัศน์
3. ลักษณะของบรรณนิทัศน์

การบริหารความขัดแย้งในองค์การ

ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นคำที่คนส่วนใหญ่ได้ยินแล้วรู้สึกถึงปัญหา ความคับข้องใจ และไม่อยากให้เกิดขึ้น ทั้งในระดับครอบครัว สังคมและประเทศชาติ แต่เป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ เนื่องจากคนมีพฤติกรรม ความคิดเห็น ความเชื่อ ทัศนคติ ประสบการณ์ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน (อำไพ อินทรประเสริฐ. 2542 : 219) ด้วยสาเหตุเหล่านี้จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น ตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตและอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม ดังที่เหมาเจ๋อตง กล่าวไว้ว่า “ไม่มีสิ่งใดที่ไม่มีความขัดแย้ง ไม่มีความขัดแย้งก็ไม่มีโลก” (สิทธิพงศ์ สิทธิขจร. 2535 : 1)

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างหนึ่งที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเป็นความไม่สมดุลทางจิต หรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มคน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในหลายลักษณะ ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม กลุ่มต่อองค์การ องค์การต่อองค์การ ในการบริหารองค์การหากบุคคลในองค์การมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน ค่านิยม พฤติกรรมความต้องการ หรือทัศนะที่ต้องกันความขัดแย้งก็จะไม่เกิด แต่ถ้าความต้องการไม่สอดคล้องกันความ

ขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น (อารี หลวงนา. 2542 : 720) ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถมองหรือสัมผัสได้ 3 ทาง (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 284) คือ

1. ความขัดแย้งที่มองเห็นได้ (Percived) คือ การที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เช่น การที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเห็นว่าเป้าหมายของเขาแตกต่างจากเป้าหมายของกลุ่มอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด และเห็นชัดถึงหนทางโอกาสที่จะต้องก้าวก่ายรบกวนในทางต่าง ๆ ได้หลายทางอยู่ด้วย

2. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt) คือความขัดแย้งต่าง ๆ ที่มีผลทำให้รู้สึกได้ในหลาย ๆ ทาง คือ การก้าวร้าว โกรธขึ้ง กลัว หรือระแวงสงสัยระหว่างกัน

3. ความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรม (Behaivor) คือ ความขัดแย้งที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เห็นได้ว่ามุ่งพยายาม รบกวน ก้าวก่าย หรือกลั่นแกล้ง โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะแสดงออกโดยชัดเจน หรือการบ่อนทำลายเงียบแบบ “สงครามเย็น” ก็ตาม

ความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นในองค์การ หรือหน่วยงาน ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม หากมองให้ลึกซึ้งจะเห็นว่าความขัดแย้งมีประโยชน์อย่างมากต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรพยายามจัดการกับความขัดแย้งให้กลายเป็นความร่วมมือซึ่งกันและกัน สร้างการทำงานร่วมกันอย่างเป็นสุข ความขัดแย้งจะเป็นความสร้างสรรค์ได้ จะต้องเป็นความขัดแย้งที่กระตุ้นความไว้วางใจ สร้างทางแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ จะช่วยพัฒนาบุคคลหรือกลุ่ม หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย สร้างความไม่พอใจและความไม่วางใจแก่กัน จะลดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องเร่งดำเนินการแก้ไขอย่างรีบด่วน (อัจฉรา สังข์สุวรรณ. 2544 : 58)

จากหลาย ๆ แนวคิด จะเห็นว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น ตราบใดที่มนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันในสังคม ด้วยพื้นฐานด้านประสบการณ์ ระดับการศึกษา ความเชื่อ ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มาปฏิสัมพันธ์กัน จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถมองหรือสัมผัสได้ 3 ทาง คือ 1) ความขัดแย้งที่มองเห็นได้ 2) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ และ 3) ความขัดแย้งที่แสดงออกทางพฤติกรรม และเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การผู้บริหารต้องรีบดำเนินการแก้ไขให้เป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นสุข

1. แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

สิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2535 : 1 – 5) กล่าวว่า การศึกษาแนวคิดความขัดแย้ง ได้มีการศึกษากันมานานแล้ว โดยเฉพาะทฤษฎีของความขัดแย้ง ผู้นำทฤษฎีความขัดแย้งมาเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกาเป็นคนแรก คือ ซี.ไรท์ มิลล์ (C. Wright Mills) ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเกิดจากบุคคลกลุ่มหนึ่ง ที่มีความสำคัญจะเป็นผู้กำหนดชะตากรรมและ

เอาเปรียบสังคมบุคคลกลุ่มนี้ได้แก่ กลุ่มนายทุน กลุ่มนายพล รวมทั้งกลุ่มนักการเมือง ผู้นำ ทฤษฎีความขัดแย้งคนต่อมา คือ คาร์ล มากซ์ (Karl Marx) กล่าวว่า “ถ้าปราศจากซึ่งความขัดแย้งก็ไม่เจริญก้าวหน้า” และเชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน โดยวิเคราะห์ว่า ความขัดแย้งเป็นพื้นฐานของชีวิต ส่วน ราล์ฟ คาร์เรนดอร์ฟ (Ralf Dahrendorf) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นสาระของระบบสังคมรากฐานของความขัดแย้งอยู่ที่อำนาจ ไม่ใช่เศรษฐกิจ สำหรับ จอร์ซ (George Simmel) เห็นว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในสังคม โคเซอร์ (Coser) มีความเห็นว่า ความขัดแย้ง ทำให้สังคมอยู่ได้ ทำให้มีการปรับตัว มีการปรับปรุงในความสัมพันธ์ ตลอดจนโครงสร้างของสังคม และ เบลค เชพพาร์ต และมูตัน (Blake, Shepard and Monton) มีแนวคิดเรื่องความขัดแย้ง ว่าขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคล แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ 1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงก็ทำไม่ได้ 2) ความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงเป็นไปไม่ได้ 3) ถึงแม้ว่าจะมีความขัดแย้งก็สามารถตกลงกันได้

ในเรื่องของความขัดแย้ง มีนักวิชาการและผู้รู้ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้น ได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝาฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายของคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรง หรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง นั้นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามแล้ว ยังต้านทานอีกด้วย

และพจนานุกรมของเวบสเตอร์ ค.ศ. 1981 (Webster’s Dictionary. 1981) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละติน Confligere ซึ่งแปลว่าการต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความคิด ความสนใจ หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536 : 109) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร หรือตรงข้ามกัน ส่วน นิพนธ์ แจ้งเอี่ยม (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์. 2537 : 183 ; อ้างอิงจาก นิพนธ์ แจ้งเอี่ยม. 2525 : 212) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวการณ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการที่ไม่สามารถตัดสินใจเลือกตอบสนองความต้องการของงานไปในทางเดียวกันได้ ในสภาวการณ์ที่มีเหตุการณ์หรือสิ่งของให้เลือกมากกว่าหนึ่งอย่างขึ้นไปเมื่อตัดสินใจไม่ได้ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ สุพัตรา สุภาพ (2541 : 125) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กิจกรรมหรือความคิดที่เกิดขึ้นระหว่างตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 11) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจ สกัดกั้น หรือสร้าง

ความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง ส่วน พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545 : 150) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบ หรือก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นมาจะมีปฏิกิริยาระหว่างกันจนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขึ้น ได้แก่ ขนาดของความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย ความแตกต่างในการตีความข้อเท็จจริงไม่เหมือนกัน และความไม่ลงรอยกันในพฤติกรรมที่คาดหวัง

ฟิลเลย์ (อุษามาศ ระย้าแก้ว. 2538 : 10 ; อ้างอิงจาก Filley. 1975 : 4) มีความเห็นว่า ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการทางสังคมเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักจะเกิดจากการรับรู้มากกว่าที่เป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง ส่วน ลิเคิร์ท (วิจิตร ติจันทึก. 2542? : 3 ; อ้างอิงจาก Likert. 1976 : 7) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง เป็นการกระทำที่บุคคลดิ้นรนต่อสู้เพื่อให้เกิดผลตามความปราถนาของตนแต่ทำให้ฝ่ายตรงกันข้ามต้องสูญเสียความปรารถนาของตนไปด้วย ดังนั้นความขัดแย้งจึงสร้างความเป็นศัตรูกัน และ จอห์นสัน (วิชัย แหวนเพชร. 2543 : 187 ; อ้างอิงจาก Johnson and Johnson. n.d.) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน หรือรบกวน กิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นเสียหายดำเนินไปได้โดยยากหรือมีผลน้อยลงทางใดทางหนึ่ง กิจกรรมที่ขัดแย้งกันนี้อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือระหว่างคนกลุ่มหนึ่งก็ได้

บลิส และ แอสโซซิเอท (Bilss & Assaciates Inc. 2001) ให้ความหมายไว้ว่าความขัดแย้ง หมายถึง ความเห็นไม่ลงรอยกัน และความขัดแย้งมีอยู่ในทุกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมักจะเกิดขึ้นในช่วงที่มีความคลุมเครือไม่แน่นอน และมีความเปลี่ยนที่เกี่ยวกับงานบริหารนั้น เมดินา (Medina. 2002 บทคัดย่อ) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่ชอบใช้อภิสิทธิ์เหนือผู้อื่น และให้ยอมรับความคิดเห็นของตนฝ่ายเดียวโดยไม่สนใจความต้องการของผู้อื่นความขัดแย้ง ในส่วนของแนวคิดนั้น มีนักบริหารและนักวิชาการ ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

เคลลี่ (สิทธิพงศ์ สิทธิขจร. 2535 : 6 ; อ้างอิงจาก Kelly. 1974 : 555) ได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้ง ซึ่งสรุปได้เป็น 2 ระยะ คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม เชื่อว่าความขัดแย้งนั้นสามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เพราะว่าหากบุคคลใด ได้รับการปฏิบัติอย่างดีแล้ว เขาจะปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่ ซึ่งเห็นได้ชัดว่า แนวความคิดนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นอุปสรรค

2. แนวความคิดสมัยใหม่ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าสภาวะใดในองค์การหรือสังคมนั้นจะมีบรรยากาศดีมากเพียงใดก็ตาม และหากสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมแล้วจะนำไปสู่การปรับปรุงหน่วยงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ อาจช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้แน่นแฟ้นขึ้นด้วย

รอบบินส์ (จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. 2544 : 12 ; อ้างอิงจาก Robbins. 1993 : 445 - 447) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นได้ทุกกลุ่มทุกองค์การ จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งและได้รับความสนใจมาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งได้มีการแสดงทัศนะหรือแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดแบบสืบทอดตามประเพณีนิยม (Traditional View) มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งเลว เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความรุนแรงและควรต้องออกห่างให้มากที่สุด จึงมีทัศนะหรือแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในทางลบ แนวคิดนี้เกิดอยู่ระหว่างปี ค.ศ.1930- 1940

2. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) มีความเชื่อว่า ในกลุ่มหรือในองค์การจะมีความขัดแย้งปรากฏขึ้นตามธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ มีการสนับสนุนยอมรับเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า บางครั้งความขัดแย้งทำให้เกิดผลประโยชน์แก่กลุ่มในการที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ แนวคิดนี้อยู่ระหว่างปี ค.ศ. 1940 - 1970

3. แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) มีความเชื่อว่า ความขัดแย้ง เป็นพลังที่ส่งเสริมการทำงานกลุ่ม มีความจำเป็นสำหรับกลุ่มเพื่อที่จะให้กลุ่มทำงานได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536 : 113 - 115) มองความขัดแย้งในองค์การ เป็น 2 แนวคิดที่แตกต่างกัน คือ

1. แนวคิดดั้งเดิม แต่เดิมมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งนั้นเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ องค์การที่มีความขัดแย้งมากจะเป็นองค์การที่ล้มเหลว ดังนั้นบุคคลในองค์การควรรู้จักคุณค่าของการเข้ากับผู้อื่นเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง องค์การต้องพยายามขจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไปไม่ให้เหลืออยู่ภายในองค์การ โดยส่งเสริมมนุษย์สัมพันธ์ให้เกิดขึ้นแทน แนวคิดดั้งเดิมเรื่องความขัดแย้ง สรุปได้ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งโดยทั่วไปแล้วเป็นสิ่งที่ไม่ดี ควรขจัดและแก้ไข

1.2 ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

1.3 ความขัดแย้งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในแง่ของการสื่อ ความหมาย และการขาดความเข้าใจ ความไว้เนื้อเชื่อใจ และความเปิดเผยระหว่างผู้ที่ทำการเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน

1.4 สภาพแวดล้อมมีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดพฤติกรรม ดังนั้นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ดีใด ๆ ก็ตาม เช่น ความก้าวร้าวรุนแรง หรือการแข่งขัน ล้วนแต่เป็นผลลัพธ์มาจากสภาพการณ์ต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมที่สามารถจะเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น

1.5 คนโดยเนื้อแท้แล้วเป็นคนดี น่าไว้ใจได้ มีการร่วมมือประสานงานกันและมีความดีที่ได้มาจากธรรมชาติอยู่แล้ว จึงสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นโดยไม่มีความขัดแย้งได้

2. แนวคิดสมัยใหม่ แนวคิดในระยะหลังได้เริ่มมองความขัดแย้งต่างออกไปจากแนวคิดดั้งเดิม โดยเริ่มมองว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องปกติซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่ได้ก่อให้เกิดผลเสียเท่านั้น ความขัดแย้งส่งผลดีให้กับองค์การด้วย คือ

2.1 ป้องกันมิให้องค์การหยุดนิ่งอยู่กับที่

2.2 กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น

2.3 ช่วยขจัดปัญหาเลื่อนลอยและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน

2.4 ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล

2.5 ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์การ

2.6 ความขัดแย้งยังให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในด้านกระตุ้นทางใจ และการแสวงหาแนวคำถามในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

แนวคิดสมัยใหม่จะมองความขัดแย้งออกไปจากแนวคิดดั้งเดิม โดยมองไปว่า

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะโครงสร้างอาชีพและชนชั้นมนุษย์
3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งผสมผสานของการเปลี่ยนแปลง
4. ทุกคนอยู่ได้แม้จะมีความขัดแย้ง โดยไม่จำเป็นต้องมีใครผิดใครถูก

ในแนวคิดสมัยใหม่บางกรณี ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนา แต่ต้องให้อยู่ในระดับที่ควบคุมได้ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป ควรนำมาเปิดเผย ไม่ควรปกปิด การเปิดเผยจะทำให้มีการพิจารณานำไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์การ เช่น เป็นเหตุที่นำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา รางวัลตอบแทน และทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในองค์การ ความแตกต่างของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง จะนำไปสู่ความแตกต่างในการแก้ไขปัญหา ผู้ที่เชื่อตามแนวคิดดั้งเดิมจะแก้ปัญหาความขัดแย้งตามหลักมนุษย์สัมพันธ์ เช่น การสร้างความสามัคคี การสนับสนุนการปรับตัวของบุคคลและกลุ่มตามโครงสร้าง หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การขจัดกฎเกณฑ์ข้อบังคับ และแนวคิดซึ่งเกิดเนื่องจากความขัดแย้งนั้น ๆ แต่สำหรับผู้ที่เชื่อตามแนวคิดสมัยใหม่จะส่งเสริมให้มีความขัดแย้ง หรือข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปและพยายามหาข้อสรุปที่ดีที่สุดบนความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 131 - 133) กล่าวว่า นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา ได้ศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความขัดแย้ง และมีบทความข้อเขียนทางด้านวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง โดยได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแตกต่างกัน ดังนี้

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) เป็นมุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์การอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะกลายเป็น

คำที่มีความหมายเหมือนกับความรุนแรง การทำลาย และการไร้เหตุผลเนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้เสียหาย ดังนั้นหากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์การ มุมมองสมัยดั้งเดิมนี้จะครอบงำข้อเขียนทางการบริหารในระหว่างศตวรรษที่ 19 เรื่อยมาจนกระทั่งถึงปี 2483 จะเห็นได้จากคนงานในโรงงานจะถูกบังคับให้ทำงานอย่างหนัก เพื่อผลกำไรให้แก่องค์การโดยไม่คำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่และสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ภายในองค์การ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ก็คือ การออกกฎระเบียบกระบวนการที่เข้มงวดเพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

2. แนวคิดด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations View) แนวความคิดด้านนี้ยืนยันว่าความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์การ เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ มุมมองด้านมนุษย์สัมพันธ์จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง อธิบายไว้ว่าเหตุผลของการมีความขัดแย้งเพราะไม่สามารถถูกกำจัดได้และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์การได้บ้างในบางเวลา มุมมองด้านมนุษย์สัมพันธ์นี้ได้ครอบงำความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งแต่ปลายปี 2483 จนถึงปี 2513

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) เมื่อแนวความคิดด้านมนุษย์สัมพันธ์จะยอมรับความขัดแย้ง มุมมองที่เป็นแนวความคิดสมัยใหม่จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่าองค์การที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเงียบสงบ และมีความช่วยเหลือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์การจะกลายเป็นความเฉื่อยชาอยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นใหม่ ๆ ดังนั้นแนวความคิดสมัยใหม่จึงสนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์การให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด เพียงพอที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโตและสร้างสรรค์

ในสมัยดั้งเดิม ความขัดแย้งภายในองค์การได้ถูกมองในแง่ลบอย่างมาก โดยเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวการทำลาย เนื่องจากผลกระทบทางลบสามารถมีผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การ ความขัดแย้งจะทำให้บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และจะไม่ให้ข้อมูลที่สำคัญในการบริหารงานขององค์การ ความขัดแย้งที่มีมากจนเกินไปจะทำให้ผู้บริหารไขว้เขวจากงานของพวกเขา และลดความตั้งอกตั้งใจในการทำงานของพวกเขาลงไปด้วย ยิ่งกว่านั้นความขัดแย้งจะกระทบถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากร ภายในช่วงเวลาที่ยาวนาน ความขัดแย้งสามารถสร้างความเครียด ความคับข้องใจ และความกังวล ที่ทำลายความสงบสุขของทุกคนลงได้

สมัยดั้งเดิมจะเห็นได้ว่าเรามีมุมมองที่แตกต่างกันถึง 3 ประการ ต่อปัญหาความขัดแย้ง มุมมองแรก เชื่อว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกคนจะพยายามหลีกเลี่ยง ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งมีแต่จะทำลายผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นแนวคิดสมัยดั้งเดิม แต่เมื่อเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ประกอบกับการที่รัฐบาลได้หันมาให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของคนงาน ออกกฎหมายที่เอื้ออำนวยผลต่อคนงานมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงมีความเชื่อว่าความขัดแย้ง

เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์การ และไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นสิ่งที่ไม่ดีเสมอไป ความขัดแย้งบางอย่างจะมีศักยภาพที่จะเป็นบวก ต่อการเสริมสร้างผลการดำเนินงานภายในองค์การได้ แนวความคิดในระยะหลังๆ จึงได้มีการเสนอแนะว่า ความขัดแย้งไม่เพียงแต่จะเป็นพลังทางบวกต่อการเสริมสร้างการดำเนินงานภายในองค์การเท่านั้น แต่ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต่อองค์การ เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

สรุปการเปรียบเทียบความขัดแย้ง

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การ ความขัดแย้งจะทำให้องค์การเกิดความแตกแยก และเป็นตัวการทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้ง อาจเป็นการดีที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในองค์การ ดังนั้นควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์การที่มีการบริหารที่ดี จะไม่มีความขัดแย้ง	2. ในองค์การที่ดีที่สุด จะมีความขัดแย้งในระดับที่มีความเหมาะสม ที่จะช่วยกระตุ้นและจูงใจ ให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้ง เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
4.ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของสิ่งจูงใจที่ได้รับเป้าหมายและค่านิยมในองค์การ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของมนุษย์
5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันของบุคคล	5. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น การก้าวร้าว	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา

ภาพประกอบ 1 สรุปการเปรียบเทียบความขัดแย้ง

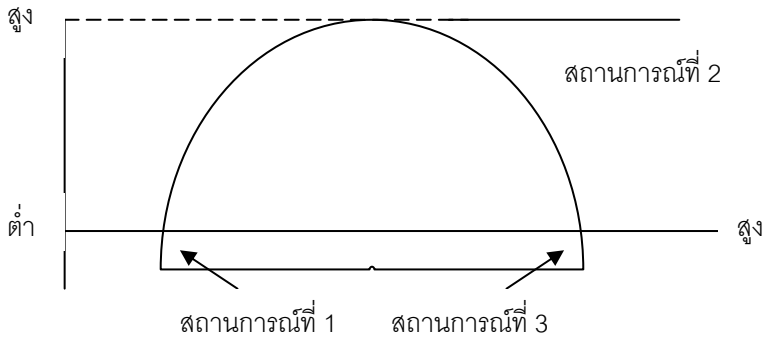
ที่มา : พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. หน้า 133.

จากแนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้งดังกล่าว สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นความรู้สึกที่ไม่ดี มีความคับข้องใจ ที่ทุกคนไม่ปรารถนาจะให้เกิดขึ้น แต่ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าองค์การปราศจากความขัดแย้ง องค์การจะไม่มีความเจริญก้าวหน้า ดังคำของเหมาเจ๋อตง ที่กล่าวว่า “ไม่มีสิ่งใดที่มีความขัดแย้ง ไม่มีความขัดแย้งก็ไม่มีโลก” ฉะนั้น ในสมัยปัจจุบันเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้อยู่ในองค์การ เพราะว่าความขัดแย้งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติ ตลอดจนมีการปรับปรุงโครงสร้างในองค์การ ส่งผลให้องค์การมีการพัฒนายิ่งขึ้น

2. การบริหารความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ เป็นปัญหาสากลของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า ระดับของความขัดแย้งจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะในองค์การใดมีระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป องค์การนั้นจะอยู่กับที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ผลของการปฏิบัติงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ คนจะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่แสวงหาแนวทางที่ดีกว่า แต่ถ้าระดับความขัดแย้งสูงเกินไป ความอยู่รอดขององค์การจะถูกคุกคาม องค์การแตกแยก (เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. 2541 : 69) ฉะนั้นการบริหารความขัดแย้ง เป็นการมุ่งที่จะรักษาความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะทำให้เกิดความสร้างสรรค์ มีความสามัคคี สร้างความเจริญให้แก่องค์การ (สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. 2535 : 69 - 70) และก่อนที่จะจัดการกับความขัดแย้ง จึงทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งของกลุ่มระดับของการปฏิบัติงานขององค์การ

ระดับของการปฏิบัติงานขององค์การ



ระดับความขัดแย้งของกลุ่ม

ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งของกลุ่มกับระดับความขัดแย้งของการปฏิบัติงานขององค์การ

ที่มา : สิทธิพงศ์ สิทธิขจร. (2535). *การบริหารความขัดแย้ง*. หน้า 68.

ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งของกลุ่มกับการปฏิบัติงานขององค์การและความคิด

	ระดับความขัดแย้งของกลุ่ม	ผลกระทบต่อองค์การ	องค์การจะมีลักษณะ	ระดับการปฏิบัติการขององค์การ
สถานการณ์ที่ 1	ต่ำหรือไม่มี	ปัญหา	- ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ช้า - สิ่งท้าทายมีน้อย - มีสิ่งกระตุ้นทางความคิดน้อย - เมินเฉย - การหยุดนิ่ง	ต่ำ
สถานการณ์ที่ 2	พอเหมาะ	ดี	- บรรลุเป้าประสงค์ - มีการเปลี่ยนแปลงและใช้นวกรรม - หาวิธีการที่ดีในการแก้ปัญหา - มีความคิดสร้างสรรค์ ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม	สูง
สถานการณ์ที่ 3	สูง	ปัญหา	- มีการแบ่งแยก - มีกิจกรรมก้าวก่ายกัน - การประสานงานยาก	สูง

ที่มา : สิทธิพงศ์ สิทธิขจร. (2535). *การบริหารความขัดแย้ง*. หน้า 69.

การบริหารความขัดแย้งในองค์การ มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง
2. การลดหรือระงับความขัดแย้ง
3. การยุติความขัดแย้ง
4. การป้องกันปัญหาความขัดแย้ง

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง

องค์การที่มีความขัดแย้งน้อยเกินไป จะทำให้สมาชิกเฉื่อยชา ไม่มีบรรยากาศแห่งการแข่งขันกันทำงาน เพราะสภาพเช่นนี้กลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่ม จะยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่โดยไม่มีปฏิกิริยาใด ๆ และละเลยต่อจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องของบุคคลอื่นโดยไม่มีการให้ feedback แก่กันนั้นจะไม่เกิดผลดีแก่องค์การ ผู้บริหารควรใช้วิธีกระตุ้นให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น จะช่วยให้เกิดการปรับตัวของบุคลากรและแก้ไขข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนที่มีอยู่และสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้น แต่ต้องระมัดระวังควบคุมให้เกิดความขัดแย้งในทางบวก เช่น การแข่งขัน การพัฒนางานในหน้าที่ เป็นต้น การกระตุ้นความขัดแย้งได้มีนักบริหารและผู้รู้แนะนำไว้ ดังนี้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 148 - 149) ได้เสนอวิธีกระตุ้นความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. การส่งเสริมการแข่งขัน การให้โบนัสผลตอบแทนแบบจูงใจ และคำยกย่องผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น จะก่อให้เกิดการแข่งขัน ถ้าหากว่าการแข่งขันอยู่ในระดับสูงแล้ว การแข่งขันอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้ง เมื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้พยายามต่อสู้อย่างหนักเพื่อให้ดีกว่ากลุ่มอื่น

2. การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม กลุ่มงานบางกลุ่มอาจจะเป็นกลุ่มที่ไม่ค่อยจะมีปฏิกิริยาอะไรเลย เพราะว่าผู้บริหารของพวกเขาค่อนข้างจะเผด็จการมากจนเกินไป และไม่ยอมให้มีทัศนะที่ไม่เห็นด้วย กลุ่มอื่น ๆ อาจจะต้องการผู้บริหารที่คล่องแคล่ว เพื่อกระตุ้นความเฉื่อยชาของพวกเขา การมีผู้บริหารที่เหมาะสมกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งที่ให้ประโยชน์ที่ไม่เคยมีมาก่อนก็ได้

3. การใช้บุคคลภายนอก วิธีการปรับปรุงแผนกงานหรือองค์การที่เฉื่อยชาที่ใช้กันอยู่เสมอ คือ การนำบุคคลภายนอกเข้ามา ซึ่งเป็นบุคคลที่มีภูมิหลัง ค่านิยม และรูปแบบของการบริหารแตกต่างเป็นอย่างมากจากบรรทัดฐานที่เป็นอยู่

4. การจัดโครงสร้างขององค์การใหม่ การแบ่งทีมงานและแผนกงานใหม่ เพื่อทำให้ทีมงานและแผนกงานมีสมาชิกหรือความรับผิดชอบใหม่ จะทำให้เกิดระยะของความไม่แน่นอนและการปรับตัว ความขัดแย้งที่เกิดภายในระยะนี้อาจจะนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เมื่อสมาชิกพยายามจะหาแนวทางเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ของพวกเขา การสนับสนุนให้มีบรรยากาศที่เปิดเผยจะนำไปสู่ความขัดแย้ง เมื่อสมาชิกขององค์การให้ได้รับการส่งเสริมให้แสดงทัศนะของพวกเขา

อัลแดก และ สเติร์นส์ (วิจิตร ติจันทึก (2542? : 28 ; อ้างอิงจาก Aldag and stearns. 1987 : 419 - 420) ได้เสนอวิธีกระตุ้นความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. เพิ่มโอกาสการแข่งขันในหน่วยงาน หมายถึง กำหนดแนวนโยบายของหน่วยงานให้แต่ละฝ่ายแสดงศักยภาพของตนเพื่อการแข่งขันกัน สร้างผลผลิตให้เพิ่มขึ้น เช่น กำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน รวมทั้งกำหนดมาตรฐานการทำงาน ทั้งนี้ต้องสัมพันธ์กับผลประโยชน์ตอบแทนที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

2. เพิ่มความไม่แน่นอนในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้ตื่นตัวอยู่เสมอ เช่น มอบภารกิจใหม่ ให้เสมอไม่จำเจซ้ำซากกับภารกิจเดิม จะทำให้บุคลากรต้องคอยคาดคะเนสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความตื่นตัวในภารกิจ

3. เปลี่ยนระบบสินจ้างรางวัล การปรับเปลี่ยนระบบสินจ้างรางวัล เป็นเทคนิควิธีที่ต้องสัมพันธ์กับเทคนิคการแข่งขัน และการเพิ่มความไม่แน่นอน ระบบสินจ้างรางวัลเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญสำหรับบุคลากรทุกประเภท เมื่อระบบดังกล่าวนี้เปลี่ยนไปก็จะกระตุ้นให้ทุกฝ่ายปรับพฤติกรรมการทำงานไปด้วย เป็นการกระตุ้นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป องค์การที่มีความขัดแย้งน้อยเกินไป จะทำให้สมาชิกมีความเฉื่อยชา ไม่ยอมรับสิ่งเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่อยู่ภายใน ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดในองค์การ แต่ควบคุมให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะทำให้องค์การเกิดการเคลื่อนไหว เกิดการแข่งขันกันทำงาน ส่งผลให้องค์การมีการพัฒนายิ่งขึ้น

2. การลดหรือระงับความขัดแย้ง

เนื่องจากระดับความขัดแย้งที่เหมาะสม สามารถก่อประโยชน์ให้กับองค์การได้ ฉะนั้นในกรณีที่ระดับความขัดแย้งมีมากเกินไป ผู้บริหารจะลดความขัดแย้งหรือการแข่งขันระหว่างกลุ่มลง ซึ่ง ไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ (สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. 2535 : 77 - 78 ; อ้างอิงจาก ไพบูลย์ ฉิ่งทองคำ. 2533 : 362 - 364) ได้เสนอวิธีการลดหรือระงับความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. วิธีกลบเกลื่อน คือ พยายามลืมหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

2. วิธีการจัดสายงานในองค์การ ได้แก่ การระบุหน้าที่การงาน การกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ การระบุการกระจายงาน การระบุลำดับขั้นตอนของงาน ซึ่งการระบุไว้เป็นแผนภูมิจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้น เป็นผลให้ความขัดแย้งลดลงได้

3. วิธีจัดสรรทรัพยากร คือ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีแผน เช่น แผนปฏิบัติงาน โครงการ และปฏิทินปฏิบัติงาน

4. วิธีการจัดลำดับขั้นการบังคับบัญชา การกำหนดสายงานการบังคับบัญชาที่แน่นอน ให้บุคคลในองค์การรับทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การทำงานจะไม่ก้าวก่ายกันหรือข้ามขั้นการบังคับบัญชา ตลอดจนการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารให้ครบวงจร จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้ดี

5. วิธีเข้ามามีส่วนร่วมหรือการให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ เป็นวิธีเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในแผนงานหรือในการตัดสินใจ เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน เช่น การส่งเสริมวิธีการประชาธิปไตย สามารถลดความเป็นปฏิปักษ์ได้น้อยลง

เนลสัน (วิจิตร ติจันทึก. 2542? : 26 - 27 ; อ้างอิงจาก neilsen. 1972 : 329 - 343) ได้เสนอวิธีการลดหรือระงับความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. แยกกลุ่มขัดแย้งออกจากกัน เป็นการตัดปัญหาไว้ก่อนโดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้น ถ้าหากคนไม่ถูกกัน ก็ควรแยกหน้าที่การงานออกจากกัน ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน เป็นต้น

2. ยึดถือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานเป็นหลัก เป็นวิธีการที่ใช้อำนาจหน้าที่ของบุคคลเข้าช่วยตามระเบียบข้อบังคับ และยอมรับกติการ่วมกัน

3. ลดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มที่ขัดแย้ง หมายถึง การกำหนดขอบเขตของฝ่ายขัดแย้งกันเสียใหม่ เป็นการทบทวนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน ส่วนใดที่มีความซ้ำซ้อนกันก็ต้องทำความตกลงกันแบ่งแยกความรับผิดชอบให้ชัดเจน

4. กำหนดตัวบุคคลทำหน้าที่ประสานความขัดแย้ง หมายถึง การแต่งตั้งบุคคลที่ฝ่ายขัดแย้งทั้งสองกลุ่มต่างรู้จักมักคุ้นกันและยอมรับบารมีเป็นผู้ไกล่เกลี่ยปัญหาขัดแย้งที่เริ่มต้นขึ้น

5. เปิดทางเจรจา หรือให้เผชิญหน้ากันมีการอภิปรายร่วมกันเพื่อหาข้อยุติความขัดแย้ง ความสามารถของประธานในที่ประชุมเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จ

6. แต่งตั้งบุคคลภายนอกเข้าร่วมแก้ไข หมายถึงการแสวงหาบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะอย่าง ไม่มีผลประโยชน์ได้เสียกับฝ่ายขัดแย้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทำหน้าที่เจรจากับตัวแทนของแต่ละฝ่าย วิธีการนี้จะใช้เฉพาะเมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดทางตัน

7. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่ง วิธีการนี้จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้ในระยะยาว เพราะเหตุว่าเมื่อบุคคลต่างได้เคยมีประสบการณ์การทำงานประเภทเดียวกัน ย่อมมีความเข้าใจสภาพปัญหาในลักษณะเดียวกัน การเข้าใจกันหรือเห็นอกเห็นใจกัน เมื่อต่างฝ่ายประสบปัญหาก็จะเกิดขึ้น

8. ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ หมายถึงกรณีที่มีปัญหาความขัดแย้ง เป็นเรื่องของส่วนรวมทุกฝ่ายต่างปัดความรับผิดชอบ และต่างโยนความผิดให้กันเอง ผู้บริหารควรเอาตัวเองไปเกี่ยวข้อง โดยประกาศรับผิดชอบกับความเสียหายที่เกิดขึ้น ฝ่ายที่ขัดแย้งกันอาจร่วมมือกันแก้ปัญหา เพื่อผู้บังคับบัญชาก็ได้

9. จัดโครงการฝึกอบรมการทำงานร่วมกัน เป็นวิธีการที่ผู้บริหารคัดเลือกตัวบุคคลในแต่ละหน่วยงานเข้ารับการศึกษาอบรม เพื่อสร้างความคุ้นเคย และได้รับประสบการณ์ในลักษณะเดียวกัน เป็นวิธีการลดความขัดแย้งได้แต่เริ่มแรก

กล่าวได้ว่า ในองค์การที่มีความขัดแย้งสูงเกินไป ทำให้สมาชิกแตกความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องหาแนวทางลดความขัดแย้ง เพื่อมิให้ความขัดแย้งบานปลายออกไป กลายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรง ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อองค์การ อาจจะใช้วิธีการจัดสายงานในองค์การเสียใหม่ กำหนดหน้าที่และ

กำหนดตัวบุคคลให้ชัดเจน หรือเปลี่ยนหน้าที่งานใหม่ ฯลฯ เพื่อให้มีบรรยากาศในการทำงาน สามารถลดความขัดแย้งได้

3. การยุติความขัดแย้ง

การยุติความขัดแย้ง เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไป นักบริหารและผู้รู้ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536 : 119 - 120) ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ดังนี้

1. วิธีการชนะ - แพ้ (Win - Lose Methods) เป็นวิธีการที่ทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ไป โดยเป็นการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการใช้อำนาจหน้าที่ หรืออำนาจการให้รางวัลและการลงโทษที่มีอยู่ หรือการใช้เสียงข้างมากลงมติ

วิธีการนี้มักใช้เมื่อไม่อาจประนีประนอมกันได้ และจำเป็นต้องตัดสินใจเด็ดขาด แต่ผลของวิธีการนี้อาจส่งผลลบต่อองค์การได้คือ

1.1 เสียเวลาและกำลังงานในการแก้ปัญหา

1.2 ทำให้การตัดสินใจล่าช้าไม่ทันการ

1.3 สร้างปัญหาและถ่วงเวลา

1.4 ผลักดันกลุ่มออกไปนอกประเด็นที่ต้องการ

1.5 ขัดจังหวะในการแสวงหาทางเลือกที่ดี ๆ อื่น ๆ

1.6 เป็นเหตุทำให้สมาชิกในกลุ่มหนีออกจากองค์การ

1.7 ทำให้บุคคลมีการต่อสู้แบบป้องกันตัว

2. วิธีการแพ้-แพ้ (Lose - Lose Methods) เป็นการแก้ไขความขัดแย้ง โดยไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับในสิ่งที่ต้องการเลย วิธีการนี้มีลักษณะเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เช่น หน่วยงานสองแห่งมีการแย่งงานกันทำ ทางแก้ไขวิธีนี้ก็คือให้งานนั้นแก่หน่วยงานที่สาม หรือให้หน่วยงานหนึ่งถอนตัวออกเสียเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หรือกรณีที่บุคคลสองคนขัดแย้งกันในการทำงาน องค์การอาจแก้ปัญหาโดยการย้ายทั้งสองคนออกจากหน้าที่ตำแหน่งเดิม วิธีการนี้ถึงแม้จะแก้ความขัดแย้งไปได้ แต่ผู้ถูกกระทำก็ยังคงมีความไม่พอใจอยู่ในลักษณะการเก็บกด

การหลีกเลี่ยงมิให้เกิดการแพ้ทั้งสองฝ่ายนี้ อาจทำได้โดยการประนีประนอมหรือใช้การไกล่เกลี่ย โดยนำสิ่งที่สามารถตกลงกันได้มาสรุปกันก่อน แล้วค่อยลดความแตกต่างของสิ่งของที่ขัดแย้งกัน การไกล่เกลี่ยนี้อาจดำเนินการโดยบุคคลที่สาม ซึ่งไม่มีส่วนได้ส่วนเสียก็ได้

3. วิธีการชนะ-ชนะ (Win - Win Methods) เป็นวิธีการที่สามารถให้ประโยชน์แก่ทุกฝ่าย โดยให้มีการสรุปความเห็นที่สอดคล้องกันหรือใช้การตัดสินใจแบบผสมผสาน เพื่อให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการของทุกกลุ่ม ซึ่งเป็นไปได้แม้ว่าแต่ละกลุ่มจะมีเป้าหมายแตกต่างกันก็ตาม

วิธีการนี้จะดำเนินการได้ก็ต่อเมื่อฝ่ายที่ขัดแย้งกันมีการดำเนินการในลักษณะที่ช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดย

3.1 เน้นการจะแก้ไขหรือเอาชนะปัญหามากกว่าการเน้นฝ่ายแต่ละฝ่าย

3.2 หลีกเลี่ยงการโหวตเสียงเพื่อใช้ประชามติ การแลกเปลี่ยนแบบยื่นหมูยื่นแมวหรือการประนีประนอมแบบเฉลี่ยพบกันครึ่งทาง

3.3 แสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดซ้ำสอง

3.4 ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ ไม่ใช่สิ่งที่คอยคุกคามหรือทำให้เกิดการต่อต้านขึ้น

3.5 หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เน้นถึงตนเองหรือมุ่งประโยชน์เฉพาะฝ่ายตน ซึ่งอาจทำให้กระทบกระเทือนฝ่ายอื่น

นอกจากนี้ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536 : 120 - 121) ยังได้เสนอวิธีอื่นในการแก้ไขความขัดแย้ง ได้แก่

1. การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ข้อขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรจำกัดและหาได้ยาก การขยายหรือเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้นก็เป็นการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างหนึ่ง แต่วิธีนี้มีข้อจำกัดด้านความสามารถในการเพิ่มทรัพยากรขององค์การเอง

2. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำได้โดยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัวหรือหลีกทางไปโดยไม่มีการเผชิญหน้า หรือให้แต่ละฝ่ายให้ความระมัดระวังในการดำเนินการเพื่อมิให้กระทบกระทั่งฝ่ายอื่น จนเกิดความขัดแย้งขึ้น

3. การแยกแยะสิ่งที่แตกต่างออกไป เป็นการขจัดความแตกต่างซึ่งอาจเป็นเป้าหมาย แนวคิด วิธีการ โดยการปรับเข้าหากัน แนวทางหนึ่งที่ใช้ในเรื่องนี้คือการสร้างเป้าหมายร่วมกันและใช้การทำงานเป็นทีมเข้าเสริม

4. ประนีประนอม เป็นการลดข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายเพื่อให้เข้าถึงจุดที่ตกลงกันได้ในลักษณะหันหน้าเข้าหากันซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีความพอใจบ้าง แม้จะไม่เต็มใจอย่างที่ต้องการ

5. ใช้อำนาจกฎหมายบังคับ เป็นกรณีที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความจำเป็นต้องดำเนินการโดยเร่งด่วน และไม่อาจจะเสียเวลาในการแก้ข้อขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ผู้สั่งการโดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และแสดงตนเป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการนั้นเอง

6. เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากตัวบุคคล ก็อาจจำเป็นต้องปรับปรุงบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ลดความขัดแย้งลง โดยการให้การศึกษา การเพิ่มทักษะความสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์ การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพัฒนาทีมงาน แต่ถ้ายังไม่อาจลดความขัดแย้งได้ก็อาจต้องเปลี่ยนตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ

7. การเปลี่ยนโครงสร้าง องค์การอาจจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างที่เป็นทางการ ให้สามารถสื่อข้อมูลข่าวสารได้ชัดเจน มีกลไกสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบุคคลและกลุ่มมีระบบ

ย้อนกลับ (feedback) โดยการร้องทุกข์ อุทธรณ์ หรือการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้ความขัดแย้งลดลงไป

ถวิล อรัญเวศ (2538 : 13 - 14) ได้เสนอวิธีการขจัดข้อขัดแย้งตามแนวอริยสัจ 4 มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา (ทุกข์) ทั้งนี้ปัญหาอาจจะมาจากบุคลากรในหน่วยงานขัดแย้งกันเป็นส่วนตัว หรืออาจจะมาจากตัวผู้บริหารเองก็ได้ ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจในจุดนี้

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (สมุทัย) โดยส่วนใหญ่สาเหตุจะมาจาก

2.1 ความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน

2.2 การชิงดีชิงเด่นกัน

2.3 การไม่เข้าอกเข้าใจกัน

2.4 การไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บริหาร

2.5 การก้าวก่ายงานกัน

2.6 การแบ่งงานกันไม่ชัดเจน ไม่เหมาะสมกับความรู้ ความถนัด หรือประสบการณ์

2.7 ปัญหาส่วนบุคคล เช่น หนี้สิน สุขภาพไม่ดีของแต่ละบุคคล

ขั้นที่ 3 หาแนวทางแก้ปัญหา (นิโรธ)

3.1 ใช้หลักธรรม เช่น พรหมวิหาร 4 คือ

- เมตตา ให้ความรัก ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- กรุณา ให้ความสงสารแก้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
- มุทิตา พลอยยินดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ไม่อิจฉา
- อุเบกขา วางตนเป็นกลางให้เหมาะสมกับเป็นผู้บริหาร ไม่เอนเอียง

3.2 ใช้หลักสังควัตถุ 4 ข้อ คือ

- ทาน ควรให้คนในหน่วยงานฝึกรู้จักการเป็นผู้ให้และเป็นผู้รับที่ดี
- ปิยวาจา เจรจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพให้เหมาะสมกับกาละ เทศะ อ่อนหวาน
- อัตถจริยา ให้แต่ละคนได้ทำตนให้เป็นประโยชน์แกเพื่อน ๆ ในหน่วยงาน ไม่เอาประโยชน์แต่ฝ่ายเดียว
- สมานัตตตา การวางตนเสมอต้นเสมอปลายของผู้บริหาร และของผู้ใต้บังคับบัญชา

ขั้นที่ 4 กำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นบรรทัดฐาน (มรรค) ทั้งนี้เพื่อให้คนในหน่วยงานดำเนินตามแนวทางนี้อย่างเสมอภาคกัน เช่น

4.1 ออกระเบียบขององค์การ หรือหน่วยงานให้คนทราบและถือปฏิบัติ

4.2 อ้างระเบียบทางราชการให้คนในหน่วยงานได้เข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัตินั้น ๆ

4.3 ให้ทุกคนได้มีส่วนกำหนดแนวปฏิบัติขององค์การ หรือหน่วยงาน เพื่อระดมความคิดในการพัฒนาองค์การ หรือหน่วยงาน

4.4 มีปรัชญาขององค์การหรือหน่วยงาน และยึดตามปรัชญานั้นอย่างเคร่งครัด

4.5 มีแบบแผนที่ดีเอาไว้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 150 - 152) ได้เสนอวิธียุติความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. การบังคับ (Forcing) เมื่อบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่กล่าวว่า "ยุติเสียที ผู้เป็นผู้บังคับบัญชา และคุณต้องทำตามแนวทางของผม" การโต้แย้งจะหมดไป การระงับอย่างเผด็จการมักจะนำไปสู่การแสดงออกของความขัดแย้งในทางทำลายโดยทางอ้อม

2. การประนีประนอม (Compromise) ตามวิธีการดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจะพยายามยุติความขัดแย้งโดยการหาสิ่งที่เป็นกลาง ไม่เหมือนการระงับ วิธีการดังกล่าวนี้มีข้อดีที่ฝ่ายที่ขัดแย้งกันมีความรู้สึกเป็นศัตรูที่ซ่อนอยู่ภายในน้อยลง แต่อย่างไรก็ตามเมื่อมองจากทัศนะขององค์การแล้ว การประนีประนอมแม้ว่าจะเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งที่จะยุติความขัดแย้ง แต่ก็ยังมีจุดอ่อนอยู่ เพราะว่าโดยปกติวิธีการดังกล่าว ไม่ได้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

รูปแบบของการประนีประนอม ได้แก่ การใช้ผู้ตัดสินฝ่ายที่ขัดแย้งกันต้องยอมรับการตัดสินของบุคคลที่สาม ซึ่งโดยปกติคือผู้บริหารด้วยการใช้กฎในกรณีที่คู่แข่งขันไม่สามารถหาทางออกได้ โดยตกลงปฏิบัติตามกฎและปล่อยให้กฎตัดสินผลลัพธ์ของความขัดแย้ง และบางครั้งก็ใช้การให้สินบนโดยที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมรับผลตอบแทนบางอย่าง เพื่อแลกเปลี่ยนกับการยุติความขัดแย้งไปด้วยกัน

3. การแก้ปัญหาร่วมกัน (Integrative Problem Solving) ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะถูกเปลี่ยนให้เป็นสถานการณ์ของการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยใช้เทคนิคของการแก้ปัญหา ฝ่ายที่มีความขัดแย้งจะพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างพวกเขาร่วมกัน แทนที่จะเป็นการระงับหรือประนีประนอมความขัดแย้งต่าง ๆ จะพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ

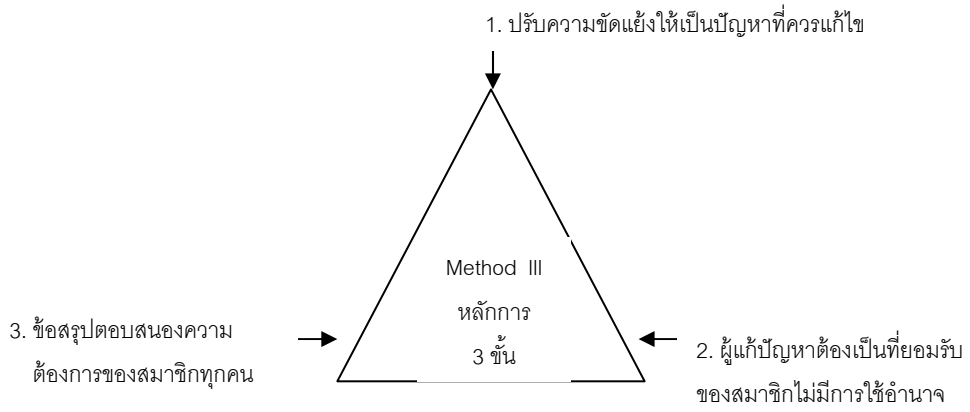
วิธีการยุติความขัดแย้งร่วมกันมีอยู่ 2 แบบ คือ

1.1 ความเห็นสอดคล้องกัน เป็นวิธีการของฝ่ายที่ขัดแย้งจะประชุมร่วมกัน เพื่อหาผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของปัญหาของพวกเขา แทนที่จะเป็นการเอาชนะโดยฝ่ายหนึ่ง ความสอดคล้องกันของกลุ่มมักจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าผลลัพธ์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

1.2 การใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน เป้าหมายระดับสูงสามารถใช้เป็นวิธีการลดความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพได้ ถ้าหากว่าเป้าหมายดึงความสนใจของฝ่ายต่าง ๆ ไปจากเป้าหมายที่

ขัดแย้งของพวกเขา การกำหนดเป้าหมายที่จูงใจสามารถใช้เป็นวิธีการยุติความขัดแย้งได้อีกด้วย ถ้าหากว่าเป้าหมายระดับสูงกว่าเป็นไปตามเป้าหมายระดับต่ำของฝ่ายที่ขัดแย้งกัน

วิธีแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้หลัก 3 ขั้น (Method III) ของ Gordon



ภาพประกอบ 3 วิธีแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้หลัก 3 ขั้น (Method III) ของ Gordon

ที่มา : พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). *พฤติกรรมกลุ่ม*. หน้า 151.

Gordon ได้เสนอหลักการ 3 ขั้น ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยเสนอแนะวิธีการพิจารณาความขัดแย้ง และวิธีการขจัดความขัดแย้งเป็นขั้นตอนคล้ายกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ดังนี้

1. ระบุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน เพื่อสมาชิกจะได้เข้าใจถึงข้อขัดแย้งได้ตรงกัน
2. ร่วมกันหาข้อสรุปเพื่อเป็นแนวทางในการขจัดความขัดแย้ง
3. ประเมินแนวทางต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อสรุป
4. ตัดสินใจเลือกแนวทางที่ได้ประเมินแล้วว่าดีที่สุดมาใช้ในการขจัดความขัดแย้ง
5. นำแนวทางที่ตัดสินใจเลือกแล้วนั้นมากำหนดเป็นวิธีปฏิบัติ และนำไปปฏิบัติต่อไป
6. ประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบ Roark - Main Consensus Method

Roark และ Main ได้เสนอขั้นตอนในการแก้ไขความขัดแย้งไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. สมาชิกทำความเข้าใจและกำหนดเป็นข้อตกลงร่วมกันในประเด็นของความขัดแย้ง
2. สมาชิกจะต้องเข้าใจถึงความรู้สึกและความต้องการซึ่งกันและกันของสมาชิก
3. สมาชิกนำข้อมูลที่ได้รับมาตกลงในรายละเอียดร่วมกัน เพื่อเป็นข้อปฏิบัติในการแก้ไขความขัดแย้ง

4. สมาชิกจะต้องยอมรับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไขด้วยความเต็มใจ

5. สมาชิกจะต้องกำหนดข้อตกลงร่วมใจกัน และติดตามผลการปฏิบัติต่อไป

มารศรี สุธานิธิ (2545 : 4) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารควรพิจารณา วิเคราะห์สถานการณ์ก่อน โดยส่วนใหญ่ความขัดแย้งมักเกิดความแตกต่างด้านความคิดเห็น ดังนั้น การวิเคราะห์สถานการณ์ก็คือ การวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ร่วมทั้งพิจารณาดูขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้งด้วย

2. มุ่งเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการเน้นที่คู่ขัดแย้ง โดยพยายามเปลี่ยนจาก "การมุ่งเอาชนะกัน" มาเป็น "ช่วยกันเอาชนะปัญหา" หมายถึง ความพยายามที่จะให้คู่ขัดแย้งช่วยกันวิเคราะห์ว่า ปัญหาคืออะไรและปัญหาอยู่ที่ไหน

3. ให้คู่ขัดแย้งสร้างเป้าหมายร่วมกัน โดยให้แสวงหาข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย เน้นการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ตามที่พอใจ รวมถึงวิธีการในการแก้ปัญหาก็เป็นที่พอใจของทุกฝ่ายด้วยเช่นกัน

4. แสวงหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น ซึ่งรวมถึงความคิดเห็น ความรู้สึก และความต้องการที่แท้จริงของบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยเน้นให้ทุกฝ่ายแสดงข้อมูลที่เป็นจริงออกมา

5. หลีกเลี่ยงการโหวตเพื่อหาข้อยุติ เพราะจะนำมาซึ่งการยุติปัญหาแบบมีผู้แพ้ฝ่ายหนึ่งและผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง โดยมิได้มีการระมัดระวังเรื่องของเหตุผล หรือความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้นอาจนำไปสู่ปัญหาอื่นตามมาได้

6. หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ผู้บริหารใช้อำนาจของตนยุติความขัดแย้งของลูกน้องได้โดยที่เห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและได้ผลเร็ว ผลออกมาชัดเจนแต่เป็นการแก้ปัญหาระยะสั้นและไม่ได้แก้ที่รากของปัญหา ดังนั้นอาจเป็นการนำไปสู่การเสื่อมสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับลูกน้องในโอกาสต่อไปได้

7. ผู้บริหารต้องฝึกฝนและพัฒนาตนเอง เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ ทักษะการฟัง-พูด การให้ข้อมูลย้อนกลับ ความสามารถในการเผชิญหน้า การมีความยืดหยุ่น การรู้จักคนและความต้องการของคน

พินัย อนันตพงศ์ และคณะ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์รูปแบบของเทคนิคในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จากประสบการณ์ของผู้ว่าราชการจังหวัดและอดีตผู้ว่าราชการจังหวัด โดยได้สรุปผลการศึกษาวิเคราะห์เทคนิคการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ 3 กลยุทธ คือ การเอาชนะ การประนีประนอม และการร่วมมือกันแก้ปัญหา ปรากฏว่า กลยุทธ์ส่วนใหญ่ที่ผู้ว่าราชการจังหวัดใช้คือ กลยุทธ์การเอาชนะ เนื่องจากผู้ว่าราชการจังหวัดมีสถานะเป็นผู้แทนของราชการส่วนกลาง เป็นกลไกของ

ระบบรวมอำนาจ ซึ่งต้องรับนโยบายของรัฐไปดำเนินการให้ปรากฏผล นั่นคือประชาชนยอมปฏิบัติตาม

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : 147) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า วิธีที่ผู้บริหารเลือกใช้จัดการกับความขัดแย้ง คือ วิธีการประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง วิธีเผชิญหน้า เป็นอันดับรอง วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่น ๆ อีก เช่น วิธีการร่วมมือ การเอาชนะ การยอมให้ การทำให้ราบรื่น การแข่งขันและการปรองดอง ที่ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับวิธีการดังกล่าว เพื่อเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และผู้บริหารไม่ควรยึดมั่นกับวิธีจัดการกับความขัดแย้งอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดไปในชีวิตการทำงาน

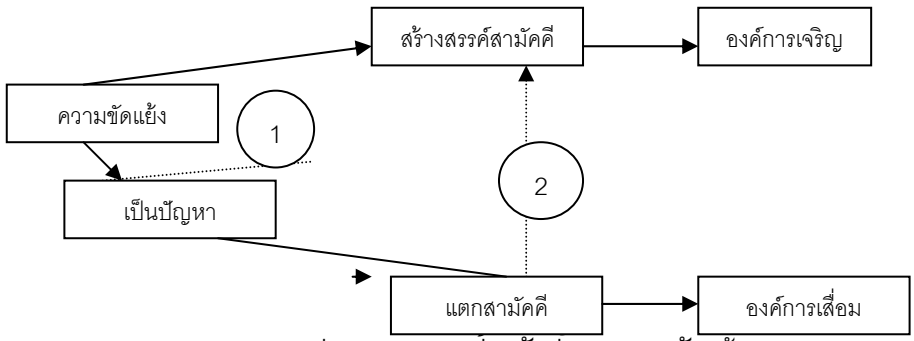
วิธียุติความขัดแย้งหรือการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว จะเห็นว่าวิธีที่ดีก็คือ การแก้ปัญหาร่วมกัน เพราะทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ซึ่งก็ไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด เพราะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นเพียงวิธีการที่จะช่วยให้ปัญหาการทำงานในหน่วยงาน หรือองค์การลดน้อยลงไปได้บางส่วน การจะใช้วิธีใดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะของความขัดแย้ง

4. การป้องกันปัญหาความขัดแย้ง

การป้องกันปัญหาความขัดแย้ง เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีวิธีหนึ่ง นักบริหารและผู้รู้ได้เสนอไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 257 - 259) กล่าวว่าความขัดแย้งนั้นมี 2 มิติ คือมีทั้งประโยชน์และโทษ หรือมีทั้งผลดีและผลเสียแก่องค์การ ซึ่งสรุปได้เป็นแผนภาพ ดังนี้

การป้องกันปัญหาความขัดแย้ง



ภาพประกอบ 4 การป้องกันปัญหาความขัดแย้ง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2540). เอกสารประกอบการสอน *"หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง"* หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์. หน้า 257.

จากแผนภาพจุดที่ 2 คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ดำเนินการให้บุคลากรที่แตกความสามัคคีกันนั้นเปลี่ยนสภาพเป็นความสร้างสรรค์สามัคคีสำหรับจุดที่ 1 คือ วิธีการป้องกันปัญหาความขัดแย้งเป็นการดีกว่าและง่ายกว่าจุดที่ 2 ปัญหาความขัดแย้งมีหลายลักษณะ ซึ่งสามารถสรุปได้ 4 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งในบทบาท
2. ความขัดแย้งในข้อเท็จจริง
3. ความขัดแย้งในผลประโยชน์
4. ความขัดแย้งในอารมณ์

จากลักษณะของความขัดแย้งดังกล่าว จึงต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดมาตรการป้องกันและแก้ไข ดังนี้

ตาราง 1 การวิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดมาตรการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง

ลักษณะของความขัดแย้ง	สาเหตุ	มาตรการป้องกันและแก้ไข
1. ความขัดแย้งในบทบาท	- ไม่เข้าใจหน้าที่	- กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน
	- ไม่รู้หน้าที่ ละเลยการปฏิบัติ	- ชี้แจง ควบคุมและติดตามปฏิบัติ
	- ปฏิบัติตนก้าวก่ายหรือตามขั้นตอน	- นิเทศ
	- บุคลิกภาพไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง	- ฝึกอบรมหรือเปลี่ยนตัวบุคคล
	- แสดงบทบาทผิดกาละเทศะ	- ระมัดระวังการแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับกาละเทศะ
2. ความขัดแย้งในข้อเท็จจริง	- มีความเชื่อต่างกัน เช่น เรื่องพระเจ้า	- หลีกเลี่ยงการถกเถียงเพื่อเอาแพ้เอาชนะกันเรื่องความเชื่อ
	- เรื่องข่าวลือ	- หัดวิเคราะห์ข่าวลือ
	- ข้อมูลไม่ตรงกัน	- ให้ตรวจสอบข้อมูลจากหลักฐานที่เชื่อถือได้
	- คุยโม้ พูดเกินความจริง	- ไม่สนใจ ไม่ขัดคอ

ตาราง 1 (ต่อ)

ลักษณะของความขัดแย้ง	สาเหตุ	มาตรการป้องกันและแก้ไข
3. ความขัดแย้งในผลประโยชน์	- แย่งทรัพยากร - แย่งมรดก	- จัดแบ่งให้เป็นธรรม
	- แย่งตำแหน่งงาน	- กำหนดคุณสมบัติให้กระบวนการสรรหาที่เหมาะสม
	- แย่งเงินเดือน 2 ขั้น	- กำหนดหลักเกณฑ์และมีกรรมการพิจารณาให้ความเป็นธรรม
	- แย่งโอกาสก้าวหน้า	- จัดระบบหมุนเวียนและลำดับอาวุโส
	- แย่งรางวัล	- ให้รางวัลทุกคนที่ทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐาน
	- แย่งภารกิจที่มีเกียรติ	- พิจารณาความเหมาะสม
4. ความขัดแย้งในอารมณ์	- การกระทบกระทั่งกันทางวาจา	- ปรับระบบการสื่อสารและพัฒนาทักษะการสื่อข้อความ เตือนให้ระมัดระวังการพูดจา
	- การแสดงท่าทางที่ไม่สบอารมณ์	- ฝึกอบรมการพัฒนาบุคลิกภาพและการเตือนให้ระมัดระวังบุคลิกภาพของตนเอง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2540). เอกสารประกอบการสอน *“หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง”* หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์. หน้า 258- 259.

อัลแดก และ สเติร์นส์ (วิจิตร ติจันทึก. 2542? : 25 - 26 ; อ้างอิงจาก Aldag and Stearns. 1987 : 416 - 417) ได้เสนอวิธีป้องกันปัญหาความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน หมายถึง ต้องสื่อความเข้าใจกับสมาชิกขององค์การทุกระดับให้เข้าใจ จุดมุ่งหมายการทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายการทำงานเดียวกัน วิธีการสำคัญได้แก่ การกำหนดแนวนโยบายให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดแผนปฏิบัติการทำงาน ให้ทุกฝ่ายยึดถือปฏิบัติ โดยถือว่าทุกคนเดินอยู่บนถนนสายเดียวกัน

2. กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานให้ชัดเจน โครงสร้างขององค์การจะกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และแนวการประสานงาน ระหว่างหน่วยงานการปฏิบัติภารกิจหรือ

การดำเนินกิจการทำงานจะเป็นไปอย่างมีเอกภาพ หากโครงสร้างของหน่วยงานไม่สับสนการใช้อำนาจของแต่ละฝ่าย จะไม่ก้าวก่ายกัน โอกาสความขัดแย้งเชิงบทบาทก็จะลดน้อยลงไป

3. ปรับปรุงพัฒนากระบวนการสื่อความเข้าใจ การสื่อความเข้าใจระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และระหว่างหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการประสานความร่วมมือ ร่วมใจด้วยกัน ดังนั้น ผู้บริหารที่ขาดความรู้และทักษะในการสื่อความเข้าใจ ก็ย่อมมีโอกาสสร้างสาเหตุของความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ ได้ง่าย

4. หลีกเลี่ยงสถานการณ์แพ้-ชนะ ผู้บริหารไม่ควรสร้างเงื่อนไขใด ๆ เพื่อให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับชัยชนะ หรืออีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกพ่ายแพ้ เพราะเหตุว่าเมื่อมีผู้ชนะก็ย่อมมีฝ่ายแพ้ อาการเสียหน้าหรืออับอายก็จะเกิดขึ้น สร้างบรรยากาศองค์การในลักษณะเป็นศัตรูต่อกัน

สรุปได้ว่าวิธีป้องกันปัญหาความขัดแย้ง เป็นกระบวนการป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ หากองค์การหรือหน่วยงานได้เตรียมการป้องกันไว้แล้ว ปัญหาความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น หรือถ้าปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะสามารถแก้ไขได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องยึดหลักของ "การป้องกันย่อมดีกว่าการแก้ไข" หรือ "กันไว้ดีกว่าแก้" เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

3. ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดจากสภาพทางจิตใจ อารมณ์ หรือ พฤติกรรม จากสภาพทางจิตใจ อารมณ์ หรือพฤติกรรม เป็นความไม่ลงรอยกันระหว่างความต้องการของบุคคล อาจจะเกิดขึ้นภายในจิตใจไปถึงหน่วยงานด้วย นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประเภทต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 142 – 143) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในตนเอง (Self Conflicts) ความขัดแย้งภายในจะเกิดขึ้นเมื่อต้องมีการตัดสินใจที่จะเลือกกระทำหรือละเว้นการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่มีให้เลือกสองอย่างหรือมากกว่าสองอย่าง ซึ่งจะให้ผลที่แตกต่างกันไป จึงเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นในสิ่งที่ต้องตัดสินใจเลือกนั้น ความขัดแย้งนี้อาจเนื่องมาจากความต้องการภายในขัดแย้งกันเองหรือเกิดจากความต้องการภายนอกทั้งสองอย่างขัดแย้งกัน หรือเกิดจากความต้องการภายในกับความต้องการภายนอกขัดแย้งกันก็ได้ ความขัดแย้งภายในตนเองที่เกิดขึ้นนี้ แบ่งออกได้ 3 ประเภท คือ

1.1 การขัดแย้งแบบดึงดูด – ดึงดูด (Approach – Apprach Conflict) เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อมีสิ่ง 2 สิ่ง หรือมากกว่า 2 สิ่งขึ้นไป ซึ่งเป็นความต้องการของบุคคลนั้นพอ ๆ กัน แต่มีความจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้ตัดสินใจไม่ได้ว่าจะเลือกสิ่งใด จึงเกิดเป็นความขัดแย้งในลักษณะที่เรียกว่า “รักพี่เสียดายน้อง”

1.2 ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง – หลีกเลี่ยง (Avoidance – Avoidance Conflict) เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งที่จะต้องเลือก 2 สิ่ง หรือมากกว่า 2 สิ่งขึ้นไปซึ่งบุคคลมีความไม่ชอบพอ ๆ กัน แต่จำเป็นต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ จึงเกิดเป็นความขัดแย้งในลักษณะที่เรียกว่า “หนีเสือปะจรเข้”

1.3 ความขัดแย้งแบบดึงดูด – หลีกเลี่ยง (Approach – Avoidance Conflic เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมกันในลักษณะของการผสมผสานระหว่างความพึงพอใจกับสิ่งที่ต้องการจะหลีกเลี่ยง ซึ่งมีอยู่ในขณะเดียวกันทำให้เกิดความขัดแย้งในลักษณะที่เรียกว่า “อยากจะลงไปเด็ดบัว แต่ก็กลัวเปียกน้ำ”

ผลของความขัดแย้ง ทำให้เกิดความเครียด (Stress) ความวิตกกังวล (Anxiety) และความคับข้องใจ (Frustration) ซึ่งมีผลกระทบต่อทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต และส่งผลต่องานวิถีชีวิตและสังคมต่อไป ซึ่งทำให้บุคคลจำเป็นต้องปรับตัว ปรับวิธีการคิดและอื่น ๆ เช่น ตัดสินใจให้เร็วขึ้น อย่าให้ความเครียดติดค้างอยู่นาน พิจารณาสิ่งต่าง ๆ ด้วยความมีสติอย่างรอบคอบ ปรึกษาหารือกับบุคคลที่ไว้เนื้อเชื่อใจได้ ตลอดถึงการหากิจกรรมอื่น ๆ ทำเพื่อคลายเครียด หรือเพื่อให้หลุดพ้นจากความกังวลใจ หรือความเสียดายอันเกิดจากการที่ได้ตัดสินใจไปแล้วนั้น

2. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันทางด้านต่าง ๆ เช่น ภูมิหลัง ความต้องการ ทัศนคติ ความคิดเห็น ค่านิยม ตลอดถึงบุคลิกภาพมาพบปะกัน มีปฏิสัมพันธ์กันก็เป็นไปได้ที่ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นสภาพการณ์ที่แต่ละกลุ่มมีความต้องการ ความคิดเห็น ทัศนคติ ค่านิยม ตลอดถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปก็อาจทำให้เกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้นได้

กิติ ตยัคคานนท์ (วิชัย แหวนเพชร. 2543 : 194 ; อ้างอิงจาก กิติ ตยัคคานนท์. 2532 : 199) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งโดยการแข่งขัน ในสถานการณ์ของการแข่งขัน ทุกฝ่ายยังมีความสัมพันธ์กันอยู่ เนื่องจากยอมอยู่ภายใต้กฎระเบียบร่วมกัน เมื่อทุกฝ่ายต้องการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของฝ่ายตนกันไม่ได้จึงเกิดการแข่งขัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของฝ่ายตนที่ตกลงกันไม่ได้จึงเกิดการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การแข่งขันจะสิ้นสุดลงเมื่อทำให้เกิดผู้แพ้และผู้ชนะที่แท้จริง ความแข่งขันชนิดนี้เราจะเห็นอยู่เสมอ ๆ เช่น การแข่งขันกีฬา ทุกฝ่ายมุ่งจะเอาชนะซึ่งกันและกันให้ได้มากกว่า

2. ความขัดแย้งโดยการทำลาย เกิดขึ้นเมื่อทุกฝ่ายหรือทั้งสองฝ่ายไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบ หรือกติกาที่ได้ตกลงไว้แล้วแต่ต้น จึงไม่มุ่งที่จะเอาชนะกันโดยวิธีการแข่งขันกันเลยตั้งแต่ต้น แต่มุ่งที่จะเอาชนะกันโดยวิธีการทำลาย ทำอันตรายแก่ฝ่ายตรงข้ามให้ราบคาบ ที่ต้องฉกฉวยโอกาสเฉพาะหน้าให้ได้รวดเร็วหรือมากที่สุด ซึ่งจะอยู่ภายใต้บรรยากาศของความเครียด

ความโกรธและความกลัว ทุกฝ่ายที่ต้องต่อสู้กันจะไม่สนใจหรือคำนึงถึงว่า “เหตุผล” แต่จะกระทำหรือมีพฤติกรรมทุกอย่างอะไรก็ได้ที่มุ่งจะให้ฝ่ายของตนบรรลุเป้าหมาย ที่จะทำให้ฝ่ายตรงข้ามพ่ายแพ้อย่างเดียวเท่านั้น

กมลรัตน์ ธนัพประภัสร์ (2545 : 48) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในองค์การออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งไม่แน่ใจว่าตนได้ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร เมื่อข้อกำหนดของงานขัดแย้งกับความต้องการของงานเอง หรือเมื่อบุคคลถูกคาดหวังว่าต้องทำได้มากกว่าที่รู้สึกว่าจะทำได้ทำให้มีความกดดัน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของบุคคล ซึ่งสามารถมีปฏิกิริยาต่อความขัดแย้งภายในองค์การในทางที่เกิดผลเสียขึ้นได้

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ เกิดจากแรงกดดันที่เกี่ยวพันกับบทบาทในองค์การ

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวพันกับแนวทางที่บุคคลปฏิบัติต่อแรงกดดันต่าง ๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่มที่ตั้งขึ้นมา

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน ความขัดแย้งประเภทนี้มักจะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น ตำแหน่ง ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่การงาน

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ความขัดแย้งประเภทนี้มักถูกพิจารณาว่า เป็นความขัดแย้งประเภทที่ต้องการ เพราะเมื่อมีความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นก็จะมีการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของแต่ละองค์การให้ดีขึ้น สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สตีร์ (บัญชร แก้วส่อง. 2545 : 124 ; อ้างอิงจาก Steer. 1984 : 486) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ 4 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในเป้าหมาย (Goal Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่พอใจในผลงานของบุคคลอื่น

2. ความขัดแย้งในเรื่องแนวคิด (Cognitive Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีแนวความคิด หรือความคิดเห็นแตกต่างจากบุคคลอื่น

3. ความขัดแย้งในเรื่องความรู้สึก (Affective Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล มีความรู้สึกหรืออารมณ์แตกต่างจากบุคคลอื่น

4. ความขัดแย้งในเรื่องพฤติกรรม (Behavior Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล แสดงพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545 : 151) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานตามหน้าที่ (Functional Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม และทำให้การปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานผิดหน้าที่ (Dysfunctional Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ในการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือความขัดแย้งที่คอยบ่อนทำลาย เช่น การสไตรค์ การจราจล เป็นต้น

สมคิด บางโม (2545 : 263) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การ เมื่อพิจารณาโดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก อาจแบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจในความรู้ ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตนตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวลหรือเกิดความเครียด ซึ่งมีผลกระทบถึงงานอื่น ๆ ด้วย

2. ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงาน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกันแต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

ความขัดแย้งในองค์การเมื่อพิจารณาถึงเนื้อหาของความขัดแย้งแล้ว อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในเรื่องของการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานเร็ว บางคนอาจทำงานช้า เช่น ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถจัดหาสินค้าให้แก่ฝ่ายขายได้ทันเวลา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร มักเกิดบ่อย ๆ ในองค์การเพราะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แย่งชิงสถานที่ พัสดุ และงบประมาณ เป็นต้น ความขัดแย้งเกิดความต้องการหรือการใช้ทรัพยากรมากไม่เท่ากัน หรือองค์การจัดสรรให้ไม่เพียงพอ

3. ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน เช่น นโยบายการจำกัดสินเชื่อของฝ่ายเครดิตย่อมขัดกับนโยบายการเพิ่มยอดขาย หรือนโยบายการผลิตสินค้าต้องการเน้นคุณภาพ แต่ฝ่ายบริหารการเงินต้องการให้ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลง จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

กล่าวได้ว่า ประเภทของความขัดแย้ง โดยองค์รวมแล้วความขัดแย้งจะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ซึ่งเกิดความไม่แน่ใจในการตัดสินในการเลือกปฏิบัติงานใดให้ประสบผลสำเร็จได้ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากภูมิหลัง

ทัศนคติ ความคิดเห็นและค่านิยมที่แตกต่างกัน ทำงานร่วมกันไม่ได้ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานในองค์การ และความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่งโดยไม่คำนึงถึงเหตุผล เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรนำไปสู่การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออกในทางเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน เป็นลักษณะความขัดแย้งที่มาจากบุคลิกส่วนบุคคล (Collins. 2001 : บทคัดย่อ) ซึ่งต่อเนื่องเนื่องจากอารมณ์ความรู้สึก ความต้องการทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวที่เป็นทรัพยากรอันมีอยู่จำกัด การใช้อำนาจหรือความต้องการใช้อำนาจขัดกันในเป้าหมาย วิธีการ ประสบการณ์ ค่านิยม ทัศนคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่าง ๆ (กมลรัตน์ ธนัพประภัศร์. 2545 : 48) ดังนั้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ คือ การที่พยายามเข้าใจว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุของความขัดแย้งนั้น มีนักวิชาการและผู้รู้ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

รอบบินส์ (วิภาวี เจียมบุศย์. 2544 : 23 – 24 ; อ้างอิงจาก Robbins. 1998 : 448 – 450) ได้จำแนกสภาพการณ์นำ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ และตัวแปรส่วนบุคคล

1. การสื่อสาร (Communication) เป็นสภาพการณ์นำอย่างหนึ่งที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร การสื่อสารที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิด จะทำให้เกิดความขัดแย้ง สาเหตุจากการติดต่อสื่อสาร เช่น

1.1 ไม่เข้าใจในความหมาย
1.2 ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
1.3 ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง
1.4 มีความจำกัดในการติดต่อสื่อสาร
1.5 ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้หมายถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล และการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์การขนาดใหญ่มีภารกิจที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือความดีความชอบที่ไม่

เป็นธรรม และการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน ก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง สาเหตุจากโครงสร้าง เช่น

2.1 สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน

2.2 ภาระงานไม่เท่ากัน

2.3 วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน

2.4 การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน

2.5 บทบาทขัดแย้งกัน

2.6 ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแย่งกันใช้

3. ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้ง ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่บุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ชอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง สาเหตุจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนตัว เช่น

3.1 เข้ากับคนอื่นไม่ได้

3.2 ไม่พอใจในบทบาทของตน

3.3 มีวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับองค์การ

จุไร ชั้นประเสริฐ (2540? : 222) ได้กล่าวถึงสาเหตุการเกิดความขัดแย้ง อาจเนื่องมาจากสาเหตุใหญ่ ๆ 2 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งด้านความคิดเห็น (Conflict of Idea) เป็นธรรมดาที่คนเราจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากความแตกต่างทางพันธุกรรมรวมเข้ากับความแตกต่างของประสบการณ์ และการอบรมที่แต่ละคนได้รับตลอดจนพื้นฐานของความรู้ ระดับการศึกษา ทัศนคติ ค่านิยม ฯลฯ ที่แตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพอใจของทั้งสองฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

2. ความขัดแย้งในผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้นับว่าเป็นปัญหาใหญ่และมักจะแก้ไขได้ยากกว่าปัญหาประเภทอื่น ๆ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่แก่งแย่งกันเกี่ยวกับอำนาจ อิทธิพล เงิน ตำแหน่ง ฯลฯ ผลประโยชน์เป็นที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง ถ้าแต่ละฝ่ายต่างก็มุ่งหวังจะเอาแต่ประโยชน์ของตนโดยฝ่ายเดียว และไม่สามารถประนีประนอมกันได้แล้ว ความขัดแย้งชนิดนี้ก็จะกลายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรง

สุชาดา โชคเหมาะ (2540 : 44 – 45) ได้กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) บุคลากรที่อยู่ในองค์การหรือหน่วยงานจะมีภูมิหลังต่าง ๆ กัน วัฒนธรรม ความเคยชิน ความเป็นอยู่ ระดับและสาขาการศึกษา รวมทั้งประสบการณ์ชีวิต ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้ค่านิยม หรือบรรทัดฐาน ความ

คาดหวังเกี่ยวกับตนและผู้อื่น และมโนคติเกี่ยวกับงานในหน่วยงานแตกต่างกันด้วย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อทุกคนพยายามใช้บรรทัดฐาน และความคาดหวังของตนกับผู้อื่น

2. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ ในองค์การหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน บทบาทและหน้าที่คือ การให้คำแนะนำปรึกษา การให้ความช่วยเหลือ การประสานงาน หรือให้บริการในด้านต่าง ๆ ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับตน เป็นธรรมดาที่ทุกหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญแก่หน่วยงานของตนเองมากกว่าหน่วยงานอื่น หน่วยงานจะกำหนดมาตรฐานของตนที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงานอื่น มาตรฐานที่กำหนดขึ้นนี้ ถ้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจชัดเจน ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันอาจเกิดขึ้นได้

3. ความเข้าใจไม่ตรงกันอันสืบเนื่องมาจากระบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพในองค์การ หมายถึง การแจ้งเรื่องต่าง ๆ ให้แก่ผู้สมควรได้รับทราบ ระบบการแจ้งเรื่องที่ด้อยประสิทธิภาพอาจมีสาเหตุมาจากการจัดองค์การที่ไม่ดีพอ ระบบการติดต่อที่ไม่ถูกต้อง ชัดเจน ทำให้เรื่องที่ควรรับทราบไม่ทั่วถึง เช่น การใช้ภาษา หรือคำ กับผู้ที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถเข้าใจได้ถูกต้อง

4. ปัญหาสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งมีทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ปัญหาสภาพแวดล้อมที่เกิดจากสาเหตุภายในได้แก่ นโยบายโครงสร้างของหน่วยงาน ทรัพยากรมีไม่เพียงพอ เป้าหมายของหน่วยงานที่ไม่ชัดเจนขาดการตัดสินใจที่ดีและปัญหาสภาพแวดล้อมที่เกิดจากสาเหตุภายนอก ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และอื่น ๆ

พรรณราย ทรัพยะประภา (2544 : 14 – 15) ได้กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ค่านิยมแตกต่างกัน คำว่า “นิยม” ในที่นี้หมายถึง หลักเกณฑ์ที่บุคคลยึดถือในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่า ดี-ไม่ดี ถูก-ผิด ควร-ไม่ควร ซึ่งมาจากความเชื่อ ทัศนคติ ประสบการณ์ หรือการอบรมเลี้ยงดูที่บุคคลนั้น ๆ ได้รับมาก ความเชื่อถือในค่านิยมที่แตกต่างกันโดยไม่สามารถหาข้อตกลงกันได้ ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

2. ความคิดเห็นแตกต่างกัน เป็นธรรมดาที่คนเราจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปบ้าง ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างกันทางด้านต่าง ๆ เช่น วัน ประสบการณ์ เพศ ความรู้ ฯลฯ ความแตกต่างของคนเป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน ถ้าคนหรือกลุ่มคนนั้นมีความเห็นไม่ตรงกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

3. การรับรู้แตกต่างกัน คนเรามองสิ่งเดียวกันแต่เห็นไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์เดิมที่นำมาเชื่อมโยงกับสิ่งที่คนนั้นรับรู้ไม่เหมือนกัน ถ้าต่างฝ่ายต่างก็ยืนยันว่าสิ่งที่

คนเห็นนั้นถูกต้อง และสิ่งที่ผู้อื่นเห็นนั้นไม่ถูกต้อง และไม่สามารถหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

4. วิธีคิดและแก้ปัญหาต่างกัน คนแต่ละคนมีวิธีคิดและแก้ปัญหาแตกต่างกัน ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น ฝ่ายหนึ่งอ้างว่า “ทำวิธีนี้ดี” และอีกฝ่ายหนึ่งอ้างว่า “ทำวิธีนี้ดีกว่า” ถ้าไม่สามารถหาข้อตกลงที่พอใจด้วยกันทั้งสองฝ่ายได้ ปัญหาความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

5. เป้าหมายขัดแย้งกัน การตั้งเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การนั้น ถ้าไม่สามารถตั้งให้รับรู้ตรงกัน หรือไม่มีการตกลงร่วมกัน ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

6. ความขัดแย้งกันในบทบาทและอำนาจหน้าที่ บางครั้งผู้ที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่าไม่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น หรือผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าแต่กว่าแต่กลับมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมสูงกว่าความขัดแย้งในการปกครองบังคับบัญชาหรือในบทบาทหน้าที่ก็เกิดขึ้น

7. การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ คนเรามีธรรมชาติอย่างหนึ่งคือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบกระเทือนต่อตนเองในทางใดทางหนึ่ง เช่น เปลี่ยนตำแหน่ง เปลี่ยนผู้บังคับบัญชา เปลี่ยนวิธีการทำงาน เปลี่ยนเวลาการทำงาน ฯลฯ ถ้าเขาไม่แน่ใจการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะมีผลเป็นอย่างไรบ้างต่อตัวเขา เขาก็มีแนวโน้มที่จะแสดงปฏิกริยาต่อต้านเอาไว้ก่อน

8. ความจำกัดของทรัพยากรในองค์การ บางครั้งทรัพยากรในองค์การ เช่น งบประมาณ วัสดุสิ่งของ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักรและคน มีไม่มากพอที่จะตอบสนองความต้องการของทุก ๆ ฝ่าย แต่องค์การต้องแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัดนั้น เพื่อนำมาขยายการผลิตในตน เช่น ฝ่ายผลิตต้องการเครื่องจักรใหม่ ๆ และมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพื่อจะขยายการผลิตในขณะที่ฝ่ายขายต้องการขยายกำลังทางด้านการขาย แต่องค์การมีทรัพยากรที่จะตอบสนองความต้องการให้ได้เฉพาะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นในฝ่ายที่ต้องแย่งทรัพยากรกัน

นอกจากสาเหตุของความขัดแย้งที่ได้กล่าวมาแล้ว เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 71 – 72) ได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือความขัดแย้งในองค์การ อาจจะสรุปให้ว่ามีสาเหตุมาจาก 4F คือ ความกลัว (Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และ ทุน (Fund) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความกลัว (Fear) ความกลัวเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างถาวร คนที่กลัวไฟฟ้า เมื่อเห็นสายไฟฟ้าก็จะเกิดความกลัวทั้ง ๆ ที่กลัวอาจไม่เกิดขึ้นเลย ความกลัวเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดสิ่งอื่น ๆ ความขัดแย้งที่รุนแรงขนาดต้องรบกันระหว่างประเทศ เกิดเพราะความกลัวที่ถูกลบหลู่ศักดิ์ศรี กลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดได้ด้วยการเจรจา แต่ก็กลัวที่ต้องเจรจา จึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงไม่ได้ ในวงการศึกษา ความกลัวต่าง ๆ นานา เช่น กลัวจะไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้สองขั้น กลัวจะไม่ได้ตำแหน่งกลัวจะถูกจับผิด กลัวจะไม่ได้รับการเลือกตั้ง เป็นต้น ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน สิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การใช้กำลัง (Force) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้ง เราจะเห็นได้ว่าการใช้กำลัง เป็นการจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง กำลังในที่นี้มิได้หมายถึงกำลังทางกาย ทางอาวุธเท่านั้น แต่หมายรวมถึงกำลังทางคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ การจะให้การร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การอนุมัติหรือไม่อนุมัติ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม (Fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่า ตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงาน โอกาสที่จะก้าวหน้า การบรรลุเป้าหมายส่วนตัว ฯลฯ บุคคลนั้นจะเกิดความขัดแย้ง อาจเกิดความขัดแย้งในตนเอง กับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์การรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบต่อเมื่อเขาได้สิ่งที่เขาควรได้ ความเป็นธรรมเกิดจากความพอใจของคน ต่างคนต่างมองเห็นและยากที่จะหามาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม ความเป็นธรรมก็เหมือนกับความงามขึ้นอยู่กับสายตาผู้ดู

4. ทุน (Fund) ทุนในที่นี้หมายถึงทรัพยากรในการบริหารซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมีไม่เพียงพอ แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องแข่งขันกัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้ง เกิดจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน อันสืบเนื่องจากระบบการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ การใช้อำนาจหรือความต้องการขัดกันในเป้าหมาย การเข้ากับคนอื่นไม่ได้ ซึ่งต้องปะทะหรือขัดแย้งกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เนื่องจากอารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวที่เป็นทรัพยากรอันมีอยู่จำกัด ตลอดจนโครงสร้างของหน่วยงานที่มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจน และการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การส่งผลให้องค์การมีความเฉื่อยชา และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง

5. การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง

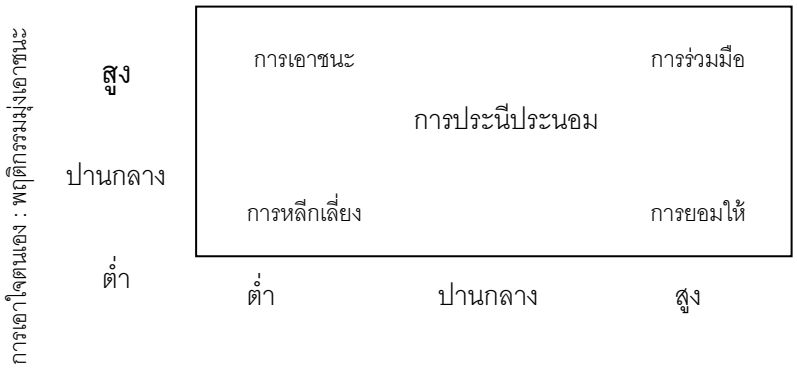
ก่อนที่จะวัดความขัดแย้งของบุคคล จึงควรทราบถึงพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งซึ่งมีผู้รู้และนักวิชาการ ได้อธิบายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

โธมัส (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 104 – 107 ; อ้างอิงจาก Thomas. 1976) โดยได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมแบบแสดงออกสองแบบ คือ พฤติกรรมร่วมมือ และพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Co-operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพึงพอใจ ในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้นนี้ จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง โธมัส ได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง คือการเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับ ที่แสดงออก โธมัส จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ

แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง



ภาพประกอบ 5 แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์*. หน้า 104.

จากภาพประกอบ 5 อธิบายพฤติกรรมได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจตนเอง มุ่งเอาชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่จะมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรม ลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งที่จะให้เกิดการชนะ-ชนะ ทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองมุ่งที่จะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมการร่วมมือ การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่ต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านเลยไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้น จนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำแลแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นั้น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภาษิตที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

เมื่อคนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ก็มักจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่งจาก 5 ประการดังกล่าว คงจะไม่มีใครที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือ

แสดงพฤติกรรมแบบนั้น ๆ ทุกครั้งไปเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยแท้ที่จริงแล้วบางคนอาจแสดงพฤติกรรมหรือวิธีการบางวิธีได้ดีกว่าบางวิธี หรือบางคนอาจมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งมากกว่า หรือบ่อยครั้งกว่าแบบอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นความชอบส่วนบุคคล หรือสถานการณ์ขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ผสมผสานกับประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบัน โดยทฤษฎีแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์นั้น ๆ โธมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ได้เสนอแนะพฤติกรรมแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไว้ดังนี้

1. การเอาชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

1.1 ต้องรีบไปตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น

1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบการลงโทษทางวินัย

1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานและเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอารัดเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. การร่วมมือ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

2.1 ต้องการวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากกว่าเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเอง หรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3. การประนีประนอม ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อเอาชนะ

3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจ หรือมีพวกมากพอ ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกั้นได้ภายในเวลาที่จำกัด

3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือ ไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยง ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่

4.2 เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอ หรือเรามีความขุ่นเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติ

4.3 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับพอที่จะทำงานร่วมกันต่อไปได้

4.5 เมื่อใช้วิธีการอื่น ๆ อาจให้ผลดีกว่า

4.6 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ

5. การยอมให้ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

5.3 เมื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต

5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อตัวเราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

5.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 103) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว เมื่อมนุษย์พบกับความขัดแย้ง มักจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นกลไกป้องกันตนเองอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 ลักษณะต่อไปนี้ คือ พฤติกรรมเชิงก้าวร้าว พฤติกรรมเชิงประนีประนอม และพฤติกรรมเชิงถอยหนี

1. พฤติกรรมเชิงก้าวร้าว เป็นพฤติกรรมที่มุ่งแสดงออกเพื่อโจมตีสิ่งที่ตนเองเชื่อว่าเป็นต้นตอหรือสาเหตุแห่งความขัดแย้ง อาจแสดงอาการสู้ ต่อต้านหรือปฏิเสธ เช่น ถ้าเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งก็จะแสดงพฤติกรรมเชิงต่อต้านในทุกรูปแบบ

ร้องเรียนทุกคนที่เชื่อว่ามีอำนาจในการแก้ความขัดแย้ง ฟ้องร้องขึ้นในทุกระดับ เขียนบัตรสนเท่ห์ต่าง ๆ นานา เป็นการแสดงพฤติกรรมชนิดกัดไม่ยอมปล่อย ในทางตรงกันข้ามอาจปฏิเสธหรือไม่ยอมรับในความเป็นผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2. พฤติกรรมเชิงประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นปรับตัวเพื่อให้เกิดความพอใจบ้างหรือปรับตัวโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งจะดีกว่าการไม่ได้อะไรเลย พฤติกรรมที่แสดงออกมักเป็นการทดแทนหรือแก้ตัว เช่น เมื่อไม่ได้ทำอะไรแก่ต้นตอแห่งความขัดแย้ง ก็อาจทดแทนไปทำอย่างอื่น เช่น ตีเทนนิสให้แรง ๆ เตะสุนัข แก้แค้นในจินตนาการ หรือพยายามหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง เช่น เมื่อไม่ได้สองขั้น ก็พยายามคิดว่าคนอื่นทำงานหนักกว่าเราก็ไม่ได้สองขั้นเหมือนกันในกรณีที่มีความรุนแรงก็อาจแสดงพฤติกรรมแบบกบจำศีลหรือไม้ผุจอมปลอม (Pseudo Dead Wood) ทำประหนึ่งหลับในหรือไม้ตายยืนต้น โดยแท้จริงแล้วไม่หลับหรือไม่ตาย ไม่แสดงออก ไม่คัดค้าน จะทำอะไรก็ต่อเมื่อถูกใช้ เมื่อความขัดแย้งผ่านไปก็จะทำงานความคิดสร้างสรรค์ต่อไปใหม่

3. พฤติกรรมเชิงถอยหนี เป็นพฤติกรรมที่แสดงการถอนตัวทิ้งทางกายภาพและทางจิตวิทยา พยายามไม่รู้ ไม่ยุ่ง ไม่เกี่ยว พยายามลืมหรือไม่สนใจความขัดแย้ง พยายามหนีจากลักษณะทางกายภาพที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง อาจแสดงการเก็บกดหรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่หรืออาจยอมแพ้เพื่อที่จะไม่ต้องยุ่งกับความขัดแย้ง

วิชัย โถสุวรรณจินดา (วิภาวี เจียมบุศย์. 2544 : 51 – 52 ; อ้างอิงจาก วิชัย โถสุวรรณจินดา. 2535 : 176) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารที่ได้เผชิญกับความขัดแย้งและแยกพฤติกรรมออกเป็นสัญลักษณ์ 5 แบบ คือ

1. แบบเต่า ผู้บริหารประเภทนี้จะไม่กล้าเผชิญความขัดแย้ง เป็นผู้ขาดความริเริ่ม ยอมตามด้วยความขุ่นเคืองใจ ไม่เอาใจผู้อื่น

2. แบบตุ๊กตาหมี ผู้บริหารจะยอมอย่างน่ารัก ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เสียสละมองคนอื่นในแง่ดี ไม่ขัดแย้งกับใคร

3. แบบฉลาม เป็นแบบที่ผู้บริหารเน้นความต้องการของตนเอง ไม่ใยดีต่อความรู้สึกของผู้อื่น ต้องการเอาชนะ ชอบเผชิญหน้า กล้าที่จะฟาดฟัน

4. แบบสุนัขจิ้งจอก เป็นผู้บริหารที่ขาดความจริงใจ คิดเพียงให้ตนเอาตัวรอดโดยยอมประนีประนอมแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไปวัน ๆ

5. แบบนกฮูก เป็นผู้บริหารที่ใจเย็นรับฟังปัญหา วิเคราะห์ความต้องการของผู้อื่น แต่ยืนหยัดในความต้องการของตนเอง

การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง จะเป็นการวัดหรือประเมินพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญภาวะความขัดแย้ง ซึ่งจะเป็นการวัดตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง หรือเมื่อเผชิญความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง นอกจากยังแสดงพฤติกรรมที่แท้จริงออกมาให้เห็นด้วย

สิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2535 : 44) กล่าวว่า การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง เป็นการวัดพฤติกรรมของตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมักจะแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกันทั้งในรูปแบบและระดับความเข้มข้นของพฤติกรรมที่แสดงด้วย

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 260) กล่าวว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง ก็มักจะแสดงพฤติกรรมออกมาต่างกัน ทั้งในรูปและระดับความเข้มข้นของพฤติกรรมที่แสดงออกด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 107) กล่าวว่า การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง อาจเรียกได้ว่าวิธีการแก้ปัญหาของบุคคล เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 197) กล่าวว่า ความขัดแย้ง อันเกิดจากบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นบุคลิกภาพประจำตัวของคนนั้น ๆ ประกอบด้วย บุคลิกภายใน ได้แก่ ลักษณะทางจิตใจ เป็นคนใจเย็น มีเมตตา หรือเป็นคนก้าวร้าว และบุคลิกภายนอก ได้แก่ รูปร่างหน้าตา ผิวพรรณ ลักษณะท่าทาง การพูด ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ อาจวัดได้ด้วยการสังเกต

อาจกล่าวได้ว่า การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง เป็นการวัดหรือประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในลักษณะที่แตกต่างกันเพื่อให้รู้ถึงศักยภาพของตนเอง และสามารถเผชิญกับความขัดแย้งด้วยความมั่นใจ หรือส่งผลกระทบต่อบุคคลในงานและผลงานให้น้อยที่สุด

อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538 : 98) ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนจากพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งสองมิติ คือ พฤติกรรมร่วมมือ และพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง เป็น 5 ประเภท คือ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้ ผลการศึกษาพบว่าเมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้ง จะเลือกพฤติกรรมการประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะของคนไทยไม่ชอบวิธีการแก้ความขัดแย้งด้วยวิธีการรุนแรง อีกทั้งสังคมไทยส่วนใหญ่คือสังคมพุทธซึ่งหลักคำสอนทางศาสนาสอนให้รู้จักเมตตาปราณีและให้อภัยซึ่งกันและกัน

ทรงชัย พุทธิมาโนชญ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานภาคธุรกิจเอกชนและภาคราชการ : การศึกษาพฤติกรรมการตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานและผลกระทบต่องาน จากการวิจัยพบว่า บุคคลในงานทั้งภาคธุรกิจเอกชนและภาคราชการมีความขัดแย้งกันมากที่สุด แต่ภาคราชการจะไม่มีผลกระทบตัวงานและผลงาน ซึ่งภาคธุรกิจเอกชนจะมีผลกระทบต่อตัวงานมาก ทั้งนี้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์มีความแตกต่างกัน

วิภาวี เจียมบุศย์ (2544 : 180) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน จากวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพบกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมการยอมให้ เพื่อเป็นการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งบนสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และอีกพฤติกรรมหนึ่ง คือ การหลีกเลี่ยง จะมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะ

ดีเอง เป็นการหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่สนใจปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำให้อยู่เหนือปัญหา โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านเลยไป

จากการศึกษาการวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง อาจจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จะเผชิญความขัดแย้งด้วยพฤติกรรมการประนีประนอม พฤติกรรมการยอมให้ และพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง ด้วยวัตถุประสงค์หลักก็คือการมุ่งงาน เพราะบุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือในระดับสูงแต่ไม่เน้นในเรื่องการแก้ปัญหา ทำตัวอยู่เหนือปัญหาความขัดแย้ง และให้ปัญหาความขัดแย้งลดลง เมื่อเวลาผ่านไป การเผชิญความขัดแย้งไม่ควรใช้พฤติกรรมหนึ่งเพียงอย่างเดียว ควรใช้พฤติกรรมแบบผสมผสานทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ความขัดแย้ง

อย่างไรก็ตามการวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง ก็ไม่ได้หมายถึง เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพียงอย่างเดียว ซึ่งการวัดพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญภาวะความขัดแย้ง จะมีผลกระทบต่อบุคคลในงานและกระทบต่อผลงานด้วย

6. ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การจะมองข้ามมิได้ ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีโครงสร้างเช่นไร หรือมีวิธีดำเนินการอย่างไร สำหรับความขัดแย้งที่รุนแรง และมีมากเกินไปจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การเกิดผลร้าย และขัดขวางความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การได้ อย่างไรก็ตามความขัดแย้งมิใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป เพราะความขัดแย้งบางอย่างที่เกิดขึ้นอาจเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ และทำให้องค์การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงกล่าวได้ความขัดแย้งทั้งประโยชน์และโทษ ดังที่ อรุณ รักธรรม (อุษามาศ ระย้าแก้ว. 2538 : 19 ; อ้างอิงจาก อรุณ รักธรรม. 2533 : 805) ได้กล่าวถึงโทษของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

1. บางคนทนดูและร่วมทำงานด้วยไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายหนีออกไปจากหน่วยงานนั้นเสีย
2. ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลย่อมลดลงไป
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจกันและกันจะหมดไป และอาจต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ไร้เหตุผล
4. มีการต่อต้าน ซึ่งอาจจะขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ ทำงานเป็นทีม หรือต้องการความร่วมมือ ร่วมใจ มากกว่าการแข่งขันเพื่อเอาชนะอย่างเดียว

ไชย ณ พล (2540 : 62) กล่าวถึงโทษของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความลังเล
2. บั่นทอนพลัง

3. ทำให้แตกแยก

4. นำมาซึ่งความหายนะ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 20) กล่าวถึงโทษของความขัดแย้ง โดยสรุปได้ ดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและ บุคคลตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

3. ขาดความริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น

4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง

7. ทำลายความสมานฉันท์ และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม

8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

9. ท้าทายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม (Status quo) ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย อาจเป็นชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต

11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างหนึ่ง ๆ อีก

12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการ "เฉื่อยงาน"

13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดู และทนอยู่ร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์การนั้น

ด๊อยท์ช (อุษามาศ ระย้าแก้ว. 2538 : 19 ; อ้างอิงจาก Deutsch. 1973 : 9) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งมีประโยชน์ ดังนี้

1. ป้องกันความเฉื่อยชา

2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจ และเกิดความอยากรู้อยากเห็น

3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาตีแผ่และหาทางแก้ไข

4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม

5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง

6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้นทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด หรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้

7. ความขัดแย้งภายนอก มักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายใน

สถาบัน อเลกซานเดอร์ แฮมิตัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 21 - 22 ; อ้างอิงจาก Alexander Hamiliton Institute. 1983 : 1) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งมีประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อบุคคลในองค์การ

1.1 ความขัดแย้งสามารถทำให้ความต้องการทางจิตบางอย่าง ได้รับการตอบสนอง การโต้เถียงกันบ้างหรือโต้แย้งกันบาง อาจทำให้บางคนลดความเครียดลงได้ บ้างคนที่ชอบก้าวร้าวอาจมีความสุขในการโต้เถียงเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

1.2 ความขัดแย้งทำให้คนรู้จักตัวเองโดยจะต้องระวังและรู้ว่าจะพูดอะไร หรือรู้ว่าจะทำอะไรเมื่อเกิดความขัดแย้ง

1.3 ความขัดแย้งอาจทำให้คนเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและมีชื่อเสียง

1.4 ด้วยเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง จะช่วยให้คนมีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ดี

2. ประโยชน์ต่อองค์การ

2.1 ความขัดแย้ง จะช่วยให้มีข้อมูลวินิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไข ความขัดแย้งทำให้ผู้บริหารต้องระวังว่าปัญหาคืออะไร ใครเกี่ยวข้องบ้างและจะแก้ปัญหาอย่างไร

2.2 ความขัดแย้งกันทำให้เกิดการอภิปรายก่อนที่จะตัดสินใจ ถ้าหากความขัดแย้งถูกละเลยและปิดบังแล้ว ความแตกต่างของความคิดในการทำงานร่วมกันจะไม่ได้รับการแก้ไข

2.3 ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ความขัดแย้งแต่เพียงเล็กน้อยในการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จะทำให้คนปรับตัวและยอมรับในสิ่งใหม่ ๆ ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งบุคคลอาจสามารถแสดงความสามารถเฉพาะตนออกมามากกว่าในสถานการณ์ที่สงบ

2.4 ความขัดแย้งจะทำให้คนเกิดความสนใจและอยากรู้อยากเห็น หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลง ความสามัคคีกลมเกลียวก็อาจจะเกิดขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 22) ยังชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ ประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้ง คือ

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่สามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิถีของซึ่งกันและกันก็จำเป็นจะต้องหาทางออกใหม่

5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการมีความแตกต่างกัน จะช่วยทำให้ความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

ทชานาน – โมราน (Tschannen – Moran. 2002 : บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสม จะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ คือ

1. สร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การ
2. สร้างความสามัคคีในองค์การ
3. สร้างความไว้วางใจเกิดขึ้นในองค์การ

ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ความขัดแย้งที่เป็นโทษทำให้ขาดความไว้วางใจ ทำให้เสียสุขภาพจิตและประสิทธิภาพในการทำงานลดลง แต่ถ้าบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สามารถนำมาซึ่งประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ก่อให้เกิดความรอบคอบ ใช้ควบคุมความเสี่ยง ใช้เป็นแรงขับไปสู่สภาวะที่ดีกว่า สร้างความไว้วางใจและสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การ รวมถึงเสริมสร้างการเป็นผู้นำในหน่วยงานด้วย

บรรณนิทัศน์

1. ความหมายของบรรณนิทัศน์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของบรรณนิทัศน์ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2532 : 156) ได้อธิบายว่า บรรณนิทัศน์ คือ การจัดทำคำอธิบายอย่างสังเขป เพื่อแนะนำลักษณะเด่น ๆ ของหนังสือแต่ละเล่มว่ามีสาระสำคัญและความมุ่งหมายอย่างไร

ฉวีลักษณ์ บุณยะกาญจนะ (2533 : 187) ได้กล่าวว่า บรรณนิทัศน์ คือ การจัดทำคำอธิบายสังเขป เพื่อประกอบรายชื่อแต่ละเล่มว่าหนังสือนั้น ๆ เขียนไปในทำนองใด มีสาระสำคัญอย่างไร

กรมวิชาการ (2535 : 216) ได้อธิบายว่า บรรณนิทัศน์ คือ คำอธิบายสาระสำคัญของหนังสือโดยย่อ เพื่อช่วยให้ผู้อ่านได้รู้จักหนังสือเล่มนั้น ๆ โดยสังเขปว่า น่าสนใจและมีคุณค่าอย่างไร

ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์ (2540 : 90) ได้กล่าวว่า บรรณนิทัศน์ คือ การบอกกล่าวให้ทราบโดยย่อถึงสาระหรือเนื้อเรื่องของเอกสาร สิ่งพิมพ์ หรือวัสดุแต่ละชิ้น เป็นเครื่องมือช่วยการตัดสินใจเลือกเอกสาร หรือถ้าเอกสารได้รับการคัดเลือกเข้ามาในห้องสมุดแล้วก็เป็นเครื่องมือแจ้งแก่สมาชิกให้ทราบคุณค่าสาระของเอกสารนั้น ๆ

สมหมาย พรมทอง (2545 : 12) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบรรณนิทัศน์ว่า เป็นการอ่านสรุปสาระสำคัญของเนื้อเรื่อง โดยย่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและคุณค่าของเอกสาร

สถาพร ศรีม่วง (2545 : 26) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบรรณนิทัศน์ว่า เป็นการสรุปเนื้อหาสำคัญจากเอกสาร หนังสือ บทความ และงานวิจัย เพื่อแนะนำคำอธิบายลักษณะเด่น ๆ ของเอกสารต่าง ๆ ว่ามีความมุ่งหมายแบบใด

นุกูล ธรรมจง (2546 : 9) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบรรณนิทัศน์ว่า เป็นการสรุปประเด็นสำคัญออกมาจากหนังสือ บทความ งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อให้ทราบข้อมูลภายในเนื้อหาโดยสังเขปว่าน่าสนใจ และมีคุณประโยชน์อย่างไร

สมศักดิ์ ฐิติยารักษ์ (2546 : 26) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบรรณนิทัศน์ว่า เป็นคำอธิบายสาระสำคัญของหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์โดยย่อ เพื่อแนะนำลักษณะเด่น ๆ ของหนังสือ เอกสารสิ่งพิมพ์แต่ละเล่มว่าเขียนไปในทำนองใด มีสาระสำคัญ และความมุ่งหมายอย่างไร

จากแนวความคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบรรณนิทัศน์ สรุปได้ว่า บรรณนิทัศน์ คือ การสรุปประเด็นสาระสำคัญจากหนังสือ บทความ งานวิจัย เอกสารสิ่งพิมพ์โดยสังเขป เพื่อแนะนำลักษณะเด่น ๆ ของหนังสือ บทความ งานวิจัยและเอกสารสิ่งพิมพ์เขียนไปในลักษณะใด และมีคุณประโยชน์อย่างไร

2. หลักการจัดทำบรรณนิทัศน์

หลักของการจัดทำบรรณนิทัศน์ นักการศึกษาเสนอวิธีการจัดทำไว้ ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2532 : 157) ได้อธิบายการจัดทำบรรณนิทัศน์ มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. ต้องเข้าใจความมุ่งหมายของหนังสือเล่มนั้น ๆ
2. ควรทราบว่าผู้แต่งประสบความสำเร็จในการแต่งตามความมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด
3. เสนอส่วนดีและส่วนเสียที่แท้จริงของหนังสือ โดยปราศจากอคติ
4. ข้อความที่เขียนให้กระทัดรัด ครอบคลุมเนื้อหาวิชา
5. นำเหตุการณ์หรือความสนใจในปัจจุบัน เชื่อมโยงกับผู้เขียนและเนื้อหาในหนังสือนั้น เพื่อให้เกิดความสนใจ
6. เข้าใจความต้องการและรสนิยมของชุมชนในท้องถิ่นนั้น ๆ

กรมวิชาการ (2535 : 217) ได้อธิบายถึง การจัดทำบรรณนิทัศน์ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้จัดทำจะต้องมีจุดมุ่งหมายในการจัดทำ และพยายามเขียนบรรณนิทัศน์ให้ตรงกับความมุ่งหมาย
2. อ่านหนังสือให้เข้าใจโดยตลอด พร้อมทั้งอ่านคำนำด้วย เพื่อให้ทราบจุดมุ่งหมายของผู้แต่งหรือรายละเอียด จับเนื้อหาสาระสำคัญให้ได้ แล้วจึงลงมือเขียนบรรณนิทัศน์
3. การเขียนบรรณนิทัศน์ ลงรายละเอียดเกี่ยวกับหนังสือเรียงตามลำดับ ดังนี้
    - 3.1 ผู้แต่ง
    - 3.2 ชื่อเรื่อง
    - 3.3 สถานที่พิมพ์
    - 3.4 สำนักพิมพ์
    - 3.5 ปีที่พิมพ์
    - 3.6 จำนวนหน้า

ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์ (2540 : 92) ได้อธิบายถึงลำดับขั้นในการจัดทำบรรณนิทัศน์หนังสือแต่ละเล่ม มีดังนี้

1. ศึกษาเนื้อเรื่องและแนวคิดให้เข้าใจ โดยพิจารณาอ่านจาก คำนำ สารบัญ และเนื้อเรื่อง โดยสังเขป
2. เขียนรายละเอียดของบรรณานุกรม ได้แก่
    - 2.1 ชื่อผู้แต่ง
    - 2.2 ชื่อเรื่อง
    - 2.3 ครั้งที่พิมพ์ (ถ้าพิมพ์ตั้งแต่ครั้งที่ 2 เป็นต้นไป)
    - 2.4 สถานที่พิมพ์
    - 2.5 สำนักพิมพ์
    - 2.6 ปีที่พิมพ์
    - 2.7 จำนวนหน้า

3. เขียนข้อความที่เป็นบรรณนิทัศน์ คือ สรุปสาระสำคัญของเนื้อเรื่องโดยย่อให้ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด และเสนอคุณค่าที่แท้จริงของหนังสือเล่มนั้น

4. พิจารณาทบทวน เนื้อหา สำนวนภาษา และความยาวให้เหมาะสม

ครรชิต มาลัยวงศ์ และคณะ (1998 : 90 – 91) ได้เสนอวิธีการจัดทำบรรณนิทัศน์ ดังนี้

1. อ่านเนื้อเรื่องโดยตลอดจากหนังสือ บทความ บทคัดย่อ หรือ เอกสารอ้างอิงต่าง ๆ เพื่อให้ทราบเนื้อหาชัดเจน วิธีที่ดีที่สุด คือ การอ่านหลาย ๆ เที่ยว

2. เขียนข้อความยาวประมาณ 1 ประโยค แล้วบรรยายเนื้อหาของเรื่องนั้นว่าเกี่ยวกับอะไร โดยเขียนให้ครอบคลุมประเด็นสาระสำคัญทั้งหมด

3. ขั้นตอนการศึกษาเอกสารอ้างอิงผลงานต่าง ๆ ที่เป็นแนวคิดของผู้เขียนทั้งหมดต้องจัดทำบรรณานุกรมไว้ด้วย

4. อ่านทบทวนเนื้อหาและการใช้ภาษา เพื่อให้แน่ใจว่าได้ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ อย่างเพียงพอที่จะเข้าใจเนื้อเรื่องของหนังสือ บทความ บทคัดย่อ หรือเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ ว่าตรงกับจุดมุ่งหมายของเนื้อเรื่องนั้น

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่ได้เสนอหลักการจัดทำบรรณนิทัศน์ไว้อย่างหลากหลายวิธีการ ซึ่งสรุปและอธิบายได้ว่า ผู้จัดทำจะต้องอ่านและทำความเข้าใจเนื้อเรื่องและใจความสำคัญโดยตลอด โดยเฉพาะเนื้อหาหลักของหนังสือ รวมถึงการศึกษาทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายของผู้แต่งด้วยว่ามีความคาดหวังกับการประสบความสำเร็จในการเขียนหนังสือเล่มนั้น จากนั้นจึงสรุปประเด็นสาระสำคัญให้ครอบคลุมหัวข้อหลัก แล้วจัดทำบรรณานุกรมอ้างอิงก็จะได้บรรณนิทัศน์ที่สมบูรณ์ แต่เพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ในสาระสำคัญ ควรต้องทำการทบทวนเนื้อหาทั้งหมดอีกครั้ง เพื่อความสอดคล้องและสัมพันธ์ตรงกับจุดมุ่งหมายของหนังสือเล่มนั้นอย่างแท้จริง

3. ลักษณะของบรรณนิทัศน์

กรมวิชาการ (2535 : 217) ได้อธิบายถึง ลักษณะของบรรณนิทัศน์ที่ดี มีลักษณะ ดังนี้

1. ใช้ถ้อยคำสั้น ๆ รัดกุม ได้ความตรงตามจุดมุ่งหมาย

2. ข้อความถูกต้องตามเนื้อหาสาระของหนังสือ

3. สำนวนภาษาสละสลวย น่าอ่าน

4. มีศิลปในการเขียนเพื่อให้ผู้อ่านเกิดความสนใจ อาจจะมีอารัมภบทที่สามารถทำให้ผู้อ่านในเนื้อเรื่องนั้นได้ชัดเจน เข้าใจในคุณค่าที่แท้จริงของหนังสือได้ดี

5. ความยาวพอเหมาะสมที่ผู้อ่านจะเข้าใจเรื่องราวได้ตามจุดมุ่งหมาย

ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงศ์ (2540 : 91) กล่าวว่า บรรณนิทัศน์ที่ ควรมีลักษณะดังนี้

1. ใช้ถ้อยคำสั้น รัดกุม ได้ความหมายตรงตามจุดมุ่งหมาย ไม่พูดซ้ำซาก

2. ข้อความถูกต้องตรงตามเนื้อหาสาระของหนังสือ

3. สำนวนภาษาสละสลวย น่าอ่าน

4. มีศิลปในการเขียนที่สามารถทำให้ผู้อ่านเข้าใจเนื้อเรื่องนั้นได้ชัดเจน เข้าใจคุณค่าที่แท้จริงของหนังสือนั้นได้ดีพอสมควร

5. เป็นข้อความที่เขียนโดยปราศจากอคติ

6. ความยาวพอเหมาะที่จะให้ผู้อ่านเข้าใจตามวัตถุประสงค์

กล่าวได้ว่า ลักษณะของบรรณนิทัศน์ที่ดีนั้น ต้องใช้ถ้อยคำสั้นๆ รัดกุม ข้อความที่สรุปถูกต้อง ตรงตามเนื้อหาสาระของหนังสือ ไม่ควรมีความยาวมากเกินไป ผู้เขียนต้องมีศิลปในการเขียนโดยสำนวนภาษาที่ใช้ต้องสละสลวย น่าอ่าน ทำให้ผู้อ่านเข้าใจคุณค่าที่แท้จริงของหนังสือ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการดำเนินการศึกษา ผู้ศึกษาได้ค้นคว้ารวบรวมโดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ คือ

ก. วิธีการจัดทำบรรณนิทัศน์

ข. การลำดับเนื้อหาบรรณนิทัศน์

ค. การจัดทำดรรชนีบรรณนิทัศน์

ก. วิธีการจัดทำบรรณนิทัศน์

1. ศึกษารวบรวมค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา จำนวน 49 เรื่อง วารสาร จำนวน 20 เรื่อง งานวิจัย จำนวน 26 เรื่อง และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ จำนวน 8 เรื่อง รวม 103 เรื่อง ที่กล่าวถึง เรื่องการบริหารความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2535 – 2545

2. จัดหมวดหมู่เอกสารตามที่ได้ศึกษาค้นคว้ามา โดยจัดกลุ่ม ดังนี้

2.1 หนังสือ ตำรา

2.2 วารสาร

2.3 งานวิจัย

2.4 เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

3. อ่านและสรุปสาระสำคัญของเนื้อเรื่องโดยย่อให้ครอบคลุมเนื้อหา โดยคำนึงขอบเขตการศึกษา ดังนี้

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

3.2 การบริหารความขัดแย้ง

3.3 ประเภทของความขัดแย้ง

3.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

3.5 การวัดพฤติกรรมของความขัดแย้ง

3.6 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

4. พิจารณาตรวจสอบ เนื้อหา สำนวนภาษา และจัดระบบในการนำเสนอเนื้อหาสาระ

5. จัดทำบรรณานุกรม ตามหลักเกณฑ์วิธีการเขียนบรรณานุกรม

6. จัดทำดรรชนีโดยนำเสนอใน 3 รูปแบบ เพื่อความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า โดยแบ่งออกเป็น 3 เรื่อง

6.1 ดรรชนีชื่อเรื่อง

6.2 ดรรชนีผู้แต่ง

6.3 ดรรชนีหัวเรื่อง

ข. การลำดับเนื้อหาบรรณนิทัศน์

บรรณนิทัศน์เอกสารในบทที่ 4 จำแนกตามประเภทของวัสดุตีพิมพ์ ดังนี้

1. หนังสือ ตำรา
2. วารสาร
3. งานวิจัย
4. เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

ในแต่ละประเภทของเอกสารอ้างอิงและเรียงตามลำดับแบบพจนานุกรม

ตัวอย่างบรรณนิทัศน์หนังสือ ตำรา

1 2 3 4 5 6
05 จุไร ชันประเสริฐ. (2540?). **มนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อคนเราอยู่รวมกันหรือมีความเกี่ยวพันกันมักจะมีความขัดแย้งตามมา เพราะคนเรามีภูมิหลัง ความคิดเห็น ความต้องการและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดจากสาเหตุใหญ่ 2 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งด้านความคิดเห็น ทั้งนี้เนื่องมาจากความแตกต่างทางพันธุกรรม ระดับการศึกษา ทัศนคติ และค่านิยม ทำให้คนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

2. ความขัดแย้งในผลประโยชน์ ปัญหานี้นับว่าเป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขได้ยาก เพราะส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับอำนาจ อิทธิพล ตำแหน่ง ฯลฯ ความขัดแย้งประเภทนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถประนีประนอมได้ และจะกลายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงที่สุด

ดังนั้นการศึกษาโดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุ และกระบวนการเกิดปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง เช่น การลดความขัดแย้งต่อตนเอง หรือการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล อาจช่วยป้องกันความขัดแย้ง ขจัด หรือลดปัญหาความขัดแย้งลงไปได้บ้าง ← 7

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ ← 8

1. ลำดับที่
2. ชื่อผู้แต่ง
3. ปีที่พิมพ์
4. ชื่อเรื่อง
5. เมืองที่พิมพ์
6. สถานที่พิมพ์
7. เนื้อหาสาระสำคัญ
8. หัวเรื่อง

ตัวอย่างบรรณนิทัศน์วารสาร

1 2 3 4 5
12 ลำดวน นาศิริกุล. (2538, ธนวาคม). “การแก้ปัญหาความขัดแย้ง,” **วารสารแมและเด็ก.**
19(286) : 85 – 88.
6 7 8

บทความนี้กล่าวถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ กล่าวคือ ความขัดแย้งจะมีอยู่สองประเภท ประเภทแรก คือ ความขัดแย้งที่ฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์อีกฝ่ายหนึ่งจะเสียประโยชน์ ประเภทที่สอง คือ ความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายอาจได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วความขัดแย้งจะเป็นประเภทที่สอง เพราะจะได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย สิ่งที่ควรทำเมื่อมีความขัดแย้ง คือ หาสิ่งที่เหมือนกันระหว่างสองฝ่ายเพื่อช่วยให้เกิดความร่วมมือกัน ฟังและพูดด้วยความจริงใจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันรวมทั้งแก้ปัญหาด้วยเหตุผล และสิ่งที่ไม่ควรทำในการแก้ปัญหาความขัดแย้งก็คือ อย่าใช้ความรุนแรงหรือข่มขู่ อย่าทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเสียชื่อเสียง อย่าแบ่งผิว อย่าหนีปัญหาเมื่อมีความขัดแย้ง และที่สำคัญอย่างยิ่งอย่าคิดว่าเมื่อมีความขัดแย้งแล้วจะต้องมีฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ จะทำให้เกิดความขัดแย้งไม่มีที่สิ้นสุด ← 9

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง – ประโยชน์และโทษ ← 10

1. ลำดับที่
2. ชื่อผู้เขียน
3. ปี, วัน, เดือน
4. ชื่อบทความ
5. ชื่อวารสาร
6. ปีที่
7. ฉบับที่
8. หน้าที่อ้าง
9. เนื้อหาสาระสำคัญ
10. หัวเรื่อง

ตัวอย่างบรรณนิทัศน์งานวิจัย

1 2 3 4

07 น้ำทิพย์ สินสุธารักษ์. (2543). **กระบวนการความขัดแย้งในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน).**

5 → วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.

9 8 7 10 6

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการความขัดแย้งในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีส่วนงานบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และเพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไขจัดการกับความขัดแย้งอันนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข เพื่อก่อให้เกิดพัฒนาในประสิทธิภาพและประโยชน์ของเจ้าหน้าที่และหน่วยงานต่อไป

การเก็บข้อมูลใช้การสังเกตการณ์และมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่สำคัญในการศึกษาเชิงคุณภาพ และใช้กระบวนการศึกษาพรรณาเชิงเหตุและผลที่เป็นข้อเขียน คำพูด และพฤติกรรมของกลุ่มประชากรตัวอย่าง โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่กรณีมีส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

การศึกษาครั้งนี้พบว่า กระบวนการความขัดแย้งในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี ส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เกิดระบบงานที่ใช้กฎระเบียบ หรือข้อบังคับมากเกินไป ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นการหลีกเลี่ยง หรือเพิกเฉยต่อกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับนั้น ถึงผลจะไม่รุนแรงนักแต่ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขจะนำไปสู่การทำงานที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจะส่งผลให้พนักงานขอย้ายออกจากหน่วยงาน บรรยากาศในการทำงานเกิดความไม่ไว้วางใจกัน และทำให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมลดลง ← 11

หัวเรื่อง : การแก้ปัญหา - สาเหตุ ← 12

1. ลำดับที่
2. ชื่อผู้จัดทำ
3. ปีที่พิมพ์
4. ชื่อเรื่อง
5. หลังชื่อเรื่อง เติมคำว่า ปริญญานิพนธ์ หรือวิทยานิพนธ์ หรือสารนิพนธ์
6. อักษรย่อของปริญญานิพนธ์ หรือวิทยานิพนธ์ หรือสารนิพนธ์
7. วิชาเอก
8. เมืองที่พิมพ์
9. สถานที่พิมพ์
10. อัดสำเนาหรือถ่ายเอกสาร
11. เนื้อหาสาระสำคัญ
12. หัวเรื่อง

ตัวอย่างบรรณนิทัศน์เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

1 2
06 "เราเตือนคุณแล้ว ผลประโยชน์ขัดแย้งชัด ๆ จุดจบ กสช. คือจุดเริ่มต้นใหม่," (2545, 25 – 27 กุมภาพันธ์). **ประชาชาติธุรกิจ.** (3352) : 2.
3
4 5 6

บทความนี้กล่าวถึง ผลประโยชน์ขัดแย้งชัด ๆ กล่าวคือ เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ ที่ผ่านมา ตุลาการผู้แถลงคดี กสช. ฟันธงว่า กระบวนการสรรหากรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ไม่ชอบด้วยกฎหมายเพราะหลักเกณฑ์มั่วเล่นพวก ถึงแม้ว่าคำแถลงยังไม่ใช่คำพิพากษาก็ตาม แต่หากพิจารณาวิเคราะห์และข้อสังเกตของสำนวนแล้ว คำตอบสุดท้ายไม่พ้นคำว่า "โมฆะ" ซึ่งคำแถลงสรุปคดีของตุลาการชี้แจงว่า ผู้คัดเลือกกับผู้ได้รับการคัดเลือกทุกคนมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เช่น ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เกี่ยวโยงกับผู้ได้รับการคัดเลือก คือ ผู้อำนวยการ อ.ส.ม.ท. และอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ หรือรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวโยงกับปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบกับวิธีการให้คะแนนของคณะกรรมการสรรหาในทุกขั้นตอน ไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ กฎ กติกา ที่ชัดเจนไว้แต่แรก จึงเป็นผลให้มีการเอื้อประโยชน์ระหว่างกลุ่มธุรกิจอย่างชัดเจน ดังนั้นการสรรหากรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ต้องยกเลิก เนื่องจากผลประโยชน์ขัดแย้งกันชัด ๆ นั่น 7

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - ผลประโยชน์ 8

1. ลำดับที่
2. ชื่อบทความ
3. ปี, วัน, เดือน
4. ชื่อเอกสารสิ่งพิมพ์
5. ฉบับที่
6. หน้าที่อ้าง
7. เนื้อหาสาระสำคัญ
8. หัวเรื่อง

ค. การจัดทำดรรชนีบรรณนิทัศน์

การจัดทำดรรชนีบรรณนิทัศน์ หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ ผู้ศึกษาได้จัดทำดรรชนีช่วยสืบค้นแก่ผู้ที่สนใจ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการศึกษาค้นคว้าเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1. ดรรชนีชื่อเรื่อง
2. ดรรชนีชื่อผู้แต่ง
3. ดรรชนีหัวเรื่อง

1. ดรรชนีชื่อเรื่อง

การทำดรรชนีชื่อเรื่อง เป็นการรวบรวมชื่อเรื่องของหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ทั้งหมดจำนวน 103 เล่ม จัดเรียงโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. เรียงชื่อเรื่องแต่ละประเภทตามลำดับอักษรแบบพจนานุกรม
2. ใส่หมายเลข (ลำดับที่) ไว้ด้านหลังของแต่ละชื่อเรื่อง และเขียนบอกลำดับหมายเลขหน้าตามประเภทของเอกสารที่บรรณนิทัศน์นั้นๆ ปรากฏอยู่กำกับไว้ด้วย ดังตัวอย่าง

ตัวอย่างดรรชนีชื่อเรื่อง

ดรรชนีชื่อเรื่อง (ลำดับที่)	ลำดับเลขหน้า
หนังสือ ตำรา	
การบริหารความขัดแย้ง (04,25,32,42)	64,77,83,89
การสร้างทีมงาน (19,43)	73,90
จิตวิทยาองค์การ (15)	71
วารสาร	
การจัดการกับความขัดแย้ง (02)	98
ความขัดแย้ง : ศิลปในการทำงานร่วมกัน (14)	109
เมื่อบรรณารักษ์ปะทะกับความขัดแย้ง (11)	107
งานวิจัย	
การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม (09)	124
ความขัดแย้งในบทบาทและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 10 (08)	122
เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ	
การแก้ไขความขัดแย้ง (03)	142
วิกฤตการบินไทย ใครแพ้ – ใครชนะ (01)	141

2. ดรรชนีชื่อผู้แต่ง

ดรรชนีชื่อผู้แต่งเป็นการรวบรวมชื่อผู้แต่งของ หนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัยและเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ทั้งหมด จำนวน 103 เล่ม จัดเรียงโดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 เรียงรายชื่อผู้แต่งตามลำดับอักษรแบบพจนานุกรม

2.2 ใส่หมายเลข (ลำดับที่) ไว้ด้านหลังในแต่ละชื่อผู้แต่ง และเขียนบอกลำดับหมายเลขหน้า ตามประเภทของเอกสารที่บรรณนิทัศน์นั้น ๆ ปรากฏอยู่กำกับไว้ด้วยดังตัวอย่าง

ตัวอย่างดรรชนีชื่อผู้แต่ง

ดรรชนีชื่อผู้แต่ง (ลำดับที่)	ลำดับเลขหน้า
หนังสือ ตำรา	
กรองแก้ว อยู่สุข (01)	62
จินตนา บุญบงการ (04)	64
นพ ศรีบุญนาค (11)	69
วารสาร	
โกศล มีคุณ (03)	99
ถวิล อรัญเวศ (05)	101
สุชาดา โชคเหมาะ (16)	111
งานวิจัย	
จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (03)	118
ปิยะวดี สิงห์พันธ์ (10)	125
อารมณ์ศรี เทียนทอง (24)	138
เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ	
บุญเลิศ ช้างใหญ่ (01)	141
ประจักษ์ มะวงศ์สา (04)	143
ส่วนความมั่นคง สำนักประสานงานมวลชน (07)	145

3. ดรรชนีหัวเรื่อง

ดรรชนีหัวเรื่อง มีลักษณะที่แตกต่างจากดรรชนีชื่อเรื่อง และดรรชนีชื่อผู้แต่ง โดยผู้ศึกษาค้นคว้าต้องอ่านและทำความเข้าใจในเนื้อหาจากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัยและเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจับประเด็นสาระสำคัญในแต่ละเรื่องที่ได้อ่านนำออกมาเขียนคำจำกัดความได้อย่างครอบคลุมตามเนื้อหานั้น ๆ วิธีการทำดรรชนีหัวเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งก็คือห้ามยึดหลักการสรุปหัวเรื่องจากชื่อเรื่องของเอกสารต่าง ๆ อย่างเด็ดขาดเนื่องจาก

ชื่อเรื่องกับเนื้อหาในเอกสารที่นำมาศึกษาค้นคว้านั้น มักจะไม่ตรงกันจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การจัดทำดรรชนีหัวเรื่องค่อนข้างยากกว่าการจัดทำดรรชนีรูปแบบอื่น ซึ่งการทำดรรชนีหัวเรื่องมีขั้นตอนดังนี้

3.1 อ่านสรุปเนื้อเรื่องของหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ

3.2 เรียงหัวเรื่องตามลำดับอักษรแบบพจนานุกรม

3.3 กำหนดหัวเรื่องให้ครอบคลุมเนื้อเรื่อง โดยใช้หนังสือหลักการให้หัวเรื่องของ พวา พันธุ์เมฆา (2537) เป็นแนวทางการให้หัวเรื่อง ดังตัวอย่าง

ตัวอย่างดรรชนีหัวเรื่อง

ดรรชนีหัวเรื่อง (ลำดับที่)	ลำดับเลขหน้า
หนังสือ ตำรา	
ความขัดแย้ง – การวัดพฤติกรรม (48,49)	94,95
ความขัดแย้ง – ประเภท (04)	64
ความขัดแย้ง – ประโยชน์และโทษ (11,18,44)	69,73,91
วารสาร	
ความขัดแย้ง – การบริหาร (03,08,15)	99,104,110
ความขัดแย้ง – แนวคิดและทฤษฎี (19)	114
งานวิจัย	
ความขัดแย้ง – การวัดพฤติกรรม (06,15,17)	121,130,131
ความขัดแย้ง – สาเหตุ (04,09,14,19,26)	119,122,128,133,140
เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ	
ความขัดแย้ง – การบริหาร (03,07,08)	142,145,145,
ความขัดแย้ง – สาเหตุ (01,02,04,05,06)	141,141,143,143,144

บทที่ 4

แหล่งข้อมูล

บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในองค์การ ศึกษาจากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ จำนวน 103 เล่ม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 – 2545 โดยมีขอบเขตของการศึกษา 7 เรื่อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
2. การบริหารความขัดแย้ง
3. ประเภทของความขัดแย้ง
4. สาเหตุของความขัดแย้ง
5. การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง
6. ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

เอกสารที่ศึกษาจัดทำเป็นบรรณนิทัศน์ แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 บรรณนิทัศน์ หนังสือ ตำรา	จำนวน 49 เล่ม
ตอนที่ 2 บรรณนิทัศน์ วารสาร	จำนวน 20 เล่ม
ตอนที่ 3 บรรณนิทัศน์ งานวิจัย	จำนวน 26 เล่ม
ตอนที่ 4 บรรณนิทัศน์ เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ	จำนวน 8 เล่ม

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 บรรณนิทัศน์ หนังสือ ตำรา

01 กรองแก้ว อยู่สุข. (2535). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในทุกกลุ่มและทุกองค์การ โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีไม่ควรให้มีในองค์การ โดยไม่ได้พิจารณาว่าความขัดแย้งนั้นเป็นผลมาจากสื่อสารที่ไม่ดี ความไม่วางใจซึ่งกันและกันหรือความไม่เปิดเผยต่อกัน และการปิดบังข้อมูลในองค์การ และควรที่จะต้องกำจัดให้หมดไปจากองค์การ ซึ่งความขัดแย้งในบางเรื่องก็เป็นสิ่งที่จะต้องให้มีเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ เพราะความขัดแย้งจะเป็นตัวกระตุ้นให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลง สมาชิกในกลุ่มมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรกำจัดความขัดแย้งให้หมดไป หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ควรใช้

ความพยายามลดอันตรายจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และหาผลประโยชน์จากความขัดแย้งนั้นเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

02 กันตยา เพิ่มผล. (2541). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งในการทำงาน การทำงานถ้าปราศจากความขัดแย้งย่อมทำให้เกิดความราบรื่น ทุกคนทำงานด้วยความสบายใจ ขวัญดี อยากทำงานมากขึ้นและความก้าวหน้ามีมากขึ้นตามลำดับ ความเป็นจริงแล้วไม่มีหน่วยงานใดจะสามารถหลีกเลี่ยง หรือหนีปัญหาความขัดแย้งได้ สาเหตุของความขัดแย้งในการทำงาน ประกอบด้วย

1. การรับข่าวสารหรือข้อมูลที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความเข้าใจในข่าวสารคนละประเด็น อันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. เป้าหมาย คือ สิ่งที่ต้องการให้เป็นไป หรือการที่คนในองค์การจะปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้นย่อมมีแนวความคิดที่แตกต่างกันออกได้ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

3. ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่คนพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกของตนเอง ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

4. ความเชื่อ เป็นความเชื่อของคนที่มีความแตกต่างกันออกไป เช่น คนสองคนมาจากคนละครอบครัว ศึกษามาคนละสถาบัน ย่อมมีความเชื่อที่แตกต่างกัน

5. ความคิดเห็นและความรู้ คนเราได้รับการศึกษามาคนละแบบ คนละสถาบัน ย่อมมีแนวโน้มที่จะรู้ ชำนาญ และคิดแตกต่างกันออกไป

6. โครงสร้างขององค์การ โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์การที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับขั้น มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับเท่าเทียมกัน และแบ่งงานตามความถนัด ความชำนาญ

7. การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การต้องการให้มีการเปลี่ยน ไม่ว่าในตัวบุคคล เช่น ทัศนคติ ทักษะ ย่อมมีทั้งยอมรับและการต่อต้านจากบุคคลในองค์การ ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งของบุคคลในการสร้างสรรค์การทำงานของส่วนรวมนั้น ไม่ใช่สิ่งเลวร้าย ถ้าเป็นความขัดแย้งในด้านความคิดสร้างสรรค์ก็มีค่าไม่น้อย และถ้าใช้ความขัดแย้งเหล่านั้นมาวิเคราะห์และเรียนรู้เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

03 คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน. (2540). **เอกสารประกอบการอบรม "หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง" หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์ การขจัดความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

เอกสารเล่มนี้กล่าวถึง ด้านพฤติกรรมศาสตร์ ในเนื้อหาสาระของเอกสารจะเป็นเรื่องความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งความขัดแย้งภายในบุคคลนั้น จะเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นสภาพความคับข้องใจ ความลำบากในการตัดสินใจ ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความคิดเห็นต่างกัน การรับรู้ต่างกัน ค่านิยมต่างกัน สำหรับความขัดแย้งในองค์การ จะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของเป้าหมาย ความขาดแคลนทรัพยากร ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน หรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ และยังได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารความขัดแย้งไว้ 4 ประการ คือ การกระตุ้นความขัดแย้ง การลดหรือระงับความขัดแย้ง การยุติความขัดแย้ง และการป้องกันความขัดแย้ง

นอกจากนี้ยังกล่าวถึง การเจรจาและกลวิธีในการต่อรอง คือ การใช้ความรู้ เวลาและอำนาจ เพื่อให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นซึ่งทำให้ผู้บริหารบรรลุเป้าหมายได้ กลวิธีดังกล่าว เช่น กำหนดความต้องการ ตรวจสอบทรัพยากร ตั้งเป้าหมาย หรือเตรียมตัวเผชิญหน้า เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

04 จินตนา บุญบงการ. (2544). **เอกสารการบรรยายเรื่อง การบริหารความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. เทปคาสเสต.

เอกสารการบรรยายเรื่อง การบริหารความขัดแย้ง เนื้อหาสาระจะกล่าวถึง ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้ง กล่าวคือ ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เช่น เกิดขึ้นกับตัวเราเอง เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น เกิดขึ้นกับครอบครัว หรือเกิดขึ้นกับหน่วยงาน จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจแบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. ความขัดแย้งในตัวเอง เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลแต่ละคน แต่ละสถานการณ์ เช่น อารมณ์ ความรู้ ความต้องการในขณะนั้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล บุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ย่อมจะเกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ อารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการย่อมทำให้เกิดความขัดแย้ง

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ผู้บังคับบัญชาคนเดียวอาจจะเกิดความขัดแย้งกับพนักงานทั้งกลุ่ม หรือคนเดียวที่มีพฤติกรรมแปลกแยกไปจากคนอื่น อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การเดียวกัน บุคคลรวมกันเป็นกลุ่มย่อมมีผลประโยชน์ มีจุดมุ่งหมาย มีความรับผิดชอบ เมื่อมีกลุ่มอื่นที่มีผลประโยชน์ มีจุดมุ่งหมาย มีความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ไม่ตรงกัน หรือแตกแยกกันออกไป ทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ องค์การร่วมกัน มีจุดมุ่งหมาย ผลประโยชน์ต่างกัน เมื่อมาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้มาก

จากสาเหตุของความขัดแย้งที่กล่าวแล้ว อาจจะเกิดจากความคิด ความรู้สึก การกระทำของแต่ละคน แต่ถ้าจะพิจารณาว่าสาเหตุของการขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างนั้น สามารถแบ่งออกเป็นหลายสาเหตุ เช่น ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย ผลประโยชน์และการสื่อสาร

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น และเป็นความขัดแย้งที่ทำให้เป้าหมายขององค์การกระทบกระเทือน จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องควบคุมให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอดี ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้วิธีการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วยการทำใจและปรับพฤติกรรมของตนเอง คือ วิธีลดความขัดแย้งด้วยตนเอง เช่น การรู้จักฟัง รู้จักพูด มีเหตุมีผล มีความเข้าใจธรรมชาติของคน และที่สำคัญที่สุดของการแก้ปัญหาความขัดแย้งก็คือเลือกเวลาและโอกาสที่เหมาะสมที่จะแก้ปัญหา รู้สาเหตุของความขัดแย้ง และควรหลีกเลี่ยงการเอาแพ้เอาชนะกัน ทำให้การบริหารความขัดแย้งบรรลุผลสำเร็จ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - ประเภท

05 จุไร ชั้นประเสริฐ. (2540?). **มนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อคนมาอยู่รวมกันหรือมีความเกี่ยวพันกัน มักจะมีความขัดแย้งตามมา เพราะคนเรามีภูมิหลัง ความคิดเห็น ความต้องการและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดมาจากสาเหตุใหญ่ 2 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งด้านความคิดเห็น ทั้งนี้เนื่องมาจากความแตกต่างทางพันธุกรรม ระดับการศึกษา ทัศนคติ และค่านิยม ทำให้คนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

2. ความขัดแย้งในผลประโยชน์ ปัญหานี้นับว่าเป็นปัญหาใหญ่และแก้ได้ยาก เพราะส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับอำนาจ อิทธิพล ตำแหน่ง ฯลฯ ความขัดแย้งประเภทนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถประนีประนอมได้ และจะกลายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงที่สุด

ดังนั้นการศึกษาโดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุ และกระบวนการเกิดปัญหาความขัดแย้งตลอดจนศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง เช่น การลดความขัดแย้งต่อตนเอง หรือ การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล อาจช่วยป้องกันความขัดแย้ง ขจัด หรือลดปัญหาความขัดแย้งลงไปได้บ้าง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

06 ไชย ณ พล. (2540). **ยอดกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : เคล็ดไทย

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เราต้องยอมรับความจริงว่าธรรมชาติ โลก ชีวิตและทุกสิ่งในธรรมชาติตั้งอยู่บนความขัดแย้งเป็นปกติวิสัย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหมู่มนุษย์ทั้งหลายเกิดจากสาเหตุ 5 ประการ คือ

1. ผลประโยชน์
2. ความรักและคนรัก
3. ความคิดเห็นและความเชื่อ
4. ศักดิ์ศรี
5. ความขัดแย้งเพราะมาตรฐานวิถีชีวิต

เมื่อความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งให้คุณและโทษต้องมีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีโดยสันติ จึงจะสามารถควบคุมทั้งโทษและประโยชน์ นั่นคือ เทคนิคการบริหารความขัดแย้งอย่างเหนือชั้น มี 2 ประการ คือ ต้องมีความเข้าใจในกระบวนการของความขัดแย้ง และมีจรรยามารยาทแห่งการขัดแย้ง ต้องอ่อนโยนทุกอิริยาบถ รวมถึงถ้อยคำ น้ำเสียงต้องเป็นไปตามความปรารถนาดีและให้เกียรติต่อทุกฝ่ายอย่างแท้จริง จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จได้

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - แนวคิดและทฤษฎี

07 ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2545). **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งมีเจตนาที่ขัดขวางความก้าวหน้าหรือความสำเร็จในเป้าหมาย เนื่องจากมีความต้องการขัดกัน โดยคนส่วนใหญ่จะมีความเข้าใจว่าความขัดแย้งสามารถนำไปสู่พฤติกรรมที่รุนแรงและไม่พึงประสงค์ อีกทั้งบุคคลที่เผชิญกับความพ่ายแพ้จะมีทัศนคติว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้าย สร้างผลในทางลบ พยายามหลีกเลี่ยง

แต่ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเสมอไป ความขัดแย้งสามารถให้ผลในด้านบวก ซึ่งจะเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ พัฒนาทีมงานหรือองค์การให้เข้มแข็งขึ้น ความขัดแย้งจึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน และอนาคตของทีมงานและองค์การ การมองภาพความขัดแย้งในด้านไม่ดีเพียงด้านเดียว อาจจะไม่เพียงพอต่อการบริหารทีมงานและองค์การสมัยใหม่ให้ก้าวหน้าได้ ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมจะต้องมีความสามารถจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดขึ้น และอยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์และกระตุ้นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - แนวคิดและทฤษฎี

08 เทพนม เมืองแมน และคณะ. (2540). **พฤติกรรมองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง หากมองความขัดแย้งเป็นกระบวนการพลวัต ความขัดแย้งระหว่าง 2 ฝ่าย บุคคล หรือกลุ่ม หรือองค์การ สามารถมองเห็นได้ ซึ่งวิเคราะห์การแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ 5 ขั้นตอน คือ

1. ระยะที่หนึ่งสภาวการณ์นำของความขัดแย้ง เป็นลักษณะหนึ่งที่ช่วยเพิ่มหรือเสริมให้เกิดสภาพขัดแย้ง ศักยภาพของสภาวการณ์นำที่อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และค่านิยมที่แตกต่างกัน

2. ระยะที่สอง สภาวการณ์อาจจะนำหรือไม่นำไปสู่ความขัดแย้งกันได้ แต่ก็จะมีการรับรู้ว่าสภาวการณ์เหล่านั้นเป็นสิ่งที่คุกคามก่อน จึงจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งที่เกิดจากรับรู้ตระหนักถึงของสถานการณ์ที่เป็นอันตรายต่อฝ่ายของตนและไม่ใช่มีลักษณะเป็นบุคคล

3. ระยะที่สาม พฤติกรรมที่แสดงออก เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นเนื่องจากมีการรับรู้และความรู้สึกขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นลักษณะขัดแย้งหรือแก้ปัญหา ในเมื่อมีความรู้ตัวมีสัมชัญญะ แม้ว่าจะไม่แสดงให้เห็นก็จะมีความพยายามที่จะสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

4. ระยะที่สี่ การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการเก็บกด หลังจากเกิดความขัดแย้งแล้วขั้นต่อไปในกระบวนการความขัดแย้งก็คือ การแก้ไขความขัดแย้งหรือการเก็บอำพรางความขัดแย้ง การแก้ไขปัญหาจะเป็นการยุติความขัดแย้งที่แสดงออกมาของบุคคลหรือของกลุ่มที่มีต่อกัน

5. ระยะที่ห้า ผลจากการแก้ปัญหา การกระทำเพื่อแก้ความขัดแย้งหรือการเก็บกดความขัดแย้ง มีผลกระทบต่อฝ่ายที่มีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน หากดำเนินการอย่างรอบคอบก็จะเกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย แต่ถ้าความขัดแย้งนั้นถูกเก็บกดไว้สภาพความขัดแย้งยังแฝงอยู่ก็อาจทำให้สถานการณ์ภายหน้าเลวร้ายลง

และนอกจากนี้ยังกล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารต่อความขัดแย้ง โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา จึงควรจะกำจัดความขัดแย้งนั้นให้หมดไปจากองค์การและความขัดแย้งที่เป็นสิ่งที่ดีในการที่จะก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลง จึงควรสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งขึ้น แนวคิดนี้จะมีผลต่อวิธีการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

09 ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **พฤติกรรมองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งในองค์การจะเป็นโดยธรรมชาติ เพราะการมีกลุ่มที่แตกต่างกันทำงานด้วยกัน มีการแก่งแย่งทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัด ซึ่งสภาพการณ์ดังกล่าวจะนำไปสู่การเข้าใจผิดกันได้ง่าย ทั้งในแง่เป้าหมาย ผลประโยชน์ที่ขัดกัน และเกิดการเกี่ยวข้องข้ามไปมาหรือล้ำเส้นกัน ซึ่งจะนำไปสู่การขัดแย้ง ทั้งในแง่การคิดไม่ตรงกัน การแสดงความรู้สึกออกมาให้เห็นและการต่อสู้กันอย่างเปิดเผย ซึ่งผลที่เกิดจากการขัดแย้งอาจจะเป็นผลที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ คือสามารถก่อผลในทางดีแก่องค์การหลายทางด้วยกัน ในแง่ของผลต่อการทำงานจะ
ดีขึ้น คือ ความขัดแย้งจะช่วยกระตุ้นความรู้สึก และเสริมสร้างพลังให้สมาชิกเกิดความผูกพัน ส่งผลให้พลังจูงใจที่ทุ่มเททำงานของกลุ่มให้สูงขึ้น และในขณะเดียวกันเมื่อมีผลดีก็ย่อมมีผลเสียเมื่อมีความขัดแย้งทุกคนก็ต้องการจะเอาชนะ ดังนั้นความสามารถการเอาชนะไม่ใช่เป็นหลักประกันว่าการทำงานจะมีประสิทธิภาพเสมอไป

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - แนวคิดและทฤษฎี

10 ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **หลักการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง กล่าวคือ ไม่ว่าปัญหาข้อขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากสาเหตุอะไรก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารต้องกระทำอย่างรวดเร็วก็คือ การต้องรีบแก้ไขข้อขัดแย้งให้ลุล่วงไป จนเกิดความเข้าใจดีต่อกัน การหลีกเลี่ยงไม่แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือหลีกเลี่ยงไม่ทำการแก้ไขแล้ว ปัญหาความสัมพันธ์ทางบุคคลที่ไม่ดีก็จะบั่นทอนการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพงานถดถอยลงไปตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องสามารถค้นหาสถานการณ์ที่เกิดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ทราบในเวลาอันเหมาะสม และจะต้องสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปจนเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

ในเนื้อหาสาระของหนังสือเล่มนี้ ได้นำข้อเขียนของ Mary Parker Follett เป็นหลักปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้ดี โดยเฉพาะวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

1. วิธีการใช้อำนาจในการแก้ปัญหา เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ง่ายที่สุด แต่มักจะไม่ช่วยให้ความสำเร็จในระยะยาว

2. วิธีการประนีประนอม เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก โดยเฉพาะการเรียกร้องให้ยอมรับในข้อต่อรอง

3. การประสานความขัดแย้ง เป็นวิธีการแก้ปัญหาโดยหาทางออกที่ไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียเปรียบ วิธีการนี้ส่วนมากมักจะกระทำโดยการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้ปัญหาได้รับการแก้ไขลุล่วงไป

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

11 นพ ศรีบุญนาค. (2545). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : สูตรไพศาล.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งในองค์การ โดยกล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมชนิดหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม มีความคิดเห็น การรับรู้ ความคาดหวัง ความเชื่อและค่านิยมแตกต่างกัน ซึ่งอาจรวมถึงความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ระหว่างบุคคลและความขัดแย้งภายในตัวบุคคลด้วย และยังกล่าวถึง ผลของความขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ด้านบวก ได้แก่ การก่อให้เกิดทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา การระบายข้อขัดข้องหมองใจ ช่วยให้เรารู้ถึงอารมณ์และข้อขัดแย้งบางอย่างที่ไม่มีเหตุผล

2. ด้านลบ ได้แก่ เกิดการไม่ลงรอยกันระหว่างสมาชิกและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ก่อให้เกิดความสามัคคีกันในทางไม่มีเหตุผล และอาจก่อให้เกิดการใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล

และนอกจากนี้ได้กล่าวถึง ตัวแบบการจัดการความขัดแย้ง มี 5 แบบ คือ รูปแบบผู้หลีกเลี่ยง รูปแบบผู้สร้างความร่วมมือ รูปแบบผู้แข่งขัน และรูปแบบผู้สร้างความพอใจ ไว้ด้วย

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - ประโยชน์และโทษ

12 บรรยงค์ โตจินดา. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งระหว่างทีมงาน ในเนื้อหาสาระจะกล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง กล่าวคือ ความขัดแย้งระหว่างทีมงานเป็นความขัดแย้งระหว่างยุคคลในทีมงาน อันเนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โครงสร้างขององค์การที่แบ่งสายการบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจน ความแตกต่างในเป้าหมายในการทำงาน ความแตกต่างด้านการรับรู้ ความต้องการผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน หรือพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในบทบาทและสถานภาพที่ได้รับในองค์การ บุคลิกภาพของผู้นำแต่ละกลุ่มก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง การจัดการกับความขัดแย้งในทีมงาน โดยมีรูปแบบอยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. การกระตุ้นให้ความขัดแย้งที่มีประโยชน์ และสร้างสรรค์องค์การที่มีความขัดแย้งต่ำจะทำให้เกิดการเฉื่อยชา ไร้สมรรถภาพ ผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ เช่น การส่งเสริมให้มีการแข่งขัน การเลือกผู้บริหารที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มแต่ละกลุ่ม หรือการออกแบบและจัดโครงสร้างองค์การใหม่

2. การลดความขัดแย้ง ในองค์การถ้ามีความขัดแย้งอยู่ในระดับสูงเกินไป จะกลายเป็นความขัดแย้งเชิงทำลาย ดังนั้นผู้บริหารต้องหาวิธีลดความขัดแย้งที่มีมากเกินไปอยู่ในระดับที่เหมาะสม เช่น การให้ข่าวสาร หรือข้อมูลที่แสดงความเป็นมิตรไมตรีต่อกัน เพิ่มการติดต่อสื่อสารข้อความและการพบปะสังสรรค์ให้มากขึ้น หรือการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่สัมฤทธิผล เพื่อให้แต่ละกลุ่มมีพฤติกรรมที่เป็นปทัสถานที่มีค่านิยม และทัศนคติที่ใกล้เคียงกัน

3. การยุติความขัดแย้ง ซึ่งวิธีการยุติความขัดแย้ง มีหลายวิธี เช่น การระงับความขัดแย้ง เป็นการยกเลิกความขัดแย้งโดยการใช้เสียงส่วนใหญ่ลงมติ การแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นการแก้ปัญหาเพื่อเป้าหมายร่วมกันหรือการประนีประนอมเป็นการแก้ปัญหาที่ได้รับผลประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

13 บัญชร แก้วส่อง. (2545). **องค์การ : การจัดการและการพัฒนา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การจัดการความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งประการแรกจะต้องศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบด้วย การพึ่งพิงกันระหว่างงานหรือระหว่างกลุ่ม การขาดแคลนทรัพยากร เป้าประสงค์ไม่สอดคล้องกัน ความล้มเหลวในการสื่อสาร ความแตกต่างระหว่างบุคคล ระบบการให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม วิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์การผู้บริหารควรจะใช้รูปแบบที่เป็นทางอ้อม (Indirect Approach) ก่อนที่จะใช้รูปแบบโดยตรง (Direct Approach) โดยอาศัยแนวทางดังนี้

1. รูปแบบที่เป็นทางอ้อม ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การต่อรอง การชักชวน เพื่อให้เกิดความสนใจในประเด็นร่วมกัน หรือการทำงานท่ามกลางปัญหาร่วมกัน

2. รูปแบบโดยตรง หากการจัดการวิธีทางอ้อมไม่ได้ผล ผู้บริหารควรพิจารณาใช้การลดความขัดแย้ง โดยใช้อำนาจของผู้บริหารเพื่อยุติความขัดแย้งโดยตรง

นอกจากวิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบโดยตรงและทางอ้อมแล้ว ยังนำเสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งอื่น ๆ อีก เช่น การกระตุ้นความขัดแย้ง การควบคุมความขัดแย้ง การแก้ไขและขจัดความขัดแย้ง เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

14 บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). **พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา**. เลย : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งในองค์การ โดยเน้นในเรื่องระดับของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง พฤติกรรมความควบคุมความขัดแย้ง และแนวทางในการจัดการความ

ขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ ซึ่งความขัดแย้งถ้าถือเอาสาเหตุความขัดแย้งเป็นเกณฑ์จะแบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ ความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งในด้านผลประโยชน์และความขัดแย้งในด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น ทัศนะความขัดแย้งในอดีตเป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งเกิดจากการบริหารผิดพลาด ทำลายความสามัคคีในองค์การ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดไป ส่วนความขัดแย้งในปัจจุบันเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาและไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือทำให้หมดไปได้ ถ้าองค์การใดมีความขัดแย้งต่ำเกินไปและเฉื่อยชาไม่มีความก้าวหน้าแต่ถ้ามีความขัดแย้งสูงเกินไปก็จะเป็นอันตรายต่อการทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งที่พอดีจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การช่วยกระตุ้นให้องค์การก้าวหน้า ดังนั้นผู้บริหารจึงควรจัดการกับความขัดแย้งใน 3 ลักษณะ คือ กระตุ้นความขัดแย้ง การลดความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

15 บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์. (2537). **จิตวิทยาองค์การ.** กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยเน้นการแก้ปัญหาตามแนวทางพุทธศาสนาโดยมีหลักธรรมหลายอย่างซึ่งพิจารณาได้ดังนี้

1. การใช้หลักธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจ อยากได้โน่น อยากได้นี่ บุคคลเหล่านี้จะต้องอาศัยหลักธรรมที่เรียกว่า กุศลมูล ซึ่งประกอบด้วย อโลภะ อโทสะ และอโมหะ คือ ความไม่โลภ ไม่โกรธ ไม่หลง มาช่วยพัฒนาจิตใจให้สะอาด

2. การใช้หลักธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลมักเป็นเรื่องที่เกิดจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความคิดเห็นแตกต่างกัน ถ้าผู้ที่ใช้อารมณ์ในการทำงาน แสดงสีหน้าไม่ดีต่อผู้อื่น ควรใช้หลักธรรม พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ผู้ที่ต่อหน้าพูดอย่างหนึ่งลับหลังพูดอีกอย่างหนึ่ง ใช้หลักธรรม “สัจจะ” คือ จิตใจที่มีสัจจะอันอบรมไว้ดีแล้ว

3. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่รวมตัวเป็นกลุ่ม เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นมักจะมีการเรียกร้องเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาความขัดแย้งในลักษณะนี้ คือ สังคหวัตถุ 4 ซึ่งประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา

4. การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ในองค์การมีความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นได้หลายกรณี เช่น ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าว อาจใช้หลักธรรมได้หลายข้อ เช่น

4.1 หลักวุฒิธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องเจริญ 4 ประการ ประกอบด้วย คบท่านผู้ประพฤติชอบด้วยกาย วาจา ใจ ที่เรียกว่า สัตบุรุษ ฟังคำสั่งสอนด้วยความเคารพ ตริตรองให้รู้จักสิ่งที่ดีหรือชั่วโดยอุบายที่ชอบ และประพฤติธรรมที่ได้ตริตรองเห็นชอบแล้ว

4.2 หลักอปริหานิยธรรม 7 เป็นธรรมที่ส่งเสริมให้มีความสามัคคีกันในองค์การ

การใช้หลักธรรมมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ส่วนใหญ่จะเกิดจากความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจ ดังนั้นเมื่อใช้หลักธรรมแก้ปัญหาความขัดแย้งจะเปลี่ยนสภาพปุถุชนมาเป็นอริยชน เพื่อที่จะทำให้งานเกิดผลดี และมีความรุ่งเรืองต่อตนเองและต่อองค์การ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

16 บุญเสริม นาคภิบาล. (2542). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งในองค์การจะมีสาเหตุอยู่หลายประการ เช่น ความแตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ ความต้องการแบ่งผลประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและการเกี่ยวข้องของบุคคลและกลุ่มบุคคล เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งที่จะช่วยให้มีการร่วมแก้ไขปัญหาขององค์การ มี 3 ประการ คือ

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งอาศัยโครงสร้าง เป็นการใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อลดความขัดแย้ง เช่น การมีเป้าหมายร่วมกัน มีการหมุนเวียนงาน และมีการจัดระบบตอบแทนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งอาศัยกระบวนการ เป็นการแก้ปัญหาด้วยวิธีการสอดแทรกขณะที่ปฏิบัติงาน เช่น การให้ความร่วมมือกันขณะปฏิบัติงาน การให้เผชิญหน้ากัน หรือการลดระดับความขัดแย้ง

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีผสม คือ การแก้ปัญหาโดยหลายวิธี เช่น การใช้กฎระเบียบ การอาศัยบทบาทคนกลางและการใช้ทีมงาน

และที่สำคัญการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ได้ผลดีจะต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับสถานการณ์และปัญหาขัดแย้งที่เกิดขึ้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

17 ประชุม โพธิกุล. (2540). **ศิลปะการนำของผู้นำยุคใหม่.** กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ โดยนำเสนอกลวิธีเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคาดหวัง ซึ่งความคาดหวังเป็นพื้นฐานการให้ข้อมูลย้อนกลับในการ

ปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน และยังได้แนะนำในการควบคุมความขัดแย้งในทางทำลาย เช่น ต้องยอมรับว่า ไม่มีใครทำอะไรถูกหมด ทุกคนมีลักษณะเฉพาะในการรับรู้สถานการณ์ต่าง ๆ หรือการปรับปรุงทักษะการฟัง การพูด เพื่อลดความไม่เข้าใจกัน ความไม่เข้าใจกันเกิดขึ้นง่ายมาก ความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากพฤติกรรมส่วนบุคคล และที่สำคัญได้เสนอแนะยุทธวิธีในการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารทุกหน่วยงานหรือองค์การสามารถนำไปปรับใช้ตามสถานการณ์ได้

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

18 ประดิษฐ์ คุณรัตน์. (2539). **เอกสารประกอบการสอน วิชา อต 513 มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ (บางเขน) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เอกสารการสอนเล่มนี้กล่าวถึง หลักมนุษยสัมพันธ์กับความขัดแย้ง เป็นความสัมพันธ์ของกลุ่มที่มีลักษณะเป็นระบบย่อยที่อยู่ภายในองค์การ และมีลักษณะเป็นระบบปิด เมื่อมีการดำเนินการภายในองค์การ กลุ่มก็จะต้องมีการติดต่อและเกี่ยวข้องกัน ซึ่งเป็นการพบปะอาจจะเป็นแบบทางการหรือไม่เป็นการก็ได้ กลุ่มต่าง ๆ ล้วนมีเป้าหมายของกลุ่มนั่นเอง และกลุ่มจะต้องการแข่งขันกันเอง การแข่งขันส่วนมากจะเป็นไปในด้านความต้องการในทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งการแข่งขันระหว่างกลุ่มนี่เองที่อาจนำมาซึ่งความขัดแย้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์การย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน 2 แนวทางคือ แนวทางที่ 1 เป็นความขัดแย้งทางทำลาย ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อบุคคลและองค์การ เช่น เพิ่มแรงกดดันในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร ด้อยประสิทธิภาพ หรือลดประสิทธิภาพในการทำงานลง ส่วนแนวทางที่ 2 เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นผลที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์การ เช่น เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ เพิ่มความเป็นปึกแผ่นหรือลดความตึงเครียดภายในองค์การ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - ประโยชน์และโทษ

19 ประภาศรี อึ่งกูล. (2542). **การสร้างทีมงาน.** ภูเก็ต : สถาบันราชภัฏภูเก็ต.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้ง โดยมองความขัดแย้งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านบวก ด้านลบ และด้านที่เป็นกลาง ความขัดแย้งที่เป็นด้านบวก มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ความขัดแย้งด้านลบ จะส่งผลในด้านลบซึ่งอาจจะทำให้จุดหมายปลายทางเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ส่วนความขัดแย้งด้านที่เป็นกลาง ในมุมมองผู้บริหารเป็นภาพที่ผู้บริหารต้องการมากที่สุด ความขัดแย้งบางครั้งก็เป็นสิ่งที่ทำลาย บางครั้งก็เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ ดังนั้นถ้าภาพของความขัดแย้งออกมาไม่ไปในด้านใดด้านหนึ่งมากจนเกินไป ความ

เป็นกลางก็จะเกิดขึ้น แต่ถ้าความขัดแย้งออกมาในด้านใดด้านหนึ่งมากจนเกินไป ความเป็นกลางก็จะเกิดขึ้น แต่ถ้าความขัดแย้งออกมาในด้านใดด้านหนึ่งมากจนเกินไป ก็จะทำให้ความขัดแย้งเกิดในองค์การ จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอเทคนิคสำหรับการบริหารความขัดแย้งไว้หลายวิธีเช่น การต่อรองและการเจรจา การแก้ไขปัญหา การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน การปรองดอง การอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การประนีประนอม การใช้กำลัง การจัดหาความชัดเจนในงาน การใช้อำนาจบังคับ การเปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงตัวแปรทางโครงสร้าง เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - แนวคิดและทฤษฎี

20 ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2541). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์ดี.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งในองค์การ เป็นการต่อสู้ของบุคคลเพื่อได้สิ่งที่ต้องการ ความปรารถนาความคิด และความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นไปในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้
ทุกฝ่ายพอใจได้

ความขัดแย้งในองค์การเกิดจากการจัดสรรทรัพยากรไม่เป็นไปตามความต้องการหรือไม่เพียงพอกับความต้องการ เกิดจากความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์การ ลักษณะของโครงสร้างแต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน และลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่สัมพันธ์กัน ดังนั้นจึงได้นำเสนอวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์การอยู่ในระดับที่เหมาะสม เช่น วิธีสร้างสิ่งเร้า วิธีลดความขัดแย้ง วิธีใช้อำนาจบังคับ หรือ วิธีการประนีประนอม เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

21 พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). **พฤติกรรมกลุ่ม.** กรุงเทพฯ : วิสุทธิ์พัฒนา.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ลักษณะและพฤติกรรมกลุ่มที่เกิดความขัดแย้ง กล่าวคือเมื่อคนเรามาทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งจึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ลักษณะและพฤติกรรมที่เกิดความขัดแย้งสังเกตได้คือ

1. สมาชิกขาดความร่วมมือประสานงานกัน
2. สมาชิกคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนมากกว่าเป้าหมายร่วมของกลุ่ม
3. มีการเกี่ยงงอนหรือแก่งแย่งหน้าที่และความรับผิดชอบกันอยู่เสมอ
4. สมาชิกไม่เกรงกลัวกฎ ระเบียบ และบรรทัดฐานของกลุ่ม

5. สมาชิกย่อท้อ ไม่ทุ่มเท กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาและเวลาเพื่อกลุ่มอย่างเต็มที่

6. มีการชิงดีชิงเด่นกันอยู่เป็นประจำ

7. บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความอิจฉาริษยา เงียบเหงา วังเวง ขาดการติดต่อสื่อสาร ขาดความมั่นคงในการทำงาน สมาชิกเบื่อหน่ายการทำงาน

8. สมาชิกต่างเสนอวิธีการหลายวิธีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และต่างก็ยืนยันว่าวิธีการของตนดีกว่า โดยไม่ยอมลดราวาศอก

9. เรื่องขัดแย้งกระทบกระทั่งกันเล็กน้อยของสมาชิกก็มักจะบานปลาย เป็นทำนอง “น้ำผึ้งหยดเดียว”

และยังได้กล่าวถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์การ โดยเสนอรูปแบบการบริหารความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ

1. วิธีกระตุ้นความขัดแย้ง ในหน่วยงานหรือองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานล้าหลัง เพราะระดับของความขัดแย้งค่อนข้างต่ำ ควรกระตุ้นให้มีความขัดแย้ง

2. วิธีลดหรือระงับความขัดแย้ง กระทำเมื่อระดับของความขัดแย้งสูงเกินไป

3. วิธียุติความขัดแย้ง

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งที่อีกวิธีหนึ่งคือ การป้องกันความขัดแย้งโดยการสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม เพื่อเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างหน่วยงานให้ดีขึ้นอีกด้วย

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

22 พินัย อนันตพงศ์. (2540). **รายงานการวิเคราะห์ เรื่อง เทคนิคการบริหารราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด.** กรุงเทพฯ : สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

รายงานการวิเคราะห์นี้ กล่าวถึง เทคนิควิธีแก้ไขความขัดแย้ง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการแก้ไขความขัดแย้ง กล่าวคือเทคนิคหรือกลยุทธ์ที่สำคัญในการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 กลยุทธ์ คือ การเอาชนะ การประนีประนอมและการร่วมมือกันแก้ปัญหา กลยุทธ์ส่วนใหญ่ที่
ผู้ว่าราชการจังหวัดใช้ก็คือ กลยุทธ์การเอาชนะ เนื่องจากผู้ว่าราชการจังหวัดมีสถานะเป็นผู้แทนของราชการส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้การบริหารและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งประสบความสำเร็จมี 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล ได้แก่ จิตสำนึกการเป็นนักปกครอง ความมุ่งมั่นเอาจริง ความรับผิดชอบสูง ความกล้าหาญในการพูดและตัดสินใจรวมถึงความเป็นที่ยอมรับของประชาชน

2. ส่วนที่เป็นปัจจัยภายนอกได้ นโยบายที่ชัดเจนของรัฐบาล ซึ่งเป็นผลให้มีความมั่นใจในการตัดสินใจมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจในภาวะล่อแหลม

สำหรับอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมีดังนี้

1. ความจริงใจและจริงจังในการแก้ปัญหาของรัฐ รัฐไม่เอาใจใส่ที่จะแก้ปัญหาจริงจัง รัฐรับปากแล้วไม่ดำเนินการ รัฐไม่ได้แก้ไขสาเหตุของปัญหา

2. ระบบบริหารราชการมีจุดอ่อน เอื้ออำนวยให้เกิดปัญหา การตัดสินใจโดยละเลยผู้ว่าฯ และประชาชนในพื้นที่ ผู้ว่าฯ ต้องจัดการแก้ไขปัญหาโดยไม่มีอำนาจตัดสินใจ

3. ระบบบริหารของรัฐปรับตัวได้ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม กล่าวคือรัฐมีขีดความสามารถในการหาข่าวสารข้อมูลได้ไม่ทันสถานการณ์ แนวคิดในการบริหารของราชการยังปรับไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

23 พนัส หันนาคินทร์. (2542). **ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การลดปัญหาความขัดแย้งในวงงาน ซึ่งเชื่อว่าความขัดแย้งนั้นไม่มีใครสามารถขจัดให้หมดลงไปได้ ตราบใดที่มนุษย์ยังมีความรัก โลภ โกรธ หลงเป็นสมบัติประจำตัว สิ่งที่พอจะทำได้ก็คือ การหาทางลดความขัดแย้งให้ลดลง และในทางตรงข้ามเราน่าจะหาทางทำให้ความขัดแย้งนั้นกลายเป็นพลังงานที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าของหน่วยงาน ดังนั้นจะต้องรู้ถึงข้อดีข้อเสียของความขัดแย้ง ซึ่งข้อดีนั้นจะแสดงถึงการมีเสรีในทางความคิด มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับฟังซึ่งกันและกัน ส่วนข้อเสียนั้นทำให้เกิดความไม่คล่องในการทำงาน หรือก่อให้เกิดแตกความสามัคคี เมื่อเราทราบถึงข้อดีข้อเสียของความขัดแย้งแล้ว จึงหาทางในการลดความขัดแย้ง โดยอาจจะใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ใช้โดยทั่วไป คือ การแก้ปัญหาแบบแพ้ – ชนะ การแก้ปัญหาแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบแพ้ – แพ้ และการแก้ปัญหาแบบชนะ – ชนะ

อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นไม่ใช่วิธีการที่ดีนัก ทางที่ดีคือการหาวิธีการป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้น โดยได้เสนอวิธีการป้องกันความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจให้รู้ถึงสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้ที่เข้าสู่องค์การใหม่ ๆ ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกคน

2. ความสามารถในการปกครองคน ก่อให้เกิดความมั่นใจและความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้ยาก

3. การรู้จักสร้างขวัญหรือน้ำใจในการทำงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีขวัญหรือน้ำใจในการทำงานแล้ว ก็เป็นคนหนักแน่นไม่มองผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานในเชิงลบไปหมด

4. การรู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อันจะทำให้เกิดความเข้าใจดีต่อกัน หากมีปัญหาก็อาจจะพูดกันได้อย่างจริงใจ จึงทำให้สามารถลดความขัดแย้งลงได้

5. ความสามารถในการติดต่อสื่อสารความคิดได้อย่างชัดแจ้ง และด้วยความจริงใจต่อกัน เป็นการป้องกันความขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นเพราะความไม่เข้าใจคำพูดหรือแปลความหมายคำพูด หรือตัวอักษรไปในทางผิดพลาดจากความเป็นจริง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

24 พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง กระบวนการความขัดแย้ง ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบ หรือก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นมา กระบวนการความขัดแย้งประกอบด้วย

1. ศักยภาพของอุปสรรคขัดขวางหรือการไม่ลงรอยกัน ซึ่งอาจเกิดจาก โครงสร้างการติดต่อสื่อสาร หรือตัวแปรด้านส่วนตัว

2. การรู้และลักษณะส่วนตัว เช่น สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในขั้นที่ 1 เป็นไปในทางลบ ซึ่งต้องทำให้ฝ่ายหนึ่งต้องระวัง และเป็นอุปสรรคขัดขวางก็จะนำไปสู่ขั้นที่ 2 ได้แก่ ความขัดแย้งในการรับรู้ และความขัดแย้งที่รู้สึกได้

3. ความตั้งใจ เป็นสิ่งที่อยู่ระหว่างการรับรู้ อารมณ์ และพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนั้น ความตั้งใจ หมายถึง การตัดสินใจที่จะกระทำในวิธีใดวิธีหนึ่ง

4. พฤติกรรม หมายถึง สภาพของความขัดแย้งที่สามารถเห็นได้ ได้แก่ การพูด การกระทำ และปฏิกิริยาที่เกิดจากฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

5. ผลลัพธ์ ปฏิกิริยาระหว่างฝ่ายที่ขัดแย้งกัน จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ 2 ลักษณะ คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานตามหน้าที่และผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานผิดหน้าที่

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

25 พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). **การบริหารความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพริ้นติ้ง.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง ในเรื่องของธรรมชาติของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง กระบวนการของความขัดแย้ง กล่าวคือ ความขัดแย้ง คือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจที่ไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งจึงเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งมีจุดหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้เนื่องจากมีค่านิยมที่แตกต่างกัน

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์และจุดหมายที่แตกต่างกัน ฉะนั้นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การจึงแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. องค์ประกอบของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลมุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือ

พฤติกรรมของบุคคล ได้แก่

1.1 ภูมิหลัง เป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความแตกต่างทางการศึกษา ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ และความแตกต่างทางประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมและการแสดงออกของบุคคล เช่น แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับการเจรจา และแบบฉบับทางภาวะผู้นำ

1.3 การรับรู้ เป็นสาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง คือการรับรู้ในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ เช่น การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึก ความรู้สึกอาจเริ่มจากโมโหนิดหน่อยไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลาย ๆ อย่างรวมกันทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งก็คือการสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ กระบวนการสื่อสารประกอบด้วย

2.1 ผู้ส่งข่าวสาร ส่งข่าวไม่ชัดเจน หรือมีข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอ

2.2 สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร อาจจะบิดเบือนข้อมูล หรือมีสิ่งรบกวนระหว่างส่งข่าวสาร

2.3 ผู้รับข่าวสาร ผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร หรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกันกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพขององค์การ สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบด้วย

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากรในองค์การ เช่น คน เงิน วัสดุ เวลา เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ

3.2 ความคลุมเครือ เช่น ความคลุมเครือในโครงสร้าง ความคลุมเครือในบทบาทโครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้บางงานมีผู้รับผิดชอบหลายคน แต่บางงานก็ไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงาน เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 08.00 น.

3.4 การแข่งขัน ทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้

นอกจากนี้ยังได้ยกตัวอย่าง การวิเคราะห์กรณีศึกษา เพื่อให้ผู้อ่านได้นำความรู้และทฤษฎีจากการศึกษาไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์เกิดขึ้นจริงหรือใช้ในการตัดสินใจ สำหรับการบริหารงานในองค์การหรือหน่วยงานในโอกาสต่อไป

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

26 พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพริ้นติ้ง.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งในการบริหารงาน กล่าวคือ ความขัดแย้งในการบริหารงานนั้น เกิดจากการขัดกันเกี่ยวกับผลประโยชน์ระหว่างสองฝ่ายหรือสามฝ่าย ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการใช้กำลังและใช้ความรุนแรงเพื่อใช้อำนาจในการต่อรอง โดยจะต้องมีบุคคลที่สามเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยประนีประนอม ฉะนั้นในหนังสือเล่มนี้ได้เสนอบัญญัติ 10 ประการ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารในหน่วยงานต่างสามารถนำไปประยุกต์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ บัญญัติ 10 ประการ กำหนดไว้ดังนี้

1. หลีกเลี่ยงการโต้เถียงกันด้วยอารมณ์ ไม่ควรเปลืองตัวเข้าไปเผชิญกับความขัดแย้งที่ไม่เกิดประโยชน์

2. นำบุคคลที่สามมาไกล่เกลี่ยหรือนักเจรจรต่อรองมาช่วย อาจเป็นบุคคลที่อยู่ในระดับสูง หรือเป็นบุคคลที่มีอำนาจบารมีพอที่ทำให้คู่กรณีไว้เนื้อเชื่อใจ

3. ปรับเปลี่ยนเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยการปรับกฎเกณฑ์บางประการออกทำให้ความขัดแย้งลดลง

4. แสวงหาจุดร่วม สงวนจุดต่าง ให้ทุกกลุ่มเห็นว่าความแตกต่างของคนนั้นไม่ใช่ปัญหาใหญ่โต ควรมุ่งเน้นที่จุดประสงค์ของงาน

5. มุ่งให้ทุกลุ่มคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุด โดยการชี้ให้ทุกคนเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นจะทำให้ทุกคนได้ผลประโยชน์ร่วมกัน

6. ให้ทุกกลุ่มมุ่งเน้นไปที่ปัญหา ให้ทุกคนหลีกเลี่ยงที่จะกระทบตัวบุคคล แต่จะเน้นไปที่เนื้อหาของข้อขัดแย้งนั้น

7. ชี้ให้เห็นถึงการสื่อสารที่เข้าใจไม่ตรงกัน การไม่เข้าใจความหมาย หรือใช้ภาษาที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดความขัดแย้งได้

8. พยายามหลีกเลี่ยงมิให้คู่กรณีกล่าวอ้างข้อเท็จจริง โดยไม่ควรให้คู่กรณีอ้างว่าเป็นข้อเท็จจริง เพราะโดยเนื้อแท้แล้วอาจจะไม่เป็นความจริงทั้งสิ้นก็ได้

9. ให้คู่กรณีขัดแย้งกันสลับบทบาทกัน เพื่อเปลี่ยนความคิดต่าง ๆ โดยให้แต่ละคนคิดเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

10. ใช้อำนาจบังคับ ยุติข้อขัดแย้ง ถ้าบุคคลในหน่วยงานไม่สามารถระงับความขัดแย้งได้ หัวหน้างานหรือบังคับบัญชา อาจต้องใช้อำนาจเพื่อยุติความขัดแย้งนั้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

27 ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). **การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การศึกษาปัญหาความขัดแย้งและแนวทางแก้ไขปัญหาในองค์การปัญหา คือ สภาพเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจริงในอดีต ปัจจุบันและอนาคตมีแนวโน้มว่าจะไม่ตรงกับความต้องการ องค์ประกอบสำคัญของปัญหามี 3 ประการ คือ

1. ความเบี่ยงเบน คือ ความแตกต่างที่ผิดไปจากสภาพปกติ หรือสภาพที่ต้องการ สิ่งที่เป็นปัญหาจะเบี่ยงเบนไปจากสภาพอันพึงประสงค์

2. อนาคต ความเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดแจ้งว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตจึงว่าเป็นปัญหา ปัญหาจะเป็นเรื่องของอนาคตเป็นส่วนใหญ่

3. ความไม่แน่นอน ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งคู่กันกับอนาคต ความไม่แน่นอนจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของปัญหา

เมื่อองค์การทราบถึงปัญหาแล้วจึงต้องหาแนวทางในการแก้ปัญหา กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลกับการวิเคราะห์และการระบุปัญหา การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาต้องหาทางเลือกที่ดีที่สุด กระบวนการดังกล่าว มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพการณ์ หมายถึง การสำรวจสภาพการทำงาน และยอมรับว่าปัญหาในการทำงานเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องพิจารณาสภาพการปฏิบัติงานว่าอะไรเป็นปัญหาจริง ๆ อะไรเป็นปัญหาความรู้สึก

2. การวิเคราะห์ปัญหา ในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาว่า ปัญหานั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร มีสาเหตุมาจากอะไร ต้องพิจารณาถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ สำหรับการตัดสินใจที่ถูกต้อง โดยพยายามหาข้อมูลเหล่านั้นให้มากที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา เป็นการคิดค้นหาวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาภายหลังวิเคราะห์สภาพการณ์และการวิเคราะห์ปัญหา

4. การประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา เป็นการประเมินทางเลือก โดยพิจารณาจากเป้าหมายและทรัพยากรขององค์การเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาดูว่าทางเลือกไหนมีประสิทธิภาพที่สุด

5. การวางแผนดำเนินการ เมื่อได้ประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาแล้ว ในขั้นนี้เป็นการนำทางเลือกที่ผ่านเกณฑ์ประเมินมาพิจารณาวางแผนดำเนินการต่อไป โดยระบุให้

ชัดเจนว่า ทำอะไร ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ทำไมต้องทำ ใครจะเป็นคนทำ จะประเมินผลอย่างไร

6. การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดในการไม่ดำเนินการตามแผนที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ

7. การประเมินผลและติดตามผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เมื่อนำแผนลงสู่การปฏิบัติแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด วิธีการประเมินผลอาจใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามและการอ่านรายงาน เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

28 ยงยุทธ เกษสาคร. (2542). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอสเค บุ๊คส์เน็ต.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง บทบาทผู้นำในการบริหารความขัดแย้งในองค์การ ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคลากรและองค์การ และจะมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้บุคลากรและองค์การได้รับประโยชน์มากที่สุดและรับโทษน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ผู้นำและผู้บริหารยุคใหม่จึงควรตระหนักในความสำคัญของการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้นำควรจะมองความขัดแย้งในสองด้านคือ ใครเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในความขัดแย้ง และผลที่จะเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น วิธีการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการบริหารความขัดแย้ง เช่น กำหนดกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติมาตรฐานเพื่อควบคุมความประพฤติที่ก้าวร้าว มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน หรือฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารให้สามารถใช้กลยุทธ์บริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล อาจมีผลดีและผลเสียต่อองค์การ ผู้นำต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด ถ้าเป็นพฤติกรรมที่เป็นผลเสียต่อองค์การก็ต้องใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยการลดและระงับความขัดแย้งหรือยุติความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละกรณี เพื่อความสามัคคีและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ การลดและการระงับความขัดแย้งหรือยุติความขัดแย้งด้วยเทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ การแก้ปัญหาร่วมกัน การประนีประนอม การใช้อำนาจ หรือการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

29 รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ภาวะผู้นำในการติดต่อสื่อสาร จากการวิจัยพบว่าผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพจะเป็นนักสื่อสารที่มีประสิทธิผลด้วย เพราะผู้นำจะต้องใช้ความคิดอยู่ตลอดเวลา และทักษะแห่งการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามอีกด้วย และการวิจัยด้านคุณภาพของการสื่อสารด้วยคำพูด พบว่าพฤติกรรมของความเป็นผู้นำจะต้องมีความชัดเจนในการสั่งงาน และการวิจัยด้านคุณภาพของการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดพบว่า ถ้าผู้ฟังรับรู้สิ่งที่พูดนั้นกับสิ่งที่เห็น เขาจะเลือกสิ่งที่เห็นมากกว่า ดังนั้นผู้นำที่มั่นใจในตัวเองนั้นไม่ได้หมายถึงเพียงแค่เรื่องของความมั่นใจในคำพูดเท่านั้น แต่ยังต้องแสดงออกถึงความมั่นใจในการแสดงกิริยาท่าทางด้วย เช่น การเดิน การยืน การใช้น้ำเสียงในการพูดที่หนักแน่น มีจังหวะในการพูด พูดให้เป็นธรรมชาติและมองผู้ฟังให้ทั่วถึง

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง การเจรจาและการต่อรองในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่ลงรอยกัน การเจรจาและการต่อรอง แบ่งได้ 2 แบบ คือ

1. การต่อรองแบบกระจายประโยชน์ หมายถึง ต่างฝ่ายต่างต้องการเอาชนะ ซึ่งเรียกภาวะนี้ว่าความขัดแย้งที่ไม่เกิดประโยชน์ คือกลุ่มหนึ่งได้ประโยชน์จากกลุ่มอื่น ๆ

2. การต่อรองแบบรวมผลประโยชน์ เป็นวิธีการขจัดความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน เพื่อให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

เทคนิคที่นำมาใช้ในการเจรจาและการต่อรอง มีดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยข้อเสนอที่เป็นไปได้ ซึ่งคนส่วนใหญ่เชื่อว่าการประนีประนอม และการเจรจาต่อรองนั้น ถ้าใช้ร่วมกับข้อเสนอที่เหมาะสมจะทำให้เกิดผลดี

2. เน้นผลประโยชน์ ไม่คำนึงถึงตำแหน่ง วิธีนี้จะพยายามเน้นที่ผลประโยชน์ร่วมกัน โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของฝ่ายตรงข้าม

3. ไวต่อการรับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างประเทศในรูปของการเจรจาต่อรองในกรณีนี้แต่ละฝ่ายต้องคำนึงถึงลักษณะความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นด้านวัฒนธรรม สังคม ความเชื่อถือและพฤติกรรมของฝ่ายตรงข้าม โดยยึดความพึงพอใจของอีกฝ่ายหนึ่งเป็นหลักในการเจรจาต่อรอง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

30 เรมวล นันท์ศุภวัฒน์. (2542). **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ.** เชียงใหม่ : ภาควิชาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การจัดการกับความขัดแย้ง โดยกล่าวว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตประจำวัน จึงทำให้ทุกคนต้องเรียนรู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การอาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และทำลาย ผู้นำทางการพยาบาลจะต้องวิเคราะห์ความขัดแย้งในองค์การว่ามีปริมาณมากหรือน้อย เพื่อที่จะได้นำความขัดแย้งนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ด้วย

วิธีการต่าง ๆ มากมายที่สามารถจัดการหรือกระตุ้นความขัดแย้ง ดังนั้นผู้นำทางการพยาบาลหรือผู้นำคนอื่นควรเรียนรู้ที่จะใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสม เช่น ความสมดุลของอำนาจ ทักษะการติดต่อสื่อสาร การระบุความขัดแย้ง หรือการยอมรับความต้องการของมนุษย์ เป็นต้น ผลการวิจัยของผู้นำทางพยาบาลพบว่า การจัดการกับความขัดแย้งที่ใช้กันมากที่สุดก็คือ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการปรองดอง วิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ และวิธีการแข่งขันตามลำดับซึ่งผู้นำในองค์การหรือหน่วยงานอื่นควรศึกษาค้นคว้าและมีความรู้ในข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้น เพื่อจะช่วยให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายและได้รับผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

31 วรนารถ แสงมณี. (2544). **องค์การและการจัดองค์การ**. กรุงเทพฯ : ระเบียงทองการพิมพ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง ซึ่งเป็นความขัดแย้งกับความคิดในเชิงสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง โดยมีความเห็นว่ามุมมองสมัยเดิมนั้นความขัดแย้งภายในองค์การเป็นสิ่งที่ถูกมองในด้านลบ ในขณะที่สมัยปัจจุบันกลับได้รับการยอมรับในแง่มุมที่กว้างและดีขึ้น โดยมีแง่คิดว่าการไม่มีความขัดแย้งอาจถูกใช้เป็นสัญญาณการขาดประสิทธิภาพทางการบริหาร ประโยชน์หลายอย่างเกิดขึ้นได้ เช่น ผู้บริหารใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในทางที่เหมาะสม

ความคิดสร้างสรรค์ได้กลายเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตขององค์การ ในทำนองเดียวกับความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์สามารถช่วยให้องค์การพบวิธีการใหม่ ๆ และดีกว่าในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งมีอยู่ 3 วิธี คือ การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นบ้างในหน่วยงานที่มองเห็นว่าเฉื่อยชา ลดหรือกดความขัดแย้งลงบ้างเมื่อระดับความขัดแย้งสูงจนเกินไป และขจัดความขัดแย้งให้หมดไป

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - แนวคิดและทฤษฎี

32 วิจิตร ติจันทึก. (2542?). **การบริหารความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง โดยเนื้อหาจะเป็นเรื่องของธรรมชาติของความขัดแย้ง การป้องกันและการแก้ไขความขัดแย้ง กล่าวคือ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในระหว่างบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ กัน และความขัดแย้งจะปรากฏได้บ่อยมากขึ้นถ้าหากบุคคลมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งแหล่งที่มาของความขัดแย้งในองค์การประกอบด้วยการพึ่งพากันระหว่างหน่วยงาน ความมุ่งหวังต่างกัน การแบ่งปันทรัพยากรในหน่วยงาน ข้อแตกต่างบางประการของหน่วยงาน ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และระบบการให้

รางวัล แหล่งที่มาของความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง ดังนั้นจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ วิธีการบริหารความขัดแย้ง อาจใช้วิธี
ป้องกันความขัดแย้ง การลดความขัดแย้ง หรือการกระตุ้นความขัดแย้ง

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงหลักการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ สร้างคุณภาพชีวิตการทำให้อยู่ในสภาพที่ดี หลักการบริหารความขัดแย้ง เช่น หลักการจัดโครงสร้างการทำงาน หลักการมอบอำนาจหน้าที่ หลักการประสานงาน หลักการติดต่อสื่อสาร หรือหลักการสร้างภาวะผู้นำ เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

33 วิจิตร อาวะกุล. (2542). **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริ้นติ้ง.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งในการทำงาน กล่าวคือ ความขัดแย้งในการทำงานมักมีสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งด้านความคิดเห็น ซึ่งเกิดจากความแตกต่างกันด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ความเชื่อและความคิดเห็นส่วนตัว

2. ความขัดแย้งในผลประโยชน์ ความขัดแย้งในผลประโยชน์จะเกี่ยวกับเรื่องความต้องการค่านิยม เป้าหมายส่วนบุคคล การแก่งแย่งในเรื่อง อำนาจ อิทธิพล เงิน เวลา และตำแหน่ง

การแก้ไขความขัดแย้งเพื่อให้เกิดประโยชน์นั้น การมีเหตุผลและความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง และการแก้ไขปัญหาให้ได้ผลควรใช้เงื่อนไขดังนี้

1. เลือกเวลาและโอกาสที่เหมาะสมทั้งสองฝ่าย

2. ต้องจับประเด็นและสาเหตุของความขัดแย้งให้ถูก แล้วว่ากันเฉพาะประเด็นปัญหา อย่าเอาเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าไปเป็นข้องอ้างให้เกิดปัญหา

3. ใช้ชั้นเชิงในการแก้ปัญหา พยายามหลีกเลี่ยงการแพ้ชนะทั้งสองฝ่าย ให้เห็นว่าการบรรลุถึงข้อตกลงนั้นเป็นความสำเร็จและชัยชนะของทั้งสองฝ่ายร่วมกัน

4. การประเมินคุณค่าต้องยึดเหตุผลและหลักการมากกว่าการพิจารณาอำนาจ ฐานะตำแหน่งของบุคคล ผู้เสนอความเห็นโต้แย้ง อันจะทำให้เสียความยุติธรรมและถูกต้อง

5. ควบคุมบรรยากาศ ระดับของความตึงเครียดทางอารมณ์ของการโต้แย้ง ให้อยู่ในระดับหนึ่ง อย่าตึงเครียดมากเกินไป

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

34 วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2536). **หัวหน้างานยุคใหม่.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง ในเนื้อหาสาระจะเป็นเรื่องของการจัดการกับความขัดแย้ง นอกจากจะใช้วิธีการทั่วไปในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว ยังได้นำเสนอวิธีการอื่นในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือ

1. การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ข้อขัดแย้งมาจากทรัพยากรจำกัดและหาได้ยาก การขยายหรือเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้น เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างหนึ่ง

2. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำได้โดยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัว หรือหลีกทางไปโดยไม่มีการเผชิญหน้า หรือให้แต่ละฝ่ายใช้ความระมัดระวังไม่ให้กระทบกระทั่งฝ่ายหนึ่งจนเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น

3. การแยกแยะสิ่งที่แตกต่างออกไป เป็นการขจัดความแตกต่าง ซึ่งอาจเป็นเป้าหมาย แนวคิด วิธีการ โดยปรับเข้าหากัน แนวทางหนึ่งที่ใช้ในเรื่องนี้คือ การสร้างเป้าหมายร่วมกันและใช้การทำงานเป็นทีม

4. ประนีประนอม เป็นการลดข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายลง เพื่อให้เข้าถึงจุดที่ตกลงกันได้ในลักษณะหันหน้าเข้ากัน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีความพอใจบ้างแม้จะไม่เต็มที่อย่างที่ต้องการ

5. ใช้อำนาจกฎหมายบังคับ เป็นกรณีที่ผู้บริหารเห็นว่า มีความจำเป็นและเป็นกรณีเร่งด่วน และไม่ทำเสียเวลา ผู้บริหารอาจใช้อำนาจที่มีอยู่สั่งการไม่ให้มีการโต้แย้ง และแสดงตนรับผิดชอบในการสั่งการนั้น

6. เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคล ก็อาจจำเป็นต้องปรับปรุงบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่ลดความขัดแย้งลง เช่น การให้การศึกษา การเพิ่มทักษะความสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์ หรือการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม แต่ถ้ายังไม่อาจลดความขัดแย้งได้ก็อาจต้องเปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบ

7. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การอาจจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างที่เป็นทางการให้สามารถสื่อข้อมูลข่าวสารได้ชัดเจน มีกลไกสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบุคคล มีระบบย้อนกลับ หรือมีการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ความขัดแย้งลดลงไป

และยังได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้างานต่อความขัดแย้ง ซึ่งหัวหน้างานจะดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกันไปตามพื้นฐานความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยทั่วไปหัวหน้างานจะมองความขัดแย้งอยู่ 2 ด้าน คือ ใครเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในความขัดแย้ง และผลที่จะเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น วิธีการทั่วไปที่หัวหน้างานสามารถนำมาใช้ในการบริหารความขัดแย้ง เช่น กำหนดกฎและระเบียบวิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่
ก้าวร้าว ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือการร่วมมือ หรือฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้วิธีบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

35 วิชัย แหวนเพชร. (2543). **มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรกมล.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งกับการบริหารงานอุตสาหกรรม ในเนื้อหาจะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ผลกระทบของการขัดแย้งต่อการบริหารงานอุตสาหกรรม โดย
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมี 2 ทัศนะ คือ ทัศนะที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาควรกำจัดให้หมดไป อีกทัศนะหนึ่งมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ควรจะกระตุ้นให้มีความหลากหลาย ไม่จำเป็นต้องเห็นเหมือนกันหมด จากแนวความคิดดังกล่าวนำมาวิเคราะห์สรุปประเด็น เพื่อจะประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอุตสาหกรรมได้ดังนี้

1. ความขัดแย้ง มีผลดีและผลเสียได้ในขณะเดียวกัน ดังนั้นเมื่อมีความขัดแย้งจึงจำเป็นต้องหาเหตุผลให้ได้ว่า ความขัดแย้งเกิดจากอะไรจะแก้ไขอย่างไร เพราะความขัดแย้งสามารถเป็นกระจกสะท้อนให้เรามองเห็นมุมมองที่ยังมองไม่เห็นในขณะทำงาน

2. ความขัดแย้งเป็นที่หลีกเลี่ยงได้ และขณะเดียวกันก็อาจหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องใช้วิจารณญาณว่า จะปะทะหรือไม่ปะทะกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

3. ต้องยอมรับว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งอาจจะเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดีไม่ถูกต้อง ความไม่เข้าใจกัน การไม่เปิดเผยซึ่งกันและกัน และการไม่เชื่อถือซึ่งกันและกัน

4. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การอุตสาหกรรม มีสาเหตุมาจาก การสื่อสารไม่ถูกต้องเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน หรือความไม่เอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นต้น

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงผลกระทบของการขัดแย้งต่อการบริหารงานอุตสาหกรรม โดยว่ามีทั้งผลดีผลเสีย ผลดีนั้นทำให้เกิดการแข่งขัน องค์การมีความก้าวหน้า บุคลากรมีความกระตือรือร้นอยากรู้อยากเห็น หรือมีความสามัคคีเกิดขึ้นภายในกลุ่ม ส่วนผลเสียนั้นทำให้เกิดการสูญเสียกำลังคน สัมพันธภาพของบุคลากรเสียไป และบรรยากาศในองค์การไม่เกิดการสร้างสรรค์เท่าที่ควร

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - แนวคิดและทฤษฎี

36 สงวน ช้างฉัตร. (2541). **พฤติกรรมองค์การ.** พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การสร้างทีมงานและบริหารความขัดแย้ง ในรายละเอียดของเนื้อหาสาระจะเกี่ยวกับเรื่อง การสร้างทีมงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เงื่อนไขในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง กระบวนการความขัดแย้งและผลของความขัดแย้งในองค์การ กล่าวคือ การสร้างทีมงาน เป็นการพัฒนากลุ่มทำงานเพื่อให้สมาชิกสามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน ร่วมกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์ทั้งส่วนบุคคล ประโยชน์ของกลุ่มและองค์การ จึงทำให้กลุ่มทำงานด้วยความเต็มใจ สมัครใจ เสียสละ อดทน อุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน การสร้างความไว้วางใจกัน การพูดคุยกันอย่างเปิดเผย ก่อให้เกิดการปรึกษาหารือกันและการร่วมมือกันทำงานอย่างแข็งขันจนประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีมย่อมมีปัญหาและอุปสรรค หรือเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เพราะสมาชิกในทีมงาน ระหว่างทีมงานและองค์การในภาพรวมมีความแตกต่างกันในด้านความคิดเห็น ความสนใจ เจตคติค่านิยม วัฒนธรรม ความเชื่อและการรับรู้รวมทั้งปัญหาแตกต่างกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารความขัดแย้งตามวิธีการที่เหมาะสม และผลของความขัดแย้งควรจะออกมาในลักษณะ ชนะ – ชนะ มากกว่าอย่างอื่น เพราะอย่างน้อยจะช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ในระยะยาว ไม่รู้สึกเสียหน้าหรือสามารถอยู่เผชิญปัญหาต่อไปได้อย่างดี

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

37 สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2545). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพยวิสุทธิ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง กล่าวคือความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การขัดแย้งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการติดต่อสัมพันธ์ ซึ่งความสัมพันธ์กันนี้อาจจะเกิดความไม่ลงรอยกัน จากการวิจัยของกรมตำรวจพบว่า บุคคลที่มีความขัดแย้งและก่อการทะเลาะวิวาทกัน ส่วนใหญ่แล้วเป็นบุคคลที่เคยรู้จักหรือเคยเกี่ยวข้องกันมาก่อน แต่มิได้ประสานสามัคคีกัน ความขัดแย้งที่เป็นพฤติกรรมทางสังคมที่พบนั้น จะมีทั้งความขัดแย้งที่แสดงออกให้เห็นพฤติกรรมที่เด่นชัดและพฤติกรรมที่ไม่เด่นชัด เพราะว่าบุคคลที่อยู่รวมกันในสังคมมีพื้นฐานแตกต่างกัน ดังนั้นจึงนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาทางสังคมไว้ 3 วิธี คือ

1. สร้างตัวกันชน วิธีนี้จะลดปัญหาความขัดแย้งลงได้มาก เพราะสมาชิกในองค์การหรือหน่วยงาน จะไม่มีโอกาสติดต่อกันโดยตรง แต่จะมีสมาชิกกลางหรือคณะกรรมการทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อม หรือประสานงานให้

2. ให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันได้พัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงบุคคลหรือสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงาน ได้มองเห็นเหตุการณ์ที่กว้างขึ้น กล่าวคือได้พิจารณาเห็นว่า

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีผลกระทบบุคคลหรือหน่วยงานอย่างไร วิธีการแก้ปัญหาในลักษณะนี้อาจใช้วิธีการฝึกอบรมแบบฉับพลัน หรือการฝึกอบรมเชิงระบบ

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ เพื่อจะลดปัญหาความขัดแย้ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดในองค์การจะมีผลกระทบต่อองค์การ ทำให้องค์การเสียสมดุลภายใน หรือขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อรักษาดุลยภาพขององค์การจึงจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

38 สมคิด บางโม. (2545). **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จูนพับลิชชิ่ง.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง กล่าวถึงความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ทุกองค์การและทุกเวลา มีทั้งโทษและประโยชน์ ถ้าความขัดแย้งรุนแรงและยาวนานจะเกิดผลเสียต่อองค์การ ดังนั้นผู้บริหารต้องรีบแก้ไขความขัดแย้งและลดระดับความขัดแย้งลง แต่ถ้าไม่มีความขัดแย้งเลยองค์การก็จะเฉื่อยชา ผู้บริหารจึงควรสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในองค์การ

ความขัดแย้งมีหลายประเภท เช่น ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งระหว่างองค์การ สาเหตุของความขัดแย้งมีทั้งสาเหตุเฉพาะตัวบุคคลจากการปฏิบัติงาน

การบริหารความขัดแย้งทำได้โดยการสลายความขัดแย้งให้หมดไป การลดความขัดแย้ง การพัฒนาความสัมพันธ์ และการสร้างความขัดแย้ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ พฤติกรรมของบุคลากรจะเปลี่ยนไปทั้งในทางบวกและทางลบ การบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมจะเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

39 สมยศ นาวีการ. (2544). **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้งและความคิดสร้างสรรค์ ในเนื้อหาสาระจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ มุมมองของความขัดแย้ง ข้อดีข้อเสียของความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง กล่าวคือมุมมองความขัดแย้งสมัยเดิมมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นและให้ผลร้าย ควรกำจัดให้หมดไป มุมมองในสมัยปัจจุบันมองว่า ความขัดแย้งเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์การจะถูกออกแบบใดก็ตาม และยังเสนอแนะว่าความขัดแย้งที่มีมากจน
เกินไปทำให้เกิดผลร้าย ทำให้เกิดผลเสียต่อบุคลากรและองค์การได้ แต่ความขัดแย้งบางอย่างก็มีประโยชน์ เพราะทำให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้อดีอย่างหนึ่งของ

ความขัดแย้งก็คือ ความขัดแย้งนำไปสู่การค้นหาผลลัพธ์ที่ดี ดังนั้นความขัดแย้งมักจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ ในทำนองเดียวกับความคิดสร้างสรรค์ได้กลายเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตขององค์การ ความคิด
สร้างสรรค์สามารถช่วยให้องค์การพบวิธีการใหม่ ๆ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - แนวคิดและทฤษฎี

40 สมยศ นาวีการ. (2544). **การติดต่อสื่อสารขององค์การ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ เราสามารถวิเคราะห์ความขัดแย้งจากระดับของการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกันได้ เช่น ภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือองค์การ ความขัดแย้งที่เกิดจากการติดต่อสื่อสาร อาจจะถูกแสดงออกได้หลายทาง เช่น จากการเคลื่อนไหวที่ไม่ใช่คำพูดไปจนถึงการทะเลาะ จากการถากถางไปจนถึงการโจมตีความขัดแย้งด้วยคำพูด

ลักษณะที่สำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่งขององค์การก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มภายในองค์การ อาการของความสัมพันธ์ที่ไม่ดีเกิดจากขาดการประสานงานระหว่างกลุ่ม ในทำนองเดียวกันการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดีหรือการขาดการแลกเปลี่ยนข่าวสารอย่างเพียงพอ อาจจะเป็นอาการอย่างหนึ่งที่ประกอบการประสานงาน ความล่าช้า และความผิดพลาดจะนำไปสู่ความตึงเครียดและความขัดแย้งในที่สุด

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

41 สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2542). **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ความขัดแย้ง เกี่ยวกับทัศนะของความขัดแย้ง กระบวนการความขัดแย้ง ชนิดของความขัดแย้ง และการจัดการกับข้อขัดแย้ง กล่าวคือ การมองความขัดแย้งตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันได้พัฒนาการคิดพิจารณาเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การจากแง่ลบเป็นแง่บวกมากขึ้น จนกระทั่งเห็นเป็นสิ่งธรรมชาติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งเป็นความจำเป็นเพื่อประสิทธิผล ประสิทธิภาพของการทำงานที่ดีกว่า ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งเป็นกระบวนการของความพยายามของบุคคลกลุ่มหนึ่งกระทำอย่างตั้งใจเพื่อขัดขวางความพยายามอีกบุคคลกลุ่มหนึ่ง ซึ่งยังผลให้บุคคล หรือกลุ่มดังกล่าวเกิดความคับข้องใจ และมีความตึงเครียดในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือ

ผลประโยชน์ของเขา ซึ่งความคับข้องใจต้องปรับใช้กลไกป้องกัน คือ ความก้าวร้าว การถดถอย การติดยึดและการประนีประนอม อันจะเป็นการช่วยกระตุ้นความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย ทั้งหลายดังกล่าวจะส่งผลความคับข้องใจตลอดจนความตึงเครียดก็หมดไป

สำหรับการจัดการกับข้อขัดแย้งที่ส่งผลเสีย อาจใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มีมาแต่ดั้งเดิม ได้แก่ การอุทธรณ์ต่อบุคคลที่สาม การครอบงำอีกฝ่ายหนึ่ง การต่อรอง หรืออาจจะใช้การแก้ไขโดยวิธีการเผชิญหน้าหรืออาจจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การเสียใหม่ เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - แนวคิดและทฤษฎี

42 สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. (2535). **การบริหารความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดจงเจริญการพิมพ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง ในเนื้อหาสาระจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับทัศนะของความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง กล่าวคือ ทัศนะเดิมของความขัดแย้งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี ควรขจัดให้หมดไป ส่วนทัศนะปัจจุบันเห็นว่า ความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี รวมทั้งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน ด้วยความขัดแย้งแบ่งได้ 3 ชนิด คือ ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งแต่ละชนิดย่อมมีความเกี่ยวพันกันอยู่ตลอดเวลายากแก่การที่จะแบ่งให้ขาดจากกันได้

การบริหารความขัดแย้ง คือ การจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อนำองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า และก่อนที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างไร ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งของกลุ่มระดับของการปฏิบัติงานขององค์การ กล่าวคือ ถ้าระดับความขัดแย้งของกลุ่มต่ำ มีผลกระทบต่อองค์การ คือ ทำให้องค์การหยุดนิ่ง เฉื่อยชา ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ถ้าระดับความขัดแย้งสูง มีผลกระทบต่อองค์การ คือ ทำให้องค์การแตกแยก มีการปฏิบัติหน้าที่ก้าวก่ายกัน ซึ่งประสานงานได้ยาก ส่วนระดับความขัดแย้งที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หาวิธีการที่ดีในการแก้ปัญหาและส่งผลให้องค์การบรรลุ
เป้าหมายที่ต้องการ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

43 สุนันทา เลาหนันทน์. (2542). **การสร้างทีมงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์ดี.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การขจัดความขัดแย้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน ในเนื้อหาสาระจะเป็นเรื่อง ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง กระบวนการเกิดความขัดแย้ง รวมถึงผลที่เกิดจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของระดับระหว่างบุคคลและระหว่างทีมงาน กล่าวคือ ความขัดแย้งเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีการแสดงออกที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ความขัดแย้งจำแนกได้เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และระหว่างองค์การ ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจาก ความไม่ชัดเจนของขอบเขตอำนาจหน้าที่ การแข่งขันเพื่อให้ได้ซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การสื่อสารที่ล้มเหลว

กระบวนการของความขัดแย้งเริ่มตั้งแต่มีสภาพการณ์ชี้นำของความขัดแย้ง สมาชิกเริ่มรับรู้และรู้สึกว่ามีความขัดแย้ง มีการแสดงพฤติกรรมความขัดแย้ง มีการแก้ปัญหาหรือเก็บกดปัญหาและมีผลเกิดจากการแก้ไข ซึ่งผลจากการแก้ไขอาจเป็นแบบ แพ้–แพ้ แพ้-ชนะ หรือ ชนะ-ชนะ ผลที่เกิดขึ้นมีทั้งผลในทางทำลายและผลในทางสร้างสรรค์

เมื่อทีมงานหรือกลุ่มมีปัญหา ผู้บริหารจะต้องบริหารความขัดแย้ง ซึ่งหมายถึงการขจัดข้อขัดแย้งให้หมดไปหรือเหลือน้อยที่สุด หรือเปลี่ยนรูปจากความขัดแย้งมาเป็นแรงกระตุ้นให้องค์การเติบโตก้าวหน้า วิธีการที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล มี 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ การยอมปฏิบัติตาม การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการร่วมมือ สำหรับการแก้ไขข้อขัดแย้ง อาจใช้เทคนิคการสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม เทคนิคการสำรวจองค์การโดยใช้หน่วยงานอื่นเป็นกระจกเงา นอกจากนี้ยังมีวิธีอื่น ๆ เช่น การปล่อยให้แก้ปัญหาเอง การแยกคู่กรณี การไกล่เกลี่ย การจูงใจ หรือการแก้ปัญหาร่วมกัน สิ่งที่ผู้บริหารพึงตระหนักก็คือ การจัดบรรยากาศและรูปแบบการบริหารที่เอื้อต่อการแก้ไขข้อขัดแย้งของทีมงาน

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

44 สุพัตรา สุภาพ. (2541). **จับใจคน จับใจงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้งให้งานได้ผล กล่าวคือ การทำงานในทุกแห่งต้องมีความขัดแย้งกันไม่มากก็น้อย ที่เป็นเช่นนี้เพราะในหน่วยงานมีคนที่มีที่มาต่างกัน ทั้งความคิด ค่านิยม อารมณ์ ระดับการศึกษา ทัศนคติ บุคลิกภาพ ผลประโยชน์ การอบรมสั่งสอนต่างกัน การขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุ ความรู้ความสามารถต่างกัน การเรียนรู้ต่างกัน หรือการไม่ยอมรับกัน การแก้ข้อขัดแย้งดังกล่าวอาจใช้วิธี การใช้อำนาจ การหลีกเลี่ยงหรือการประนีประนอม เป็นต้น

การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่พอจะแก้ไขกันได้ จะทำให้บรรยากาศให้น่าทำงานขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างมีความสุข ไม่เครียด ไม่วุ่นวาย ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งให้งานได้ผล จึงควรใช้สติปัญญา ข้อเท็จจริง การไตร่ตรอง โดยพิจารณาถึงประเด็นแห่ง

ปัญหาที่แท้จริง พยายามใช้เหตุผล หลักการ ความยุติธรรม มนุษยชน และหนทางที่เหมาะสมกับสภาพของปัญหานั้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง – ประโยชน์และโทษ

45 สุวัจชัย เอมไพบูลย์. (2541). **ยอดนักบริหาร.** กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง เรื่องการทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง กล่าวคือ เวลาที่คนส่วนใหญ่คิดถึงความขัดแย้ง มักจะมองเป็นภาพลบ โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นการต่อสู้และทะเลาะกันยาวนาน หรือได้รับสิ่งแลกเปลี่ยนที่ไม่พอใจ ความเห็นทั่ว ๆ ไป ก็คือ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งประเภทไหนก็ควรจะหลีกเลี่ยง

คำว่าความขัดแย้งนั้น เป็นคำที่น่ารังเกียจคำหนึ่งในหน่วยงาน ดังนั้นจึงพยายามจะไม่ให้เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามเรายังไม่เคยพบที่ไหนที่ไม่มีความขัดแย้งเลย ไม่ว่าจะเป็นหน่วยของธุรกิจ หน่วยงานราชการ หรือแม้แต่ในโบสถ์ ธรรมชาติของมนุษย์มักจะทำให้เกิดความขัดแย้ง แต่ก็ไม่ใช่ว่าการขัดแย้งจะเป็นตัวทำลายเพียงอย่างเดียว จริง ๆ แล้วถ้าเป็นความขัดแย้งที่ได้รับการชี้นำที่ถูกต้องก็สามารถใช้ไปในแนวทางสร้างสรรค์ได้ ดังนั้นทางที่ดีที่สุดคืออย่าเสียเวลาไปกำจัดมัน ตรงกันข้ามควรจะส่งเสริมให้เป็นการขัดแย้งที่ถูกต้องและควบคุมผลที่ได้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

นอกจากนี้ยังได้เสนอวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. เปลี่ยนเรื่อง เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยง หรือเปลี่ยนไปในทางอื่น โดยหวังว่าเมื่อกลับมาอีกครั้งเรื่องนั้นจะจางหายไป วิธีการนี้ใช้ได้ผลในบางครั้ง

2. ทำตามที่คุณชอบ เป็นวิธีการหาทางออกง่าย ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การแก้ปัญหา โดยวิธีนี้จะต้องมีขีดจำกัดว่าจะยอมได้สักกี่ครั้ง หรือควรยอมให้สักกี่คน

3. หยุดมันซะ เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการใช้อำนาจ การใช้อำนาจหน้าที่แก้ปัญหาความขัดแย้งอาจจะเป็นผลสำหรับผู้บริหาร แต่ไม่เป็นผลดีสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน

4. พบกันครึ่งทาง เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อการประนีประนอม มีการให้และมีการรับ วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะถูกขอให้เสียสละและยอมแลกเปลี่ยนกับอีกฝ่ายเพื่อผลประโยชน์โดยที่แต่ละฝ่ายต่างก็มีทั้งได้และทั้งสูญเสีย

5. มาทำงานร่วมกัน เป็นวิธีการแก้ปัญหาร่วมกันและเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการได้ข้อสรุป คือส่งเสริมให้มีการทำงานแบบแก้ปัญหาร่วมกันในองค์การ ซึ่งจะดีกว่าการชิงดีชิงเด่นกัน เป้าหมายของวิธีนี้คือ ชนะ-ชนะ มากกว่า ชนะ-แพ้

การร่วมมือกันเป็นทางที่ดีที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง แต่ใช้ไม่ได้ผลทุกครั้งไป เช่น ถ้าความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นจากการปะทะกันอย่างรุนแรงในเรื่องของคุณค่า การพยายามให้

ร่วมมือกันอาจทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างขั้วชัดเจนขึ้น และมีแนวโน้มว่าอาจไปเปลี่ยนแปลงความเชื่อพื้นฐาน ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งหนักขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีที่ทำให้คนมาทำงานร่วมกันเพื่อลดความคิดเห็น มุมมองและปัญหาที่ขัดแย้งกัน จะเป็นวิธีที่เปลี่ยนความขัดแย้งในเชิงทำลายมาเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ได้มากที่สุด

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

46 เสนาะ ติเยาว์. (2544). **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง แบบการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย 5 แบบ คือ การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง แบบปรองดอง แบบประนีประนอม แบบเข่งขัน และแบบร่วมมือกัน และที่สำคัญจะเน้นเรื่องการเจรจาต่อรอง ซึ่งการเจรจาต่อรองอาจนำไปใช้ได้มากการแก้ไขความขัดแย้ง การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการในการตัดสินใจร่วมกันเมื่อทั้งสองฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน การเจรจาต่อรองมี 4 ประเภท คือ การเจรจาต่อรอง 2 ฝ่าย การเจรจาต่อรองในกลุ่ม การเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่ม และการเจรจาต่อรองในฐานะตัวแทนไม่ว่าจะเป็นการเจรจาแบบใดย่อมมีเป้าหมาย 2 เป้าหมาย คือ เป้าหมายทางด้านเนื้อหา จะต้องเน้นทาง
ด้านวัตถุ ความชัดเจนหรือสาระของการเจรจาการต่อรอง ส่วนเป้าหมายด้านความสัมพันธ์จะมุ่งด้านความรู้สึกที่ดีต่อกันหรือผลความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการเจรจา หรือเมื่อเจรจาจบลงแล้วก็ยังคงร่วมมือกันทำงานได้อย่างดีหรือเข้ากันได้ดี ซึ่งทั้งสองอย่างจะวัดได้ด้วยการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการเจรจาต่อรองนั้นได้ทั้งเนื้อหาสาระและความสัมพันธ์ยังคงดีอยู่หรือความสัมพันธ์ดีขึ้นคือบรรลุเป้าหมายของการเจรจาต่อรอง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

47 เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ต้นอ้อ.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้งเพื่อความสร้างสรรค์ ในเนื้อหาสาระจะเป็นเรื่อง แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและทักษะในการบริหารความขัดแย้ง กล่าวคือ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตราบใดที่เรายังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม แนวคิด วิธีการหรือเป้าหมายที่ต้องมาทำงานด้วยกันโดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

แนวคิดหรือทัศนะที่มีต่อความขัดแย้งเปลี่ยนแปลงไป โดยเริ่มจากแนวประเพณีนิยม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว ควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ต่อมาแนวพฤติกรรมศาสตร์เชื่อว่าความขัดแย้งเกิดตามธรรมชาติ เกิดขึ้นในทุกกลุ่มทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นประโยชน์ สำหรับในปัจจุบันแนวนักปฏิสัมพันธ์เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ ความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ความขัดแย้งบางอย่างจะส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชาหยุดอยู่กับที่ องค์การที่มีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์

สาเหตุของความขัดแย้งโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1. องค์ประกอบด้านบุคคล เช่น ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึก 2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ เช่น ผู้ส่งข่าวสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร 3. สภาพขององค์การ ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด หรือการมีข้อยกเว้น

สำหรับการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การลดปริมาณของความขัดแย้ง ไม่จำเป็นต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดไป การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ผู้บริหารวิเคราะห์ ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือองค์การ ในเมื่อความขัดแย้งในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไป จนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์การ

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การที่ผู้บริหารจะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้สำเร็จ ผู้บริหารจะต้องรู้จักและมีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ หรือการประเมินทักษะในการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

48 อารี หลวงนา. (2542). **เอกสารคำสอน รายวิชา มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร.** สุรินทร์ : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสุรินทร์.

เอกสารเล่มนี้กล่าวถึง มนุษยสัมพันธ์กับความขัดแย้งในองค์การ ในเนื้อหาสาระจะเป็นเรื่อง องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้ง กล่าวคือ ความขัดแย้งมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการแข่งขัน ความขัดแย้งเป็นความคิดที่ไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม หรือกลุ่มต่อกลุ่ม ฉะนั้นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เช่น การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ อุปสรรคการติดต่อสื่อสาร หรือการพึ่งพาอาศัยทรัพยากรร่วมกัน

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การในระดับหนึ่งแล้ว ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในองค์การนั้น ผู้บริหารมีทางเลือกที่จะเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เหมาะสมกับสถานการณ์และปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ ได้แก่

1. เฉยเมยต่อความขัดแย้ง มีทั้งผลดีและผลร้าย ในแง่ดีก็ปล่อยให้กาลเวลาหรืออิทธิพลภายในกลุ่มลบรอยไปเอง หรือปล่อยให้อิทธิพลภายนอกเข้ามาลบล้าง แต่บางครั้งก็เป็นผลในทางผู้บริหารจึงต้องดูความเหมาะสมว่าควรเลือกใช้วิธีนี้หรือไม่

2. การปราบปรามหรือใช้อำนาจบังคับ เป็นวิธีการที่ขจัดปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะต้องมีฝ่ายแพ้และฝ่ายชนะ โดยฝ่ายชนะได้รับประโยชน์และฝ่ายแพ้จะเสียประโยชน์

3. การบริหารความขัดแย้ง เป็นการยึดแนวผสมผสานหรือนำวิธีที่เหมาะสมมาใช้กับสถานการณ์นั้น ซึ่งเป็นหลักการบริหารหรือการจัดการที่อาศัยดุลยพินิจของผู้บริหารเพื่อรักษาดุลยภาพและความตึงเครียดระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในระบบบริหารไว้ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

3.1 รักษาระดับความสนใจและยอมรับข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง

3.2 ตรวจตราและควบคุมระบบบริหาร ให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ไม่ให้ออกนอกลู่นอกทางหรือผิดขั้นตอนระบบบริหาร

3.3 ลงมือจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสม โดยพิจารณาสภาพปัญหาความขัดแย้ง สถานการณ์ของความขัดแย้งตลอดจนกลุ่มที่เกิดความขัดแย้ง อาจจะลดสภาพที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง หรือแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

49 อำไพ อินทรประเสริฐ. (2542). **ศิลปะการเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง ศิลปะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในเนื้อหาสาระจะเป็นเรื่องลักษณะของพฤติกรรมผู้นำกับความขัดแย้ง ผู้นำกับยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง กล่าวคือความขัดแย้ง เป็นความคับข้องใจซึ่งไม่อยากให้เกิดขึ้น ทั้งในระดับครอบครัว สังคมและประเทศชาติ แต่เป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้เพราะคนเรามีพื้นฐานที่มา พฤติกรรม ความคิดเห็น ฯลฯ

แตกต่างกัน ทำอย่างไรจึงจะลดปัญหาความขัดแย้งหรือใช้ความขัดแย้งมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาสังคมให้ก้าวหน้าต่อไป บทบาทและภารกิจนี้คงหนีไม่พ้น “ผู้นำ” ที่จะต้องใช้ยุทธศาสตร์เพื่อสร้างสรรค์องค์การท่ามกลางความขัดแย้งโดยเรียนรู้ ทำความเข้าใจและฝึกฝนกลยุทธให้เชี่ยวชาญเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งหรือนำความขัดแย้งไปเป็นพลังพัฒนาองค์การต่อไป

แต่ก่อนที่ผู้นำจะจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการใดก็ตาม ผู้นำควรหันมาพิจารณาพฤติกรรมของตนเองว่ามีลักษณะอย่างไร พฤติกรรมของผู้นำมีลักษณะดังนี้

1. พฤติกรรมหลีกเลี่ยง คือ ผู้นำสนใจคนน้อย สนใจงานน้อย ผู้นำที่มีพฤติกรรมเช่นนี้จะหลีกเลี่ยงปัญหา มองไม่เห็นปัญหา จะปิดหู ปิดตา ปิดปากและไม่สนใจที่จะแก้ปัญหา

2. พฤติกรรมแบบกดไว้ คือผู้นำสนใจงานมาก แต่สนใจคนน้อย เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้นำจะให้ลูกน้องอดทนและอดกลั้น คือยอมเป็นฝ่ายสงบหรือแพ้

3. พฤติกรรมแบบประนีประนอม ผู้นำลักษณะนี้จะมีพฤติกรรมการวางตนเป็นกลาง ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ประนีประนอมและต่อรองเพื่อให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมบางอย่างและให้บางอย่าง

4. พฤติกรรมแบบกลบให้เรียบ คือผู้นำสนใจคนน้อยแต่สนใจงานมาก เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น จะพยายามกลบเกลื่อนเรื่องเสียและพูดแต่เรื่องดี ๆ หรือที่ตกลงกันได้ ส่วนปัญหาจะไม่พูดถึง

5. พฤติกรรมแบบเผชิญหน้า คือผู้นำสนใจสูงทั้งคนและงาน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้นำประเภทนี้จะนำมาเปิดเผย พยายามให้มีการพิจารณาปัญหาโดยฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งสองฝ่าย มีการทำงานร่วมกันเพื่อหาสาเหตุและวิเคราะห์ความขัดแย้งด้วยกันเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา แม้จะเหนื่อยยากและใช้เวลามาก ผู้นำก็พร้อมที่จะร่วมรับรู้และแก้ปัญหาด้วยกัน

นอกจากนี้ยังกล่าวถึง ผู้นำกับการเพิ่มศักยภาพในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นการแสดงศักยภาพที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำ และการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ลุล่วงมิใช่ทักษะใดทักษะหนึ่ง แต่เป็นการผสมผสานกัน เพื่อโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจที่ถูกต้อง และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนั้นผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าของบุคคลและกลุ่มด้วยการพยายามลดความขัดแย้งลงให้เหลือน้อยที่สุด หรือพัฒนาความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์ ดังนั้นผู้นำต้องเพิ่มศักยภาพในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เช่น การเป็นนักประชาธิปไตย การเป็นนักฟังที่ดี การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การปรับปรุงการสื่อสาร หรือการตัดสินใจที่เหมาะสม เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง – การวัดพฤติกรรม

ตอนที่ 2 บรรณนิทัศน์ วารสาร

01 กมลรัตน์ ธนัพประภัศร์. (2545, ตุลาคม – ธันวาคม). “การบริหารความขัดแย้ง.” **วารสารเทคโนโลยี.** (29) : 48 50.

บทความนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง เมื่อคนเราต้องมาอยู่ร่วมกันในองค์การย่อมมีการกระทบกระทั่งกันทำให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลแสดงออกในทางเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งต่อเนื่องจากอารมณ์ความรู้สึก ความต้องการทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนที่เป็นทรัพยากรอันมีอยู่จำกัด การใช้อำนาจหรือความต้องการใช้อำนาจขัดกันในเป้าหมาย วิธีการ ประสบการณ์ ค่านิยม ทัศนคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ความขัดแย้งในองค์การแบ่งกว้าง ๆ ได้ 5 ระดับ ได้แก่

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลถูกคาดหวังว่าต้องได้มากกว่าที่เขารู้สึกว่าจะทำได้ มีความกดดัน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของบุคคลซึ่งมีผลในทางลบต่อองค์การ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดขึ้นจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ และแรงกดดันที่เกี่ยวพันกับบทบาทในองค์การ

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม เกิดจากแนวทางที่บุคคลปฏิบัติต่อแรงกดดันต่าง ๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่มที่ตั้งขึ้นมา

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างลำดับชั้นตำแหน่ง ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่การงาน

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพราะเมื่อมีความขัดแย้งประเภทนี้ย่อมมีการแข่งขัน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ขององค์การให้ดีขึ้น

สำหรับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การแก้ไขความขัดในตัวบุคคล ใช้วิธีการแสวงหาสิ่งใหม่มาทดแทน การเปลี่ยนใจเพื่อให้ลืมความคาดหวัง การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลใช้วิธีการเพิกเฉย การหลีกเลี่ยง หรือการประนีประนอม การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกลุ่มใช้วิธีการเช่นเดียวกับการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล รวมถึงการสร้างเป้าหมายร่วมกันในระดับที่สูงขึ้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - ประเภท

02 กองวิชาการและแผนงาน. (2542, กรกฎาคม – สิงหาคม). “การจัดการกับความขัดแย้ง.” **วารสารจัดหางานปริทัศน์.** 4(4) : 13 – 17.

บทความนี้กล่าวถึง การจัดการกับความขัดแย้ง กล่าวคือ ความขัดแย้ง คือสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ และจะเป็นผลดีต่อองค์การ ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่มากหรือรุนแรงจนเกินไป ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งที่เหมาะสมจะเป็นผลทำให้เกิดความรอบคอบ ความมีเหตุผล และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงาน ถ้าความขัดแย้งมีอยู่ในระดับต่ำทำให้ขาดความคิดริเริ่ม ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และถ้าความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับสูงมาก ทำให้ข้อมูลข่าวสารถูกบิดเบือนเป็นผลให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำ บรรยากาศการทำงานตึงเครียด

ประเภทของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มหรือบุคคลกับองค์การ สามารถแบ่งประเภทโดยการพิจารณาจากทางไหลการสื่อสารได้ 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในแนวตั้ง เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะและการจูงใจของผู้บริหาร

2. ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกันซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจตามตำแหน่ง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือ

3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายงานบังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือ

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การที่พบโดยทั่วไป มี 5 ประการ คือ ผลประโยชน์ บทบาทที่ไม่ชัดเจน เป้าหมายการทำงาน อำนาจ และการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ได้เสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 วิธี คือ

1. การชนะ-แพ้ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายแพ้ แต่ก็อาจมีปัญหาเกิดขึ้นในอนาคต

2. การประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด

3. การประสานประโยชน์ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้-ชนะ ไม่ต้องเสียบางส่วน แต่จะได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการของทั้งสองฝ่าย

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - ประเภท

03 โกศล มีคุณ. (2540, ปีการศึกษา). “ข้าราชการกับทักษะการตัดสินใจแก้ปัญหา,” **วารสารวิชาการ สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง**. ฉบับปฐมฤกษ์ : 24 – 27.

บทความนี้กล่าวถึง ทักษะการตัดสินใจแก้ปัญหาของข้าราชการ กล่าวคือ ข้าราชการเป็นผู้ทำงานในส่วนของรัฐ เพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนโดยส่วนรวม ถ้าข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะอำนวยประโยชน์ให้กับประเทศชาติอย่างคุ้มค่า สิ่งที่แสดงถึงประสิทธิภาพอย่างหนึ่งในตัวข้าราชการคือ ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา ในการปฏิบัติราชการย่อมเกิดปัญหาขัดแย้งที่ทำให้ต้อง “ตัดสินใจแก้ปัญหา” ถ้าแก้ปัญหาได้ก็จะเป็นผลดีแก่ราชการและถ้าแก้ไม่ได้ก็จะเป็นผลเสียแก่ราชการเช่นเดียวกัน

ปัญหาส่วนใหญ่ที่ข้าราชการได้พบคือความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือไม่สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ ไม่สามารถคิดหาเหตุผลที่เหมาะสมที่ดีเพื่อการตัดสินใจ หรือบางครั้งคิดเหตุผลได้แต่ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ดังนั้นเมื่อปัญหาเกิดขึ้นจึงต้องมีวิธีการแก้ปัญหา โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาว่าอะไรคือประเด็นของความขัดแย้ง
2. พิจารณาว่าทางเลือกของการตัดสินใจว่ามีอะไรบ้าง
3. พิจารณาผลดีผลเสียที่จะเกิดการเลือกแต่ละทางเลือก
4. เลือกหลักของการตัดสินใจแก้ปัญหา
5. ตัดสินใจแก้ปัญหา

จากขั้นตอนของวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว ทำให้ข้าราชการมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดี และน่าจะประสบความสำเร็จในเรื่องต่อไปนี้

1. แก้ปัญหาได้ งานในหน้าที่สำเร็จราบรื่น งานราชการลุล่วงด้วยดี
2. ผลของการตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นที่ยอมรับ เกิดผลดีต่อส่วนรวมและผู้เกี่ยวข้อง
3. เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลน้อย หรือไม่เกิดเลย

ทักษะในการตัดสินใจแก้ปัญหา นับว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการใหม่ซึ่งยังมีประสบการณ์ไม่มากนัก เพื่อจะได้มีหลักการสำหรับการตัดสินใจแต่ละคนควรฝึกตนเองให้เกิดความชำนาญ จะใช้ประโยชน์ได้ทั้งการปฏิบัติราชการ การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลในสังคม และการดำรงชีวิตในครอบครัว

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

04 คณะทำงานทางวิชาการ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. (2541, พฤศจิกายน – ธันวาคม). "การชุมนุมเรียกร้องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี," **วารสารกรมประชาสัมพันธ์**. 3(11) : 12 – 14.

บทความนี้กล่าวถึง การชุมนุมเรียกร้องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี สาเหตุที่ก่อให้เกิดการชุมนุมเรียกร้อง เนื่องมาจากการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ปัญหายังไม่เป็นจริงในเชิงปฏิบัติ และทัศนคติของผู้บริหาร (รัฐบาล) ที่มีต่อการชุมนุมแตกต่างกันทำให้กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาเบี่ยงเบนไปตามความคิด รวมถึงกลไกภาคราชการยึดติดกับกฎหมาย ไม่ยืดหยุ่น ผู้รับมอบอำนาจบางคนไม่เหมาะสมกับการแก้ปัญหา เพราะไม่เข้าใจปัญหาที่แท้จริง ไม่เอื้ออาทรต่อผู้มาเรียกร้อง และมักจะมองภาพการชุมนุมเรียกร้องว่ามีเบื้องหลังจึงทำให้การชุมนุมเรียกร้องขยายวงกว้างขึ้น

การจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี ควรจะมีวิธีที่เหมาะสมดังนี้

1. ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของมนุษย์ สภาพความขัดแย้งไม่แน่นอนตายตัวทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ห้วงเวลา และกลุ่มผู้ชุมนุมมีพื้นฐานแตกต่างกัน วิธีที่จัดการกับความขัดแย้งจึงต้องปรับให้เหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย

2. การชุมนุมเรียกร้องในเชิงทฤษฎี และรูปแบบของการขัดแย้งจะลึกและซับซ้อนอยู่มาก การแก้ไขปัญหาต้องเชื่อในเรื่องสันติวิธีไว้ก่อน เพราะการชุมนุมมีทั้งถูกต้องตามกฎหมายและไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ผู้ชุมนุมเพียงต้องการให้สังคมรับรู้ปัญหาและพร้อมที่จะยินยอมรับโทษจากการกระทำของตน

3. การชุมนุมเรียกร้องไม่ใช่เหตุผลของปัญหา แต่ปัญหาผลของปัญหา การชุมนุมเป็นเพียงเพื่อให้สังคมรับทราบถึงปัญหา หรือเพื่อกดดันให้ยินยอมปฏิบัติตามความต้องการ เช่น การปิดถนน กั้นทางเดินรถไฟ หรือล้อมทำเนียบรัฐบาล เป็นต้น

4. ขั้นตอนการเจรจามี 3 รูปแบบ คือ 1. ตั้งคณะทำงาน มีผู้แทนภาครัฐ ผู้เรียกร้องและภาควิชาการ 2. หากยังตกลงกันไม่ได้จะต้องตั้งคนกลางไกล่เกลี่ยให้เจรจากันต่อไปได้ 3. ในกรณีที่การเจรจาไม่ได้ผล จะต้องตั้งกรรมการกลางชี้ขาด ผู้ที่เป็นกรรมการต้องเป็นผู้ที่สังคมยอมรับ

5. องค์ประกอบการเจรจา ประกอบด้วย 1. ข้อมูลที่ต้องลึกพอเหมาะจะทำให้รู้เหตุที่แท้จริง และกำหนดวิธีแก้ไขไม่ยาก 2. คู่เจรจาต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจและคุ้นเคยกัน 3. วิธีเจรจาต้องอดทน ใจเย็น

6. ความขัดแย้งมีหลายระดับ หลายสถานการณ์ วิธีการแก้ไขจึงไม่ใช่วิธีเดียว อาจนำความรู้เดิมมาทดลองใช้ หากไม่ได้ผลก็ใช้วิธีสุดท้าย คือ วิธีทางการเมือง พรรคจะเสนอแนวคิดแนวนโยบายต่อประชาชน หากผู้ชุมนุมเรียกร้องเห็นด้วย การชุมนุมเรียกร้องก็จะยุติลง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

05 ถวิล อรัญเวศ. (2538). “ผู้บริหารกับการขจัดความขัดแย้งของคนในหน่วยงานตามแนวอริยสัจ 4,” **วารสารประชาศึกษา.** 45(5) : 11 – 15.

บทความนี้กล่าวถึง ผู้บริหารกับการขจัดความขัดแย้งในหน่วยงานตามแนวอริยสัจ 4 กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นหัวหน้าคนในหน่วยงาน ดังนั้นจะต้องหาวิธีขจัดข้อขัดแย้งของคนในหน่วยงานให้ได้ เพราะเช่นนั้นงานก็จะไม่เดิน บุคลากรในหน่วยงานก็จะอยู่ไม่เป็นสุข การที่ผู้บริหารจะขจัดความขัดแย้งของคนในหน่วยงานได้ จำเป็นต้องใช้วิธีการหลาย ๆ วิธี และที่สำคัญ คือ วิธีใช้หลักธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยเฉพาะหลักแนวอริยสัจ 4 ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องทราบว่าอะไรคือปัญหา (ทุกข์) ต้องหมั่นพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เพื่อจะได้ทราบแนวความคิด หรือความอึดอัดในการทำงาน

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ผู้บริหารต้องพยายามศึกษาหาสาเหตุของข้อขัดแย้ง (สมุทัย) เพราะสาเหตุข้อขัดแย้งอาจจะไม่ไกลตัว เช่น ตัวผู้บริหารเอง คนรอบข้างที่ยุยง หรือการไม่ได้รับความเป็นธรรม จนเกิดความน้อยเนื้อต่ำใจ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 หาแนวทางแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องหาแนวทางที่ดีให้คนในหน่วยงานได้ปฏิบัติ (นิโรธ) เช่น ให้ทุกคนมีส่วนในการออกระเบียบในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ให้ทุกคนได้มีโอกาสได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาหน่วยงาน

ขั้นที่ 4 กำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นบรรทัดฐาน ผู้บริหารต้องกำหนดแนวปฏิบัติเป็นบรรทัดฐานไว้ (มรรค) และเวลาพิจารณาการปฏิบัติงานจะต้องยึดแนวของบรรทัดฐานนั้นโดยเคร่งครัดด้วย เช่น ให้ทุกคนได้รู้แนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีแผนงาน โครงการของแต่ละหน่วยงานอยู่แล้ว และต้องอ้างกฎระเบียบที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติไว้ให้ทุกคนเข้าใจ เพื่อจะปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและประการสำคัญ คือผู้บริหารต้องมีคุณธรรมและแก้ไขปัญหาด้วยคุณธรรมดังกล่าว

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

06 นันทนา ธรรมบุศย์. (2538, มิถุนายน – กรกฎาคม). “ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ

สมัยใหม่,” **วารสารแนะแนว.** 29(159) : 62 – 67.

บทความนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การสมัยใหม่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การสมัยใหม่ เกิดจากความแค้นเคืองใจหรือเกิดความไม่พอใจที่อีกฝ่ายหนึ่งทำให้ตนเสียหน้า เกิดจากการผิดพลาดของการติดสื่อสาร หรือการมีบุคลิกภาพที่ก้าวร้าวหรือ

บุคลิกภาพที่โน้มเอียงไปในทางขัดแย้งกับผู้อื่น นอกจากสาเหตุดังกล่าวแล้วยังมีสถานการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งต้นเหตุทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความขัดแย้งได้ เช่น การแข่งขันกันเพื่อหวังตำแหน่งซึ่งมีอยู่จำกัด

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น คนเราจะพยายามหาวิธีลดปัญหาความขัดแย้งนั้น แต่จะใช้วิธีการใดย่อมขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นเห็นความสำคัญของสิ่งใดมากกว่าระหว่างเป้าหมายส่วนตัวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่น บางคนเห็นความสำคัญของเป้าหมายส่วนตัวมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บางคนก็เห็นความสัมพันธ์มากกว่าเป้าหมายส่วนตัว หรือบางคนก็เห็นความสำคัญเท่า ๆ กัน จากความแตกต่างนี้เองจึงทำให้เกิดวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

1. แบบเต่า ผู้ที่แก้ปัญหาแบบเต่า จะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ด้วยการถอยหนีออกจากเหตุการณ์ เพราะเชื่อว่าไม่มีประโยชน์อันใดที่จะเข้าไปแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น

2. แบบฉลาม ผู้ที่แก้ปัญหาแบบฉลาม จะมีความเห็นว่าเป้าหมายส่วนตัวสำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น จึงใช้วิธีบังคับผู้อื่นในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และจะพยายามทุกวิธีทางเพื่อให้ตนบรรลุเป้าหมายให้ได้

3. แบบหมี ผู้ที่แก้ปัญหาแบบหมี ต้องการให้คนชอบและต้องการยอมรับทางสังคมมากกว่า พวกนี้กลัวว่าถ้าปล่อยให้ความขัดแย้งดำเนินไปเรื่อย ๆ จะเป็นการทำลายความสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ด้วยเหตุนี้จึงไม่สนใจเป้าหมายส่วนตัว แต่ขอให้ความสัมพันธ์ระหว่างเขากับผู้อื่นยังดำเนินไปอย่างราบรื่นก็เพียงพอแล้ว

4. แบบสุนัขจิ้งจอก ผู้ที่แก้ปัญหาแบบนี้มีความเห็นว่าเป้าหมายส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสำคัญเท่ากัน ดังนั้นจึงใช้วิธีประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง กล่าวคือพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งให้สำเร็จ ซึ่งบางครั้งจะต้องเสียผลประโยชน์บ้างก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ในขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ด้วย

5. แบบนกฮูก ผู้ที่แก้ปัญหาแบบนกฮูกมีความคิดว่าเป้าหมายส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างก็มีความหมายด้วยกันทั้งคู่ ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีเผชิญหน้าในการแก้ไขปัญหา วิธีการก็คือพยายามพูดคุยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และในขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้โดยไม่ทำให้เสียความรู้สึกต่อกัน วิธีการนี้จึงถือได้ว่าเป็น

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การสมัยใหม่

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

07 บูรชัย ศิริมหาสาคร. (2543). “เขตปลอดไม้เรียว ทฤษฎีความขัดแย้งของ แมรี่ ปาร์คเกอร์,” **วารสารวิชาการ**. 3(4) 36 – 38.

บทความนี้กล่าวถึง เขตปลอดไม้เรียว ซึ่งเป็นการลงโทษนักเรียนโดยไม่ใช้ไม้เรียว ตามทฤษฎีความขัดแย้งของแมรี่ ปาร์คเกอร์ ในอดีตนั้นการอบรมเด็กด้วยการตีเป็นวิธีการที่เคยชิน หรือเป็นเรื่องปกติในสังคมไทย และได้การยอมรับว่าเป็นวัฒนธรรมในการอบรมเด็กในรูปแบบหนึ่ง แต่ในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศยกเลิกระเบียบลงโทษนักเรียนด้วยการตีแล้ว เพราะว่าเด็กควรได้รับการดูแลเอาใจใส่ สำหรับการลงโทษควรใช้วิธีอื่นที่ไม่ใช่การตี เพราะเป็นการกระทบกระเทือนจิตใจเด็ก ซึ่งเหมือนกับประเทศสหรัฐอเมริกา ถือว่า “เด็ก” เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด กฎหมายจึงให้ความคุ้มครองในฐานะผู้ใหญ่ตัวเล็ก ๆ เด็กจึงมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้ใหญ่ทุกประการ พ่อแม่หรือครูจะลงโทษเด็กด้วยการตีไม่ได้ เพราะตามหลักสิทธิมนุษยชนจะไม่มีผู้ใดมีสิทธิทำเช่นนั้นได้

เมื่อเป็นเช่นนี้ครูจะมีวิธีทำโทษที่ดีด้วยวิธีการใด เพราะครูไม่เคยทำโทษเด็กด้วยวิธีอื่น ในบทความนี้ได้เสนอวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งในห้องเรียนด้วยทฤษฎีของแมรี่ ปาร์คเกอร์ ได้เสนอแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลไว้ 4 แนวทาง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ในปกครองนักเรียนดังนี้

1. การใช้กำลังที่เหนือกว่าเข้าบังคับให้ยอมตาม (Domination) เช่น การริบของเล่นเมื่อนักเรียนนำมาเล่นในเวลาเรียน และจะคืนให้ต่อเมื่อนักเรียนคนนั้นทำงานเสร็จ หรือการให้นักเรียนออกไปนอกห้องเมื่อทำตัวเรียบร้อย จึงอนุญาตให้เข้าไปนั่งประจำที่ เป็นต้น การลงโทษโดยใช้วิธีนี้ทำให้สัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียนไม่ดี จึงเป็นวิธีที่ควรหลีกเลี่ยง

2. การไกล่เกลี่ยประนีประนอมให้ยอมตาม (Com-Promise) โดยใช้เหตุผลต่าง ๆ เช่น เมื่อนักเรียนทะเลาะวิวาทกัน ควรชี้แจงให้แต่ละฝ่ายสำนึกในความผิดของตน ให้รู้จักขอโทษและให้อภัยซึ่งกันและกัน หรืออธิบายถึงผลดีของการปฏิบัติตามกฎของโรงเรียน โดยไม่ใช้การขู่บังคับ

3. การบูรณาการประสานประโยชน์โดยมีข้อเสนอแลกเปลี่ยน (Integration) โดยการที่ยอมให้สิ่งที่นักเรียนต้องการ เป็นการแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ครูต้องการ เป็นการพบกันครึ่งทาง เช่น ถ้านักเรียนทำตัวเรียบร้อยหรือทำงานเสร็จแล้ว ครูก็จะให้นักเรียนเล่นเกมตามที่นักเรียนชอบ เป็นต้น

4. การนิ่งเฉยไม่สนใจ ให้เวลาสลายปัญหานั้นไปเอง (Aviod) เช่น การที่นักเรียนบางคนทำตัวเกเรเพื่อเรียกร้องความสนใจ ถ้าให้ความสนใจต่อพฤติกรรมนั้น เด็กก็จะทำอีก แต่ถ้าครูทำเฉยเมย พฤติกรรมนั้นก็จะหายไปเอง เป็นต้น

การจะเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวด้วยวิธีใดนั้น ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว ทั้งนี้อยู่กับสถานการณ์และปัญหาความขัดแย้งนั้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร "เทคนิคการบริหารความขัดแย้งในองค์การ,"
[illegible] 2(3) : 91 - 94.

บทความนี้กล่าวถึง เทคนิคการบริหารความขัดแย้งในองค์การ เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การที่ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยเทคนิค เพื่อที่จะลดข้อขัดแย้งของผู้ปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการศึกษาค้นคว้า เพื่อขจัดข้อขัดแย้งด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1. การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากจุดที่เกิดปัญหานั้นโดยตรง เช่น การเผชิญกับปัญหานั้นและแก้ปัญหาจากจุดที่เกิดขึ้นนั้นโดยทันที โดยใช้เหตุผล ความรอบรู้ เป็นการตัดไฟแต่ต้นลม ซึ่งบางต้องกระทำในสิ่งที่กลุ่มคนบางกลุ่มไม่พอใจ แต่อาศัยเหตุผล ความถูกต้องเพื่อลดปัญหาให้เหลือน้อยที่สุด

2. ใช้ตัวผู้บริหาร และความร่วมมือกันเป็นเหตุจูงใจให้ทุกคนยึดเป้าหมายร่วมกันเป็นจุดร่วมในการแก้ข้อขัดแย้ง วิธีการนี้ผู้บริหารต้องมีความศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีผลงานมนุษยสัมพันธ์ให้คนอื่นยอมรับ

3. การลดข้อขัดแย้ง ด้วยการอำนวยความสะดวกแก่ระบบการทำงานด้านทรัพยากรการทำงาน เช่น ปัจจัย 4 M + 1 ของการบริหารงาน คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ระบบการบริหาร และขวัญกำลังใจ

4. การหลีกหนีปัญหา หมายถึง การไม่เผชิญหน้ากับปัญหาในขณะที่เกิด เช่นการให้แยกย้ายกันก่อน แล้วค่อยนำเรื่องที่เกิดข้อขัดแย้งมาวิพากษ์กันใหม่ หลังจากรอเวลาให้แต่ละฝ่ายได้มีเวลาคิด ไตร่ตรอง หรืออารมณ์เย็นเสียก่อน วิธีนี้สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์

5. การประนีประนอม เป็นวิธีที่ใช้คู่กับแบบที่ 4 ถือเป็นวิธีแก้ข้อขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพลักษณะหนึ่ง เพราะเป็นเหตุให้ปัญหา และข้อขัดแย้งต่าง ๆ ลดลง และเกิดการยอมรับทั้งสองฝ่าย

6. ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การชี้ให้เห็นธรรมชาติของมุนษย์ที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามชี้ให้เห็นความเหมือนที่อยู่บนความแตกต่าง เป็นสิ่งที่จะนำมาผสมผสานกลมกลืนกันได้

7. การปรับโครงสร้างการทำงาน และจัดองค์การใหม่

8. การโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานภายในองค์การ โดยคำนึงถึงกำลังใจ การใช้กฎ ระเบียบ อำนาจ เป็นการลดความขัดแย้ง วิธีนี้ใช้เมื่อทุกสถานการณ์ของระดับความขัดแย้งแก้ไม่ได้ผลแล้ว จำเป็นต้องอาศัยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นเครื่องมือ

9. การประเมินตนเอง เป็นหลักการคล้ายการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ คือทุกครั้งที่มีกรณีพิพากษ์กัน ให้แต่ละฝ่ายประเมินสถานการณ์ด้วยตนเอง และให้เวลาแต่ละฝ่ายได้สำรวจตนเอง โดยให้เกิดการยอมรับด้วยข้อพิสูจน์ของตัวเอง และให้เวลาแต่ละฝ่ายได้สำรวจตนเอง โดยให้เกิดการยอมรับด้วยข้อพิสูจน์ของตัวเอง เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผลกรณีที่แต่ละฝ่ายไม่มีเหตุผลหาข้อยุติไม่ได้

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

09 พรรณราย ทรัพยะประภา. (2544, เมษายน – พฤษภาคม). “การบริหารความขัดแย้ง,” **วารสารเพิ่มผลผลิต.** 40(4) : 13 – 21.

บทความนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง กล่าวคือ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และถือว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีของความขัดแย้งก็คือ กระตุ้นให้คนแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลตอบสนองที่ดีขึ้น ผลดีอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาที่ซ่อนเร้นถูกนำมาเปิดเผยเพื่อสามารถแก้ปัญหานั้นได้ ส่วนผลเสียของความขัดแย้งก็คือ ทำให้ความร่วมมือและการทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้นลดลง ความไม่ไว้วางใจกันเริ่มแผ่ขยายวงกว้างขึ้น

ความขัดแย้งแบ่งได้เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มและความขัดแย้งในตนเอง ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวเกิดมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น ค่านิยมแตกต่างกัน ความคิดเห็นแตกต่างกัน เป้าหมายขัดแย้ง หรือ ความจำกัดของทรัพยากรในองค์การ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การให้หมดไป หรือให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งในบทความนี้ได้เสนอวิธีการพื้นฐาน 5 ประการ ในการแก้ไขความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยง ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผลที่เกิดตามมาก็คือความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ วิธีนี้เหมาะสมกับปัญหาที่ไม่สำคัญเท่าไรนัก และควรใช้ในระยะสั้น

2. เก็บกดหรือกลบเกลื่อน ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดปัญหา โดยเสแสร้งว่าไม่โกรธ ไม่ขัดแย้งและยังมีความสัมพันธ์ดี ผลที่ตามมาคือความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งแพ้อีกฝ่ายหนึ่งชนะ ฝ่ายที่คิดว่าตนเองแพ้จะรู้สึกหงุดหงิด โกรธเคืองและเก็บกดความรู้สึกเอาไว้เสมอซึ่งให้ผลในทางลบ วิธีนี้เหมาะสมกับปัญหาที่ไม่สำคัญเท่าไรนัก แต่เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเอาไว้ด้วย

3. ใช้อำนาจหรือการบังคับ ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะใช้อำนาจหรือตำแหน่งตามสิทธิหน้าที่ของตนเต็มที่ รวมทั้งใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ผลที่ตามมาก็คือ ความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ฝ่ายที่ถูกใช้อำนาจบังคับรู้สึกว่าตนเองหมดหวัง วิธีนี้ไม่เหมาะสมถ้าผู้แพ้ไม่มีโอกาสได้

แสดงออกซึ่งความต้องการของตนเอง เมื่อถูกกดดันมาก ๆ ก็จะระเบิดออกมาเป็นเรื่องราวใหญ่ได้

4. ประนีประนอมหรือเจรจาต่อรอง แต่ละฝ่ายที่มีความขัดแย้งต่างก็ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้มาพบกันครึ่งทาง ผลที่ตามมาคือทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์บางส่วน วิธีนี้เหมาะสมถ้าทั้งสองฝ่ายมีอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจ และไม่เหมาะสมถ้าฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในปัญหานั้นเกิดความสงสัยในข้อตกลงนั้น

5. ร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายให้ความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่ต่างฝ่ายต่างนำความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ วิธีนี้เหมาะสมถ้ามีเวลามากเพียงพอที่จะดำเนินการแก้ปัญหาไปตามกระบวนการ แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสม ถ้าไม่กระจ่างในเรื่องเงื่อนไขของเวลาและข้อตกลงหรือความรับผิดชอบร่วมกัน

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

10 มารศรี สุธานิธิ. (2545, กันยายน – พฤศจิกายน). “การสร้างทีมงาน : กรณีสถานศึกษา,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.** 1(3) : 2 – 4.

บทความนี้กล่าวถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสร้างทีมงานขึ้นมาได้นั้น จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการอย่างน้อย 6 เรื่อง คือ การจัดโครงสร้าง การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน การจัดให้มีการสื่อสารที่เปิดเผย การสร้างบรรยากาศที่ดี การพัฒนาศักยภาพของสมาชิก และการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นภารกิจที่ยากอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่ง ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้ให้หลักการไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารควรวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนการวิเคราะห์สถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งพิจารณาดูขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้งด้วย

2. มุ่งเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการเน้นที่คู่ขัดแย้ง โดยพยายามเปลี่ยนจาก “การมุ่งเอาชนะกัน” มาเป็น “ช่วยกันเอาชนะปัญหา” คือให้คู่ขัดแย้งช่วยกันวิเคราะห์ปัญหาคืออะไร และอยู่ที่ไหน

3. ให้คู่ขัดแย้งสร้างเป้าหมายร่วมกัน โดยแสวงหาข้อตกลงที่เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายและเน้นการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการ

4. แสวงหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหานั้น

5. หลีกเลี่ยงการโหวดเพื่อหาข้อยุติ เพราะจะนำมาซึ่งการยุติปัญหาแบบมีผู้แพ้

ฝ่ายหนึ่งและผู้ชนะฝ่ายหนึ่ง

6. หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ผู้บริหารอาจใช้อำนาจของตนยุติความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยที่เห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและให้ผลเร็ว แต่ถ้าเป็นการแก้ปัญหาระยะสั้นไม่ควรใช้ เพราะจะนำไปสู่การเสื่อมสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

11 รัชนีกร อินเล็ก. (2540). “เมื่อบรรณารักษ์ปะทะความขัดแย้ง,” **วารสารอินฟอร์เมชั่น.** 4(1-2) : 50 – 52.

บทความนี้กล่าวถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งของบรรณรักษ์ โดยในส่วนแรกจะศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งมาจากสาเหตุสำคัญคือ บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความต้องการในสิ่งเดียวกันทำให้เกิดการช่วงชิงหรือแข่งขัน ความแตกต่างในความคิดเห็น ทัศนคติ ความเชื่อ และ
ค่านิยม และความเกลียดชัง ซึ่งเป็นความรู้สึกด้านลบ จึงแสดงออกด้วยพฤติกรรม การต่อต้าน การหลีกหนี

อย่างไรก็ตามแม้บรรณารักษ์จะพยายามหลีกเลี่ยงสาเหตุของความขัดแย้งแล้ว แต่การทำให้ความขัดแย้งสิ้นไปทั้งหมดเป็นไปได้ยาก ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้น จะเป็นอุปสรรคในการสกัดกั้นการสื่อสารไม่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นจำเป็นต้องหาวิธีแก้ไขอุปสรรคการสื่อสารนี้โดยการขจัดความขัดแย้งได้ 2 วิธี คือ วิธีชนะ-แพ้ วิธีนี้จะต้องมีฝ่ายหนึ่งแพ้ อีกฝ่ายหนึ่งชนะ ความขัดแย้งระงับได้ชั่วคราว และวิธีไม่มีใครแพ้ เป็นวิธีร่วมมือกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบปลายเปิด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ทราบผลแน่นอนว่าผลการแก้ไขจะออกมาในรูปใด เนื่องจากคำตอบขึ้นอยู่กับผลการสื่อสารทั้งสองฝ่าย ตามขั้นตอนการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งขั้นตอนการแก้ปัญหาร่วมกัน มีดังนี้

1. ระบุปัญหาความขัดแย้งได้ โดยแต่ละฝ่ายต้องบอกถึงทัศนคติ มุมมอง ความรู้สึกและความต้องการของตนที่มีต่อความขัดแย้งอย่างชัดแจ้ง เพื่อหาขอบเขต รับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ทั้งคำพูดและพฤติกรรมที่แสดงถึงการยอมรับฟังและพยายามเข้าใจความรู้สึกอีกฝ่ายหนึ่ง เท่ากับเป็นการเปิดกว้างสู่การสื่อสาร ความพอใจที่มีผู้รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อันนำไปสู่ความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้งอย่างถูกต้อง

2. หาแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้ร่วมกัน เมื่อคู่สื่อสารเห็นว่าปัญหานั้นเป็นปัญหาข้อขัดแย้งร่วมกันและต้องการแก้ไข ให้ร่วมกันหาแนวทางแก้ไขหลาย ๆ แนวทาง แล้วประเมินค่าแนวทางเหล่านั้นก่อนตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด

3. ลงมือปฏิบัติตามแนวทางแก้ไขที่ยอมรับร่วมกัน และติดตามประเมินผลการตัดสินใจนั้นว่าสามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้ทั้งหมดหรือไม่ หากยังคงมีความขัดแย้งอยู่ให้เริ่มขั้นตอนการแก้ปัญหาร่วมกันอีกจนกว่าความขัดแย้งนั้นจะหมดไป

หลังจากการแก้ปัญหาที่ไม่มีผู้แพ้ผ่านไป ความสงบสุขก็จะเกิดแก่บรรณารักษ์และผู้ใช้บริการห้องสมุดมากกว่าการจบลงด้วยการมีผู้แพ้-ผู้ชนะ ซึ่งผู้ชนะย่อมก่อเวร ผู้แพ้ย่อมเสียใจ และอาจจะโต้ตอบกลับมาจะกลายเป็นการสร้างความขัดแย้งครั้งใหม่ต่อไปโดยไม่มีวันจบสิ้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

12 ลำดวน นำศิริกุล. (2538, ธันวาคม). “การแก้ปัญหาความขัดแย้ง,” **วารสารแม่และเด็ก.** 19 (286) : 85 – 88.

บทความนี้กล่าวถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ กล่าวคือ ความขัดแย้งจะมีอยู่สองประเภท ประเภทแรก คือ ความขัดแย้งที่ฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์อีกฝ่ายหนึ่งจะเสียประโยชน์ ประเภทที่สอง คือ ความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายอาจได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วความขัดแย้งจะเป็นประเภทที่สอง เพราะจะได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย สิ่งที่ควรทำเมื่อมีความขัดแย้ง คือ หาสิ่งที่เหมือนกันระหว่างสองฝ่ายเพื่อช่วยให้เกิดความร่วมมือกันฟังและพูดด้วยความจริงใจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งแก้ปัญหาด้วยเหตุผลและสิ่งที่ไม่ควรทำในการแก้ปัญหาความขัดแย้งก็คือ อย่าใช้ความรุนแรงหรือข่มขู่ อย่าทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเสียชื่อเสียง อย่าแบ่งผิว อย่าหนีปัญหาเมื่อมีความขัดแย้ง และที่สำคัญอย่างยิ่งอย่าคิดว่าเมื่อมีความขัดแย้งแล้วจะต้องมีฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ จะทำให้เกิดความขัดแย้งไม่มีที่สิ้นสุด

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง – ประโยชน์และโทษ

13 วันทนา กอวัฒนสกุล. (2541, กุมภาพันธ์ – มีนาคม). “หนทางแก้ข้อขัดแย้ง,” **วารสารเพิ่มผลผลิต**. 37(1) : 31 – 33.

บทความนี้กล่าวถึง หนทางแก้ข้อขัดแย้ง กล่าวคือ ความขัดแย้งมีอยู่ทุกวงการไม่ว่าจะความขัดแย้งทางการเมือง ความขัดแย้งในการทำงาน รวมไปถึงความขัดแย้งในครอบครัว ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ โดยทั่วไปคนมักจะมองว่าเป็นสิ่งไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้นในหมู่คณะแต่นั้นแหละความขัดแย้งก็มีประโยชน์อยู่ในตัวของมันเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถบริหารความขัดแย้งได้ดีหรือไม่ ถ้าสามารถควบคุมความขัดแย้งได้ก่อจะทำให้เกิดความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ แต่ถ้าควบคุมไม่ได้จะทำให้เกิดความทุกข์ในการทำงาน ดังนั้นจึงต้องหา

หนทางแก้ข้อขัดแย้ง ซึ่งในบทความนี้ได้เสนอวิธีแก้ข้อขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง วิธีนี้เป็นวิธีที่ปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องจัดการ โดยที่ไม่ต้องไปยุ่งเกี่ยวด้วย วิธีการนี้ใช้ได้ดีกับเหตุการณ์ที่มีข้อขัดแย้งกันเล็กน้อย โอกาสที่เกิดความสูญเสียน้อยกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

2. สร้างความเรียบง่ายและสร้างความเคยชิน วิธีนี้มุ่งคนมากกว่าความสำเร็จของงาน นั่นคือ สร้างความพอให้กับทุก ๆ คน วิธีนี้ใช้กับข้อขัดแย้งเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับความขัดแย้ง เป็นการลดความขัดแย้งเพียงชั่วคราวเท่านั้น

3. การประนีประนอม วิธีการนี้ใช้กับคู่เจรจาที่มีความเท่าเทียมกันในเรื่องโอกาสที่แสดงความคิดเห็นและใช้วิธีการโหวดเสียงหาข้อสรุป วิธีการนี้ใช้ได้กับกรณีที่ต่างฝ่ายต่างต้องการผลประโยชน์จากการเจรจาต่อรองประนีประนอมกัน

4. การบังคับและการแข่งขัน วิธีนี้เน้นมุ่งความสำเร็จของงานมากกว่ามุ่งคน และมีแนวคิดว่าทำทุกอย่างให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ วิธีนี้ใช้ในกรณีที่ต้องการความรวดเร็วและเด็ดขาดในการตัดสินใจและทุกฝ่ายจะต้องยอมรับในอำนาจหรือกำลังของฝ่ายที่เหนือกว่า

5. การแก้ปัญหาและการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน วิธีนี้เน้นความสำคัญทั้งสองด้านคือ มุ่งทั้งงานและคน โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีสามารถควบคุมได้ วิธีนี้ใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อทุก ๆ คน ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน และทุกฝ่ายมีเป้าหมายพื้นฐานเหมือนกันแต่ถ้าแต่ละฝ่ายมีค่านิยมที่แตกต่างกัน วิธีนี้จะใช้ไม่ได้ผล

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

14 วัลลภ เทียนสันต์. (2545, กันยายน). “ความขัดแย้ง : ศิลปในการทำงานร่วมกัน,” **วารสารการศึกษานอกโรงเรียน.** ฉบับวันที่ระลึกสากลแห่งการรู้หนังสือปี 2545 : 25 – 28.

บทความนี้กล่าวถึง ความขัดแย้ง คือ ศิลปในการทำงานร่วมกัน กล่าวคือ การดำรงชีวิตและงานอาชีพมีความจำเป็นต้องร่วมกันและทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ กับบุคคลเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะนำมาในเรื่องของการชิงดีชิงเด่น การทะเลาะเบาะแว้งระหว่างบุคคล การขาดงาน การลาออกจากงาน อันเป็นผลกระทบไปสู่องค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง ในการที่จะแก้ปัญหาให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบทความนี้ได้เสนอแบบการบริหารความขัดแย้งของ อีเวอร์ราร์ดและมอริส (Everard and Morris) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมีสองลักษณะคือ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงาน โดยพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์นั้นเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสนองความต้องการของบุคคล ส่วนพฤติกรรมมุ่งงานนั้นเป็นพฤติกรรมที่

แสดงออกเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นสำคัญ พฤติกรรมแต่ละแนวจะมีพฤติกรรมอยู่สองระดับ คือ ต่ำและสูง ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. แบบการหลีกเลี่ยง เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมที่มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำ แต่เป็นการทำตัวเหนือความขัดแย้งไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาจไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง

2. แบบการกลบเกลื่อน เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ในระดับสูง และมุ่งงานในระดับต่ำ โดยให้ความสำคัญต่อผู้อื่นเป็นอันแรก แต่ตัวเองขาดจุดยืนที่มั่นคง

3. แบบการประนีประนอม เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานในระดับปานกลาง เป็นการที่ทำให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย โดยไม่เน้นที่คุณภาพในการแก้ปัญหาแต่เน้นทางสายกลาง ซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

4. แบบการต่อสู้ เป็นการบริหารความขัดแย้งที่พฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำ มุ่งงานในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตน มุ่งโจมตีผู้อื่น เป็นการใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

5. แบบการแก้ปัญหา เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานในระดับสูง โดยหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน

ความขัดแย้งจึงเป็นทั้งคุณและโทษ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสม จะช่วยทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

15 วิชาญ ปล้องไหม. (2539, เมษายน – มิถุนายน). “สู่แนวทางการบริหารความขัดแย้ง,” **วารสารองค์การเภสัชกรรม.** 23(2) : 40 – 42.

บทความนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง ซึ่งในองค์การ หน่วยงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้อย่างแน่นอน และถือได้ว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของวัฏจักรชีวิตในการทำงาน ความขัดแย้งในองค์การมีสาเหตุมาจากข้อมูลที่ได้รับผิดพลาด ไม่ครบถ้วน โครงสร้างองค์การสลับซับซ้อน และค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมายไม่เหมือนกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไป การแก้ไขความขัดแย้งในองค์การจะมีวิธีแก้ปัญหาอยู่ 3 วิธี คือ

1. วิธีการแก้ความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ เป็นวิธีการที่ต่างคนต่างก็อยากที่จะเอาชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย และเพื่อให้ฝ่ายตนเองประสบความสำเร็จตามเป้าหมายก็พยายามทำงานอย่างเต็มที่ การแก้ปัญหาแบบนี้มีข้อยุติตรงที่มีฝ่ายหนึ่งชนะ ฝ่ายหนึ่งแพ้ ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ดี

2. วิธีการแก้ความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ เป็นวิธีการที่ต่างคนต่างแพ้ด้วยกันทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดผลเสียหาย รวมทั้งเสียความรู้สึกในจิตใจด้วย

3. วิธีการแก้ความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีที่ดีที่สุดทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกว่าชนะด้วยกันทั้งคู่ ได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้คือ การประนีประนอม ซึ่งนิยมใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การแก้ปัญหาหรือการหาทางออกด้วยการให้ทั้งสองฝ่ายเข้ามาร่วมมือร่วมใจกัน มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น มีเป้าหมายร่วมกัน มีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน โดยมีผู้บริหารเข้าทำหน้าที่ให้คำปรึกษา และให้ความร่วมมือในการแก้ไขอุปสรรค ย่อมนำผลประโยชน์ความสำเร็จสู่องค์การนั้น ๆ ให้มีความเจริญรุ่งเรือง โดยการนำความขัดแย้งต่าง ๆ มาบริหารเพื่อสร้างพลังสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ให้องค์การมีประสิทธิภาพสูงสุด นั่นคือสุดยอดการบริหารความขัดแย้ง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

16 สุชาดา โชคเหมาะ. (2540, มกราคม – มีนาคม). “การบริหารความขัดแย้งในห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา,” **วารสารห้องสมุด**. 41(1) 42 – 47.

บทความนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้งในห้องสมุด ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอทุกระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ และการจัดการหรือการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ คือ จะต้องทำความเข้าใจว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร เพื่อจะได้ดำเนินกุศโลบายให้ความขัดแย้งกลับกลายเป็นพลังสร้างสรรค์ สาเหตุของความขัดแย้งมีดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลากรที่อยู่ในห้องสมุดมาจากภูมิหลังต่างกัน รวมทั้งระดับการศึกษาและประสบการณ์ชีวิต ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้ค่านิยม บรรทัดฐาน หรือความคาดหวังเกี่ยวกับตนและผู้อื่นแตกต่างกันด้วย จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น

2. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ ในองค์การหนึ่งประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ และให้ความสำคัญแก่หน่วยงานของตนเองมากกว่าหน่วยงานอื่น แต่ละหน่วยงานจะกำหนดมาตรฐานงานของตนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น มาตรฐานที่กำหนดขึ้นนี้ ถ้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจชัดเจน ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานย่อมเกิดขึ้น

3. ความเข้าใจไม่ตรงกัน อันสืบเนื่องมาจากระบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ

4. ปัญหาด้านสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งมีทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน เช่น มีทรัพยากรไม่เพียงพอ นโยบายหรือมาตรการไม่สอดคล้องกับสภาพความจริง สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสำหรับห้องสมุด

นอกจากนี้ยังได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามหลักการบริหารไว้ 5 วิธีคือ

1. การใช้อำนาจ โดยทั่วไปวิธีนี้ไม่ใคร่นิยมใช้กัน แต่ถ้าจำเป็นและเหมาะสมก็สามารถใช้ได้

2. การหลีกเลี่ยง วิธีนี้ใช้สำหรับความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง และไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การ

3. การประสานประโยชน์ วิธีนี้เน้นที่การเจรจาให้คู่กรณีได้รับประโยชน์ร่วมกัน และจะพูดถึงความเห็นที่แตกต่างกัน และรักษาสัมพันธภาพอันดีต่อกันไว้

4. การประนีประนอม วิธีนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ลึก ๆ และซับซ้อน การใช้วิธีประนีประนอมคู่ขัดแย้งจะต้องยอมสละอะไรบ้างเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

5. การร่วมมือกันแก้ปัญหา ความขัดแย้งเป็นอันตรายต่อผลงานขององค์การ วิธีที่ถูกคือจะต้องช่วยกันแก้ปัญหา บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความต้องการ หรือทัศนะแตกต่างกันควรปรึกษาหารือกัน เพื่อหาหนทางที่ดีที่สุด

ในวิธีทั้งหมดวิธีที่ดีที่สุดคือ ร่วมมือกันแก้ปัญหาเป็นวิธีที่น่าจะดีที่สุด ข้อดีของวิธีนี้ก็คือ ทุกคนมีส่วนร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้ความขัดแย้งหมดไปในอนาคตด้วย ข้อเสียก็คือค่อนข้างใช้เวลานาน

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

17 สุธน ศรีหิรัญ. (2542, มีนาคม – เมษายน). “การบริหารความขัดแย้ง,” **วารสารแรงงานสัมพันธ์.** 40(2) : 7 – 19.

บทความนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง ซึ่งในการปฏิบัติภารกิจการบริหารในองค์การ สังคมภายนอกหรือใต้บังคับบัญชาต่างเฝ้ามองและหวังพึ่งผู้บริหารของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยหวังว่าผู้บริหารจะทำให้องค์การได้พัฒนาไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องมีความฉับไว ตื่นตัวต่อสภาพปัญหาอยู่เสมอ “ข้อขัดแย้ง” เป็นปัญหาอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องมองและนำมาแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะพบว่าบางปัญหาได้มีผู้พยายามแก้ไขบางปัญหาถูกปล่อยให้ดำเนินต่อไปเป็นความเคยชิน และบางปัญหาได้ขยายตัวลุกลาม เพิ่มความเสียหายให้กับองค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดลำดับขั้นตอนในการแก้ข้อขัดแย้งดังนี้

1. ขั้นการระบุปัญหา ขั้นตอนนี้มีความสำคัญผู้บริหารต้องระมัดระวังให้มาก เพราะปัญหาที่ระบุต้องมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ปัญหาต้องมีความชัดเจนง่ายต่อความเข้าใจ และมีความท้าทายในตัวของมันเองที่จะทำให้ผู้ประสบปัญหาช่วยกันแก้

2. ขั้นการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารจะต้องจำแนกสภาพปัญหาแต่ละปัญหาได้ว่า เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน หรืออนาคต โดยดูจากสภาพการณ์ก่อตัวของปัญหา และวิเคราะห์ว่าเป็นปัญหาในการขัดข้องป้องกันหรือปัญหาเชิงพัฒนา

3. ขั้นการระบุวัตถุประสงค์ การลดความเบี่ยงเบน คือการลดปัญหา ดังนั้นการระบุวัตถุประสงค์จึงมีความสำคัญมาก เพราะการระบุวัตถุประสงค์จะเป็นจุดหมายของการแก้ปัญหา

4. ขั้นการหาสาเหตุแห่งปัญหา คือการตั้งคำถามปัญหาที่เกิดขึ้นว่า “อย่างไร” “ทำไม” เพื่อให้เข้าถึงสาเหตุของปัญหานั้น ๆ การที่จะตอบคำถามได้ดีจะต้องอาศัยประสบการณ์และข้อมูลสิ่งแวดล้อมที่สมบูรณ์

5. ขั้นการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ควรหาทางเลือกไว้ให้มากที่สุด อย่ายึดติดทางเลือกเดียว ควรเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ปัญหาได้มากที่สุด

6. ขั้นการตัดสินใจเลือกทางเลือก ให้พิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักไว้ก่อน ทางเลือกที่ดีจะต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด สามารถปฏิบัติการได้ง่ายและไม่เป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้ปฏิบัติมากเกินไป

7. ขั้นการนำทางเลือกไปปฏิบัติและควบคุม การตัดสินใจที่ดีอาจไม่ประสบความสำเร็จถ้าไม่รู้จักวิธีการนำออกมาใช้ เพราะสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้หลังการตัดสินใจคือความเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติ ดังนั้นการนำทางเลือกออกมาใช้จะเป็นการหลีกเลี่ยงอุปสรรคในการปฏิบัติ

ผู้บริหารที่มีทักษะ และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของความขัดแย้งดีพอ รวมถึงบุคคลที่มีความสามารถร่วมกันตัดสินใจ จะส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

18 เสมอใจ ตงศิริ. (2538, มิถุนายน – พฤศจิกายน). “จะทำตัวอย่างไรเมื่อขัดแย้งกับผู้อื่น,” **วารสารร่มไทรทอง.** 5(1-3) : 29 – 30.

บทความนี้กล่าวถึง จะทำตัวอย่างไรเมื่อขัดแย้งกับผู้อื่น ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการคนหนึ่งไปขัดความต้องการของอีกคนหนึ่ง และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรงมาก ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการขัดผลประโยชน์ ดังนั้นปฏิกิริยาของคนเมื่อมีความขัดแย้งกับผู้อื่นจะมีลักษณะแตกต่างกันไป ดังนี้

1. แบบเต่า เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะหดหัว พยายามหลีกเลี่ยงกับความขัดแย้ง ผลของปฏิกิริยาแบบเต่าจะไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการและเสียความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

2. แบบตุ๊กตาหมี เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะยอมให้ผู้อื่น เพื่อรักษาความดีเอาไว้ถึงแม้ว่าจะเสียสิทธิอันพึงมีพึงได้ก็ตาม

3. แบบฉลาม เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะใช้กำลังโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่ง ฉลามจะรักษาผลประโยชน์และช่วงชิงผลประโยชน์ด้วยวิธีการต่าง ๆ

4. แบบสุนัขจิ้งจอก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อรักษาผลประโยชน์ ซึ่งจะใช้วิธีการประนีประนอม เช่น การแบ่งผลประโยชน์กันคนละครึ่ง

5. แบบนกฮูก ผู้ที่มีปฏิกิริยาแบบนกฮูกจะอาศัยความใจเย็นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ในลักษณะของความใจเย็นจะศึกษาว่าในแต่ละฝ่ายต้องการอะไร แล้วหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน โดยที่ทั้งสองฝ่ายจะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ตามที่ต้องการ

การที่จะใช้วิธีการแบบใดในการแก้ปัญหาเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การวัดพฤติกรรม

19 อรวรรณ สุทธิพิทักษ์. (2544, พฤษภาคม – สิงหาคม). “การบริหารความขัดแย้ง,” **วารสารสุทธิปริทัศน์.** 15(46) : 85 – 88.

บทความนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง กล่าวคือ ปัญหาความขัดแย้งนับว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะสภาพการณ์ในองค์การที่มีคนหมู่มากมาทำงานร่วมกัน และต่างฝ่ายต่างก็มีพื้นฐานความคิดความพอใจต่างกัน เมื่อทำงานร่วมกันโอกาสที่จะขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ

เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารมักจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการแก้ไขข้อขัดแย้งเหล่านั้น ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีวิธีการของตนเองเพื่อจัดการกับความขัดแย้งนั้น โดยเลือกยุทธวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะลดหรือยุติความขัดแย้ง ในกรณีที่องค์การมีระดับความขัดแย้งสูง แต่ถ้าในองค์การมีระดับความขัดแย้งต่ำ ผู้บริหารก็ควกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะถ้าในองค์การไม่มีความขัดแย้งก็จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์การจะหยุดอยู่กับที่ผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อมีความขัดแย้งย่อมมีผลกระทบต่อองค์การ ผลกระทบมีทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีจะช่วยลดความขัดแย้งที่รุนแรงให้เบาบางลง หรือกระตุ้นให้ค้นหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าต่อองค์การ ส่วนผลเสียนั้นทำให้
สูญเสียกำลังคน ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย หรือขาดบรรยากาศของความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรักษาระดับความขัดแย้งไม่ให้สูงหรือต่ำเกินไป จะทำให้การบริหารความขัดแย้งบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ทุกประการ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - แนวคิดและทฤษฎี

20 อัจฉรา สังข์สุวรรณ. (2544, พฤษภาคม – กรกฎาคม). “ผู้บริหารกับการจัดการกับความขัดแย้ง,” **วารสารคัลเลอร์เวย์.** 7(34) : 58 – 59.

บทความนี้กล่าวถึง การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร เมื่อกล่าวถึงความขัดแย้งคนส่วนใหญ่จะมีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นที่เลวร้ายทำลายหน่วยงานให้เกิดความหายนะ ซึ่งความคิดนี้มีส่วนอยู่บ้างถ้าผู้บริหารไม่สามารถจัดการความขัดแย้งให้เกิดผลดีได้ แต่ถ้ามองให้

ลึกซึ้ง จะเห็นว่าความขัดแย้งมีประโยชน์อย่างมากต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรพยายามจัดการกับความขัดแย้งให้กลายเป็นความร่วมมือซึ่งกันและกัน สร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ความขัดแย้งแบ่งออกได้ 3 ประเภทคือ ความขัดแย้งในตัวเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งของทีมงาน จากประเภทของความขัดแย้งสามารถระบุสาเหตุของความขัดแย้งได้ 2 กรณี คือ ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เป็นระเบียบขององค์การ และความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคล ไม่ว่าความขัดแย้งจะเกิดจากสาเหตุใดก็ตาม ผู้บริหารสามารถจัดการได้โดยอาศัยเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งที่จะนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้

1. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เช่น การรีรอหรือเลื่อนปัญหาที่ต้องพิจารณาออกไป เนื่องจากไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการวิเคราะห์ปัญหานั้น

2. สร้างความปรองดองกัน โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของอีกฝ่ายหนึ่ง รวมทั้งยอมสละความเป็นตัวของตัว เพื่อต้องการรักษาความสัมพันธภาพให้ยาวนานต่อไป

3. มุ่งไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความขัดแย้งและตั้งเป้าหมายว่าจะต้องเป็นฝ่ายชนะอย่างเดียว วิธีนี้จะนำไปใช้ในกรณีที่เห็นว่าความสัมพันธ์ไม่สำคัญไปกว่าการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. การประนีประนอม เป็นวิธีการเพื่อพยายามจะสร้างความพึงพอใจเท่าที่เป็นไปได้ทั้งสองฝ่าย วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมกันมากในการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นการแก้ปัญหาแบบพบกันครึ่งทาง

5. การสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดการแก้ปัญหาร่วมกัน วิธีนี้จะเปลี่ยนความขัดแย้งไปสู่ความสร้างสรรค์ในหน่วยงาน

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

ตอนที่ 3 บรรณนิทัศน์ งานวิจัย

01 กรรณิการ์ วงศ์สวัสดิ์ชาติ. (2540). **ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด” ตามแนวการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งแต่ละวิธีตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด จำนวน 102 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามวัดวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของโธมัสคิลแมนน์ จำนวน 30 ข้อ ได้แก่ วิธีการแข่งขัน วิธีการปรองดอง วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมและวิธีการหลีกเลี่ยง สถิติที่ใช้ คือ การหาค่าความถี่และร้อยละ และทดสอบความเป็นอิสระด้วยไค-สแควร์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดส่วนใหญ่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม และวิธีการหลีกเลี่ยง

2. ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดมีระดับพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง โดยวิธีการหลีกเลี่ยงด้วยระดับพฤติกรรมสูง วิธีการปรองดอง วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอมด้วยระดับพฤติกรรมปานกลาง และแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขันด้วยระดับพฤติกรรมต่ำ

3. เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งแต่ละวิธี

การศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมและวิธีการหลีกเลี่ยง อาจเป็นเพราะว่าลักษณะของคนไทยและสังคมไทยไม่นิยมการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการที่รุนแรงและหักหาญน้ำใจซึ่งกันและกัน และเหตุผลอีกประการหนึ่งคือคนไทยส่วนใหญ่นับถือพุทธศาสนา ซึ่งสอนให้คนละเว้นความชั่ว ประพฤติแต่กรรมดี และผลจากการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม เป็นการยอมให้คู่กรณีได้รับประโยชน์บางส่วนและเป็นที่พึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

02 กำจัด คงหนู. (2537). **วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5.**

ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ กับวุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 5 ประชากร จำนวน 49 คน กลุ่มตัวอย่าง 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งจำแนกเป็น 5 วิธีของโธมัสและคิลแมนน์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ วิธีหาค่าความถี่และร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ศึกษาธิการอำเภอจัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ อยู่ในระดับสูง วิธีประนีประนอม วิธีร่วมมือแก้ปัญหา อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

2. ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่า ใช้วิธีหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง วิธีการยอมแพ้ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง วิธีเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

3. ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ใช้วิธีการหลีกเลี่ยง วิธียอมแพ้อยู่ในระดับสูง วิธีประนีประนอม วิธีร่วมมือแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

4. ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี หรือ 5 ปี หรือมากกว่า 5 ปี จะใช้วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมแพ้อยู่ในระดับสูง วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

5. ศึกษาธิการอำเภอที่ผ่านการอบรมและไม่ผ่านการอบรม ใช้วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมแพ้อยู่ในระดับสูง วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง วิธีเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ศึกษาธิการอำเภอ ไม่ว่าจะมีวุฒิใด มีประสบการณ์อย่างไรหรือดำรงตำแหน่งมานานมากน้อยเพียงใด จะใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ไม่มีประสิทธิผล กล่าวคือ ทุกกลุ่มจะใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะต้องการมุ่งเน้นผลงานสูง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ในหน่วยงานสูง คือให้ความสำคัญทั้งงานทั้งคน โดยมองข้ามความ

ขัดแย้งไป ส่วนวิธีที่มีประสิทธิผล เช่น วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม และวิธีเอาชนะ หากใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความขัดแย้ง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

03 จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. (2544). ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและหาความสอดคล้อง
เกี่ยวกับการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้งโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ในวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี ตามแนวคิดของโธมัส คือ วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ กับผู้บริหารจำนวน 4 กลุ่ม คือ กลุ่มการมีทักษะมากและใช้ทักษะมาก กลุ่มการมีทักษะมากแต่ใช้ทักษะน้อย กลุ่มการมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะมาก และกลุ่มการมีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบังลำภู จำนวน 170 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบง่ายและตารางเลขสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 2 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าไค-สแวร์

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภูใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ

3. ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่ม เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมากด้วย เพราะว่าการที่ผู้บริหารจะแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ ตลอดจนประสบการณ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นเวลานานจนเกิดความชำนาญ นำมา

บริหารความขัดแย้งให้ประสบผลสำเร็จได้ และวิธีการบริหารความขัดแย้งจะใช้วิธีการประนีประนอม เพราะวิธีการประนีประนอมเป็นแบบของการเจรจาต่อรอง มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ และบางครั้งต้องยอมเสียสละประโยชน์บางส่วน เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

04 จิตต์อร่าม ศิรินิกร. (2540). **ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 และเพื่อให้ทราบถึงระดับสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 จำนวน 134 คน เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ
ค่าฐานนิยม ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนเฉลี่ย และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ในภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาจัดอันดับพบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่สำคัญก็คือ องค์ประกอบส่วนบุคคลในด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์
แบบฉบับของการเจรจา และแบบฉบับของผู้นำ และรองลงมาได้แก่ การประสานงาน การมีทรัพยากรที่จำกัดหรือภูมิหลังของบุคคล

2. ผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ

3. สาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

การศึกษาครั้งนี้พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จะเป็นสาเหตุในด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์ แบบ

ฉบับทางเจรจา และแบบฉบับของผู้นำ เนื่องจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ภาระหน้าที่ส่วนใหญ่จะเป็นการประสานงาน สนับสนุน ส่งเสริมและติดตามการปฏิบัติงาน อาจเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือความต้องการของตนเองได้ เกิดจากมีอคติต่อกันหรือความเข้าใจไม่ตรงกัน สำหรับวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการประนีประนอมก็เพราะว่าผู้บริหารต้องการความอยู่รอดของตนเอง โดยมุ่งผลงานเป็นสำคัญทั้งนี้จะประสานประโยชน์เพื่อส่วนรวม การประนีประนอมเป็นการเจรจาต่อรองเพื่อหาแนวทางหรือข้อยุติที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

05 ชลิดา ด้วงแก้ว. (2542). **สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษาเฉพาะกรณีไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง คือ ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และปัจจัยด้านสภาพขององค์การ

ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง $(\bar{x} = 2.22)$ ซึ่งสามารถจำแนกได้ คือ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต วิธีการทำงาน ประสบการณ์ชีวิต และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง $(\bar{x} = 2.05)$ ซึ่งสามารถจำแนกได้ คือ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ และการสื่อสารข้อมูลผิดพลาดบิดเบือน

3. ปัจจัยด้านสภาพขององค์การ อยู่ในระดับปานกลาง $(\bar{x} = 2.14)$ ซึ่งสามารถจำแนกได้ คือ ความขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร กฎ ระเบียบมีมากเกินไป รวมถึงการแปลความหรือความเข้าใจที่แตกต่างกัน

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า พนักงานในฝ่ายวิศวกรรมระบบส่งกองวิศวกรรมไฟฟ้าแรงสูง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประนีประนอม การหลีกเลี่ยงการร่วมมือ ในการจัดการกับความขัดแย้ง

การศึกษาครั้งนี้พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ที่แตกต่างกัน เนื่องจากสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการอบรมเลี้ยงดูของครอบครัวที่แตกต่างกัน สาเหตุจากองค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน คือ การสื่อสาร

ล่าช้า ข้อมูลบกพร่องบิดเบือน ส่วนสาเหตุจากองค์ประกอบด้านสภาพองค์การ คือ การขาดแคลนทรัพยากร และที่พบมากคือ การจัดสรรหรือการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดไม่ทั่วถึง

วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานฝ่ายวิศวกรรมระบบส่งกองวิศวกรรมไฟฟ้าแรงสูง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ดำเนินการสำเร็จ คือ สาเหตุที่เป็นองค์ประกอบส่วนบุคคล จะสนับสนุนการทำงานเป็นทีม จัดฝึกอบรม สาเหตุที่เป็นด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานจัดให้มีการพบปะ ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สำหรับสาเหตุด้านสภาพองค์การจะกำหนดเป้าหมาย ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้ชัดเจน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

06 ทรงชัย พุทธิมาโนชญ์. (2544). **ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานภาคเอกชนและภาคราชการ : การศึกษาพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานและผลกระทบต่องาน.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานภาคเอกชนและภาคราชการ : การศึกษาพฤติกรรมการตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานและผลกระทบต่องาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาจริง พฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่บุคคลต้องการแสดงออกมา และพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่บุคคลไม่ต้องการแสดงออกมาเลย เมื่อเผชิญภาวะความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานของบุคลากรทั้งในภาคเอกชนและราชการ

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ทำการศึกษา จะแบ่งกลุ่มพฤติกรรมเป็น 4 กลุ่ม คือ พฤติกรรมไม่กล้าแสดงออก พฤติกรรมก้าวร้าวทางอ้อม พฤติกรรมก้าวร้าวโดยตรงและพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก สำหรับผลกระทบจะศึกษาผลกระทบ 4 ด้าน ประกอบด้วย ผลกระทบในด้านตัวระบบ ผลกระทบในด้านตัวงาน ผลกระทบในด้านผลงาน ผลกระทบในด้านสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น

การศึกษาครั้งนี้พบว่า ทั้งข้าราชการและลูกจ้างธุรกิจเอกชน จะแสดงพฤติกรรมจริงในกลุ่มของพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญภาวะความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานจะเลือกแสดงมากกว่าพฤติกรรมในกลุ่มอื่นที่ต่างกัน สำหรับพฤติกรรมพึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ของข้าราชการและธุรกิจเอกชนเมื่อเผชิญภาวะความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่แตกต่างกัน และพฤติกรรมจริงตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานของข้าราชการเมื่อแสดงออกไปแล้วผลกระทบในด้านตัวงานและผลงานไม่มีความแตกต่างกัน และสำหรับธุรกิจเอกชนเมื่อแสดงพฤติกรรมจริงออกไปแล้วจะมีผลกระทบในด้านตัวงาน

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การวัดพฤติกรรม

07 น้ำทิพย์ สินสุธารักษ์. (2543). **กระบวนการความขัดแย้งในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี ส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการความขัดแย้งในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีส่วนงานบริหาร งานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และเพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไขจัดการกับความขัดแย้งอันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาในประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่และหน่วยงานต่อไป

การเก็บข้อมูลใช้การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่สำคัญในการศึกษาเชิงคุณภาพ และใช้กระบวนการศึกษาพรรณนาเชิงเหตุและผลที่เป็นข้อเขียน คำพูด และพฤติกรรมของกลุ่มประชากรตัวอย่าง โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่กรณีมีส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือน

การศึกษาครั้งนี้พบว่า กระบวนการความขัดแย้งในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เกิดจากระบบงานที่ใช้กฎ ระเบียบและข้อบังคับมากเกินไป ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นการหลีกเลี่ยง หรือเพิกเฉยต่อกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับนั้น ถึงผลจะไม่รุนแรงมากนักแต่ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขจะนำไปสู่การทำงานที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจะส่งผลให้พนักงานขอย้ายออกจากหน่วยงาน บรรยากาศในการทำงานเกิดความไม่ไว้วางใจ และทำให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมลดลง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง – สาเหตุ

08 ประสิน ปูนอน. (2541). **ความขัดแย้งในบทบาทและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 10.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ความขัดแย้งในบทบาทและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 10” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบความขัดแย้งในบทบาทและความพึงพอใจในการปฏิบัติของศึกษาอำเภอ ตามภารกิจในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการประสานงาน การจัดทำแผนการศึกษา ด้านประสานงานและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการศึกษา ด้านการปฏิบัติราชการตามกฎหมาย และด้านการปฏิบัติราชการของกระทรวง

ผลการศึกษาพบว่า

1. ความขัดแย้งในบทบาทของศึกษาธิการอำเภอ จำแนกตามภารกิจ 4 ด้าน พบว่าความขัดแย้งในบทบาทอยู่ในระดับน้อยทุกด้านโดยรวม จำแนกตามขนาดอำเภอ อายุราชการ พบว่าความขัดแย้งในบทบาทอยู่ในระดับน้อย และศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีความขัดแย้งในบทบาทไม่แตกต่างกัน

2. เมื่อเปรียบเทียบความขัดแย้งในบทบาทของศึกษาธิการอำเภอ พบว่าศึกษาธิการอำเภอที่ปฏิบัติงานอยู่ในอำเภอขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก อายุราชการ 1-10 ปีหรือ 10 ปีขึ้นไป มีความขัดแย้งในบทบาทไม่แตกต่างกันในทุกด้านโดยรวม แต่จำแนกตามวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ส่วนศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีความขัดแย้งในบทบาทมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ศึกษาธิการอำเภอที่ปฏิบัติงานในอำเภอขนาดใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่ปฏิบัติงานในอำเภอขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนศึกษาธิการอำเภอที่มีอายุราชการ 1-10 ปี หรือ 10 ปีขึ้นไป และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

4. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอ พบว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีความขัดแย้งในบทบาทต่ำ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีความขัดแย้งในบทบาทสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การศึกษาครั้งนี้พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวง ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อจะพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ด้วยการจัดสรรงบประมาณด้านวัสดุอุปกรณ์และนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนระบบงานใหม่ โดยเน้นการกำหนดเป้าหมาย ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความกระชับและรวดเร็วขึ้น โดยดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

09 ปัญญา พัฒนาศูนย์. (2545). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำนวน 2,291 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 384 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน จำแนกเป็นรายด้าน คือ

1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุอันดับแรก คือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน สาเหตุรองได้แก่ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สาเหตุอันดับแรก คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก สาเหตุรองได้แก่ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3. ด้านสภาพองค์การ สาเหตุอันดับแรก คือ ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร สาเหตุรองได้แก่ การมีโครงสร้างขององค์การที่ไม่ชัดเจน

ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน จะมาจากสาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพองค์การ จากการที่บุคคลอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกัน ย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่อง ลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ วิธีการทำงาน ความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์ การรับรู้ และการศึกษาที่แตกต่างกัน ด้วยสาเหตุเหล่านี้จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น สำหรับการใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ คือ วิธีประนีประนอม ถึงแม้ว่าวิธีนี้จะเป็นวิธีการหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ หรือเป็นแบบของผู้นำที่ชอบใช้การมีส่วนร่วมอย่างไม่เหมาะก็ตาม แต่ผู้บริหารต้องการผลงานและให้ขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน จึงมักใช้วิธีการประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

10 ปิยะวดี สิงห์พันธ์. (2544). **แนวทางป้องกันปัญหาความขัดแย้งและการเสริมสร้างสัมพันธภาพในครอบครัว : ศึกษาเฉพาะกรณีครอบครัวที่มีบุตรวัยรุ่น**. วิทยานิพนธ์ สส.ม. (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

การวิจัยเรื่อง “แนวทางป้องกันปัญหาความขัดแย้งและการเสริมสร้างสัมพันธภาพในครอบครัว : ศึกษาเฉพาะกรณีครอบครัวที่มีบุตรวัยรุ่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์และความขัดแย้งระหว่างบิดามารดากับบุตรวัยรุ่น ตลอดจนทัศนะของบิดามารดาต่อแนวทางป้องกันปัญหาความขัดแย้งและการเสริมสร้างสัมพันธภาพในครอบครัว ประชากร คือ บิดามารดาของนักเรียนโรงเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 รุ่นปีการศึกษา 2543 ในโรงเรียนสตรีวิทยา 1 โรงเรียนโยธินบูรณะ โรงเรียนสตรีวิทยา 2 โรงเรียนบางกะปิ จำนวน 277 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

บิดามารดาที่มีสถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และจำนวนบุตรต่างกัน มีลักษณะความแตกต่างกับบุตรวัยรุ่นแตกต่างกัน โดยมารดามีความสัมพันธ์กับบุตรวัยรุ่นสูงกว่าบิดา บิดามารดาที่มีสถานภาพ อายุ อาชีพ รายได้ และรายได้แตกต่างกัน มีความขัดแย้งกับบุตรวัยรุ่นแตกต่างกัน โดยมารดามีความขัดแย้งกับบุตรวัยรุ่นสูงกว่าบิดา สำหรับแนวทางการป้องกันปัญหาความขัดแย้งกับบุตรวัยรุ่น บิดามารดาที่มีสถานภาพ ระดับการศึกษา ภูมิหลังทางครอบครัว และจำนวนบุตรต่างกัน มีแนวป้องกันปัญหาความขัดแย้งกับบุตรวัยรุ่นแตกต่างกัน ทั้งนี้บิดารมารดาส่วนใหญ่เห็นว่าการยอมรับพฤติกรรมและความคิด และการให้ความรักความเข้าใจบุตรวัยรุ่นจะเป็นแนวทางสำคัญในการป้องกันปัญหาความขัดแย้งกับบุตรวัยรุ่น ส่วนแนวทางการเสริมสร้างสัมพันธภาพในครอบครัว บิดามารดาที่มีสถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ ภูมิหลังทางครอบครัวและจำนวนบุตรต่างกัน มีแนวทางการเสริมสร้างสัมพันธภาพในครอบครัวต่างกัน โดยบิดามารดาส่วนใหญ่เห็นว่าการสร้างพฤตกรรมการดูแลรับผิดชอบบุตรวัยรุ่น และการให้ความใกล้ชิดสนิทสนมกับบุตรวัยรุ่น จะเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างสัมพันธภาพในครอบครัว

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การวัดพฤติกรรม

11 มาลัย ทิอุด. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน 3. เพื่อศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน 4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก จำนวน 144 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำและแบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย $(\bar{x})$ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การทดสอบค่าที่ (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียนพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เลือกใช้ในระดับมาก คือ การร่วมมือ รองลงมา คือ การยอมให้ การประนีประนอม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา การยอมให้ และการประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงกล่าวได้ว่าไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบใดก็ตาม จะจัดการกับความขัดแย้งด้วยการร่วมมือแก้ปัญหา เพื่อหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับและให้ทุกฝ่ายได้บรรลุผลตามที่ต้องการ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

12 วิทยา เกริกศุกลวณิชย์. (2543). **การศึกษาวิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวของนักเรียน.** สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวของนักเรียน” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาวิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวนักเรียน และเปรียบวิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวของนักเรียนก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวของนักเรียน โดยการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลและการให้คำปรึกษาครอบครัว ประชากรที่ใช้สุ่มกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวนักเรียน เป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา ปีการศึกษา 2542 จำนวน 452 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาวิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวนักเรียน เป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียน
นวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา ปีการศึกษา 2542 ที่มีคะแนนวิธีเผชิญความขัดแย้ง โดยการใช้อำนาจ การหลีกเลี่ยง และการยินยอม ตั้งแต่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 75 ขึ้นไป และมีคะแนนวิธีเผชิญความขัดแย้งโดยการประนีประนอม และการเจรจาต่อรองตั้งแต่เปอร์เซ็นไทล์ที่ 25 ลงมา จำนวน 5 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติพื้นฐาน ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย $(\bar{x})$ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบของวิลคอกซัน (Wilcoxon’s Test)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. วิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวที่นักเรียนใช้บ่อยที่สุด คือ การยินยอม รองลงมา คือ การประนีประนอม การเจรจาต่อรอง การใช้อำนาจ และการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

2. ภายหลังการเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครองครับของนักเรียน นักเรียนใช้วิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวโดยการใช้อำนาจ การหลีกเลี่ยงลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 วิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวโดยการประนีประนอม และการเจรจาต่อรองเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวิธีเผชิญความขัดแย้งโดยการยินยอมลดลงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การศึกษาครั้งนี้พบว่า การให้คำปรึกษาครอบครัวเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้สมาชิกครอบครัว เข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในครอบครัวดียิ่งขึ้น ตลอดทั้งสามารถหาแนวทางที่จะแก้ปัญหาได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การวัดพฤติกรรม

13 วิภา หวานนวล. (2543). **กระบวนการบริหารและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของหัวหน้าสถานีอนามัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานีอนามัยในจังหวัดสงขลา.** วิทยานิพนธ์ วท.ม. (บริหารสาธารณสุข). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของหัวหน้าสถานีอนามัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานีอนามัยในจังหวัดสงขลา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษากระบวนการบริหารและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของหัวหน้าสถานีอนามัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานีอนามัยในจังหวัดสงขลา โดยศึกษาตัวแปรอิสระพร้อม ๆ กัน รวมทั้งศึกษาลักษณะกลุ่มย่อยของตัวแปรอิสระที่จะอธิบายผลการดำเนินงานของสถานีอนามัยในระดับสูง กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ หัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดสงขลา จำนวน 138 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบประเมินผลการดำเนินงานของสถานีอนามัย สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานได้แก่ การวิเคราะห์ความผันแปร (ANOVA) และการวิเคราะห์การจำแนกพหุ (Multiple Classification Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

กระบวนการบริหารโดยรวมของหัวหน้าสถานีอนามัยไม่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถานีอนามัย เนื่องจากหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่มีความสามารถในการบริหารงานในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนงาน การจัดองค์การ การอำนวยการและการควบคุมงานในระดับสูง ส่วนวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของหัวหน้าสถานีอนามัย ซึ่งมี 5 รูปแบบ ตามแนวคิดของโธมัส ได้แก่ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การเอาชนะและการประนีประนอมนั้น ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถานีอนามัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากหัวหน้าสถานีอนามัยเป็นผู้นำที่มีความเหมาะสม จึงช่วยให้เกิดความกลมเกลียวขึ้นในองค์การ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

14 วิภาวี เจียมบุศย์. (2544). **สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อ

ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา หาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา และเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร วุฒิทางการศึกษาและขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน

การดำเนินการวิจัยใช้วิธีสำรวจทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 116 คน เครื่องที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด มี 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้บริหารโรงเรียน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านตัวแปรส่วนบุคคล และด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลางและโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับน้อย

2. ผู้บริหารโรงเรียนเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

3. เปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกัน มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดโรงเรียนต่างกัน มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

การศึกษาครั้งนี้พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากก็คือ นิสัย อารมณ์ ทัศนคติ และความเชื่อของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน เมื่อมาทำงานร่วมกันย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น และจากสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ด้วยวิธีการยอมให้และวิธีการหลีกเลี่ยงมากที่สุด เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความบาดหมางใจระหว่างบุคคลต้องการเห็นความสามัคคีในหมู่คณะและเน้นความสำเร็จและการบรรลุจุดหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

15 สมบัติ ไชยวงศ์. (2541). **แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน กับตัวแปร คือ อายุ ตำแหน่งผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบวัดพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ของผู้บริหารของ Thomas และ Kilmann สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ความถี่ ร้อยละ และทดสอบความเป็นอิสระด้วย ไค-สแควร์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งด้วยประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง การร่วมมือ และการแข่งขันน้อยที่สุด

2. แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุ ตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดโรงเรียน

การศึกษาครั้งนี้พบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงพฤติกรรมด้วยการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง เป็นสิ่งบ่งชี้ว่าผู้บริหารต้องประสานประโยชน์ของกลุ่มคนในองค์การโดยมีความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจกัน ซึ่งจะมีผลในการสร้างสรรค์ให้องค์การมีความเจริญรุ่งเรือง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การวัดพฤติกรรม

16 สมพร เอี่ยมสำอางค์. (2543). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารกับความพึงพอใจของผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารกับความพึงพอใจของผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เปรียบเทียบพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์การบริหาร วุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียนต่างกัน ศึกษาความพึงพอใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 205 แห่ง ซึ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 205 และครูผู้สอน 355 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารที่ถูกเลือกใช้บ่อยที่สุดคือพฤติกรรมสัมพันธภาพ รองลงมาเป็นพฤติกรรมเผชิญหน้า พฤติกรรมประนีประนอม พฤติกรรมถอนตัว และพฤติกรรมใช้อำนาจ และพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ วุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน มีพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2. ความพึงพอใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมความขัดแย้งแบบสัมพันธภาพ ทั้งทางบวกและทางลบ

การศึกษาครั้งนี้พบว่า การมีสัมพันธภาพเป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับการทำงานในองค์การเพราะงานจะดำเนินไปอย่างราบรื่นหากความสัมพันธภาพของสมาชิกในองค์การดี ซึ่งความสัมพันธภาพเป็นการแสดงออกถึงการใช้คำพูดที่สุภาพ อ่อนโยนและนุ่มนวล ใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์ในการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งจะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในอนาคต

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

17 สยมพร เพชรประสิทธิ์. (2540). **ผลของการฝึกการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมที่เหมาะสมในการเผชิญความขัดแย้งระหว่างบุคคลของนักเรียนพยาบาล ชั้นปีที่ 2 วิทยาลัยพยาบาลรมราชชนนี ศรีธัญญา จังหวัดนนทบุรี.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ผลของการฝึกการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมที่เหมาะสมในการเผชิญความขัดแย้งระหว่างบุคคล ของนักเรียนพยาบาลชั้นปีที่ 2 วิทยาลัยพยาบาลรมราชชนนี ศรีธัญญา จังหวัดนนทบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบ

พฤติกรรมที่เหมาะสมในการเผชิญความขัดแย้งระหว่างบุคคลของนักศึกษาพยาบาล ก่อนและหลังการวิเคราะห์ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เหมาะสมในการเผชิญความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการเผชิญความขัดแย้งระหว่างบุคคลของนักศึกษาพยาบาล ที่ได้รับการฝึกการวิเคราะห์ ติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับนักศึกษาพยาบาลที่ได้รับข้อสนเทศ

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. นักศึกษาพยาบาลมีพฤติกรรมด้านการแข่งขันและการหลีกเลี่ยงเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการฝึกการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เข้าใจความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเองและผู้อื่น

2. การใช้ข้อสนเทศทำให้นักศึกษาพยาบาลมีพฤติกรรมด้านการแข่งขัน ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยงเหมาะสมยิ่งขึ้น

3. นักศึกษาพยาบาลที่ได้รับการฝึกการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และที่ได้รับข้อสนเทศ มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการเผชิญความขัดแย้งระหว่างบุคคลในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ นักศึกษาพยาบาลจะมีความเข้าใจในตนเอง สามารถเปิดเผยตัวเอง มีความจริงใจติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และสามารถทำตัวให้เป็นผู้ให้และผู้รับได้อย่างเหมาะสม

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การวัดพฤติกรรม

18 สุปัน ราสุวรรณ์. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู

กลุ่มตัวอย่างเป็นครูสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 870 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์เปรียบค่าเฉลี่ยรายคู่ใช้วิธีของเชฟเฟ และการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุราชการ ระดับการศึกษาและตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุราชการ ระดับการศึกษาและตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จึงกล่าวได้ว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแบบแก้ปัญหามีความสัมพันธ์ระดับสูงในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจของครู แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนบริหารความขัดแย้ง โดยใช้แบบแก้ปัญหาอยู่ในระดับสูง ซึ่งการบริหารความขัดแย้งดังกล่าวเป็นการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานในระดับสูง จึงทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงไปด้วย

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การวัดพฤติกรรม

19 สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). **สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร การดำเนินการวิจัย ใช้วิธีการสำรวจความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 111 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาค่าสถิติพื้นฐาน $\bar{x}$ และ S.D. , t-test และ ANOVA

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่ง

ได้แก่ ลักษณะนิสัย อารมณ์ ประสบการณ์ชีวิตและวิธีการทำงาน เป็นอันดับแรก สาเหตุจากการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ การสื่อสารที่ล่าช้าเป็นสาเหตุอันดับรอง ส่วนสาเหตุอันสุดท้าย ได้แก่ สาเหตุจากสภาพองค์การ ซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างทางบริหาร

2. วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน จะใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยงและวิธีบังคับ และวิธีจัดการกับความขัดแย้งดังกล่าว ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนแต่อย่างใด

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า สาเหตุที่สำคัญของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ สาเหตุขององค์ประกอบส่วนบุคคล เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีลักษณะนิสัย อารมณ์ และวิธีการทำงานต่างกัน ซึ่งเกิดจากความแตกต่างกันของการศึกษา ทัศนคติ การรับรู้ ความเชื่อ ความบกพร่องของระบบการสื่อสารที่ล่าช้า ข้อเท็จจริงผิดพลาด รวมไปถึงความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง เมื่อบุคลากรหลายคนมารวมกันทำงานร่วมกัน มีพื้นฐานที่แตกต่างกัน จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นสำหรับวิธีจัดการกับความขัดแย้งจะใช้วิธีประนีประนอม ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้คู่กรณีได้รับชัยชนะบางส่วน คือ ไม่มีผู้แพ้ ผู้ชนะ หรือไม่มีผู้เสียใจ ไม่มีผู้ดีใจ และเป็นวิธีที่ใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์ที่มีอยู่อย่างจำกัด

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

20 เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). **สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-test และ F-test

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีสาเหตุมาจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพโรงเรียน

2. การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน

การศึกษาครั้งนี้พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาจากการปฏิสัมพันธ์ คือ การสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งมีมากยิ่งขึ้น สำหรับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกใช้ก็คือ วิธีการประนีประนอม ทั้งนี้ก็เพราะว่าวิธีการประนีประนอมเป็นการแก้ความขัดแย้งแบบพบกันครึ่งทาง หรือพยายามหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากัน โดยที่ทั้งสองฝ่ายต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

21 เสน่ห์ โสมนัส. (2538). **การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง**

ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หาความสัมพันธ์ของสาเหตุของความขัดแย้งกับวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ และเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน

การดำเนินการวิจัย ใช้วิธีสำรวจทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 406 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ตอนที่ 3 เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน การ

วิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาค่าร้อยละ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และ
ไคสแควร์

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย สาเหตุที่พบมากคือด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และเน้นถึงวิธีการทำงานของบุคคลเป็นสำคัญ

2. ผู้บริหารโรงเรียนจะใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยวิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ

3. สาเหตุของความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน

4. วิธีจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน

การศึกษาครั้งนี้พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ วิธีการทำงาน ลักษณะนิสัยใจคอ อารมณ์ ค่านิยม มีความแตกต่างกัน และการทำงานที่ต้องแข่งขันกันด้วยความขาดแคลนทรัพยากร ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อสาเหตุเหล่านี้ด้วยวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยวิธีการประนีประนอม หรือวิธีอื่น ตามสาเหตุและสถานการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

22 อภิสิทธิ์ บุญยา. (2541). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 285 คน เครื่องมือวิจัยที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ปรับจากแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร LBDQ (Leader Behavior Description Questionaire) ของฮอลพินและไวเนอร์ และแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และทดสอบสมมติฐานด้วย

การทดสอบไคสแควร์

ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสาน คือ มิตรสัมพันธ์สูงกับกิจสัมพันธ์สูง

2. วิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกแก้ไขความขัดแย้งมากที่สุด คือ การประนีประนอม รองลงมา คือ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะ

3. ผู้บริหารโรเงรียนที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์สูงกับด้านกิจสัมพันธ์สูง เลือกวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

การศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานคือมีพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูงและด้านสัมพันธ์สูง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูงแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความร่วมมือกัน มีความไว้วางใจกันในการทำงานร่วมกัน สำหรับพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูงนั้น เป็นความพยายามของผู้บริหารโรงเรียนต้องเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จึงเน้นการวางแผน การกำกับ ติดตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ผู้นำแบบผสมผสาน หรือผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ก็คือ การประนีประนอม เพราะต้องมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน หรือรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน อีกทั้งต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การวัดพฤติกรรม

23 อังคณา ใจเลี้ยง. (2543). **ทัศนะของเจ้าหน้าที่รัฐต่อความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งในสังคมไทย.** วิทยานิพนธ์ ร.ม. (การปกครอง). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ทัศนะของเจ้าหน้าที่รัฐต่อความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งในสังคมไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจทัศนะของเจ้าหน้าที่รัฐเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่รัฐในหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจที่มีโครงการพัฒนาหรือมีส่วนในการจัดการกรณีความขัดแย้งระหว่างประชาชน จำนวน 444 คน สมมติฐานใน
การศึกษา คือ ทัศนะของเจ้าหน้าที่รัฐต่อความขัดแย้ง และการแก้ไขความขัดแย้งมีความโน้มเอียงไปในทางอำนาจนิยม การศึกษานี้อาศัยแนวคิดเรื่องอำนาจนิยมของ O’ Donnell ควบคู่กับ Gene Sharp ในประเด็นอำนาจและสันติวิธี รวมทั้งใช้เนื้อหาในรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันเป็นกรอบในการอ้างอิง

ผลการสำรวจพบว่า เจ้าหน้าที่รัฐมีความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญในระดับปานกลาง มีความสนใจติดตามปัญหาการชุมนุมประท้วงของชาวบ้าน ส่วนการรับรู้ปัญหาการทำงานของหน่วยงานของรัฐไม่แตกต่างจากคนทั่วไปนัก โดยเฉาะในประเด็นการขาดประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา วิธีการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เจ้าหน้าที่ของรัฐเห็นว่าสร้างปัญหาที่สุดคือการปิดถนน เจ้าหน้าที่รัฐให้น้ำหนักแก่ข้อเรียกร้องของประชาชนในการขอมีส่วนร่วมตัดสินโครงการมากกว่าการเรียกร้องผลประโยชน์ของชาวบ้าน และยังความเห็นว่าหน่วยงานรัฐเจ้าของโครงการมีผู้มีบทบาทในการแก้ไขความขัดแย้งได้ดีที่สุด

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

24 อารมณ์ศรี เทียนทอง. (2544). **ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ให้ทราบถึง 1. ระดับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2.ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน 3. ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภูมิภาคตะวันตก จำนวน 123 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวด หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และครูปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้น 615 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าแบบอื่น

2. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มาก

3. การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน แบบแพ้ –แพ้ และแบบชนะ-ชนะ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

การศึกษาครั้งนี้พบว่า การที่บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ก็เพราะว่าความขัดแย้งในหน่วยงานบางครั้งต้องใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งในลักษณะของการใช้อำนาจบังคับ เพื่อยุติความขัดแย้งให้หมดไป หากปล่อยปัญหาไว้ในลักษณะการแก้ปัญหาแบบชั่วคราว จะทำให้ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นอีกในโอกาสข้างหน้า

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

25 อุษามาศ ระย้าแก้ว. (2538). **การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บิหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญ และเพื่อเปรียบเทียบวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญโดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดและที่ตั้งของโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 140 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามของโธมัส และคิลแมนน์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ เลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับ 1 และวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามระดับการแก้ไขความขัดแย้งพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนก็ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง

2. ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ในเขตพื้นที่ต่างกัน ใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เขตพื้นที่ชั้นใน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เขตพื้นที่ชั้นนอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้บริหารโรงเรียน

ผู้ใหญ่เขตพื้นที่ชั้นนอกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เขตชั้นในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การศึกษาครั้งนี้พบว่า วิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง เป็นแบบการประนีประนอมมากที่สุด เพราะว่าคนไทยไม่ชอบวิธีการรุนแรง ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นการเจรจา ประนีประนอมเป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้กันเพื่อให้ตกลงกับแบบพบกันครึ่งทาง ทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่น วิธีนี้ไม่มีใครแพ้ใครชนะ และเมื่อเปรียบเทียบการใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์จะใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาตามเขตพื้นที่ตั้งของโรงเรียนจึงมีความแตกต่างกัน โดยที่โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ชั้นในใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือสูงกว่า ส่วนโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ชั้นนอกจะใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมสูงกว่า

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

26 Collins, Joey A. (2001). **Conflict Management : Cues and Implications for Managers from Conflict Research**. http : // www.ed.gov.

(บทคัดย่อ) การวิจัยเรื่อง “การจัดการกับความขัดแย้ง : ศึกษาสาเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านองค์การที่มีผลกระทบต่อการจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความ
ขัดแย้งในองค์การ

การศึกษาครั้งนี้พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากบุคลิกภาพส่วนตัวมีผลกระทบต่อความขัดแย้ง บุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ ลักษณะนิสัย ค่านิยมเชิงคุณธรรม ความเชื่อ ซึ่งแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ส่วนความขัดแย้งในองค์การ เกิดจากความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ กระบวนการตัดสินใจ ขาดการประสานงานที่ดี ยึดกฎระเบียบข้อบังคับมากเกินไป ดังนั้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ จึงต้องมีการประสานงานที่ดีระหว่างบุคคล ลดความตึงเครียดในการยึดกฎ ระเบียบและข้อบังคับโดยการยืดหยุ่น ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือยืดหยุ่นต่อสถานการณ์จะมีผลดีอย่างมากต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

ตอนที่ 4 บรรณนิทัศน์ เอกสารและสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

01 บุญเลิศ ช้างใหญ่. (2544, 19 – 25 กันยายน). “วิกฤตการบินไทย ใครแพ้-ใครชนะ,” **มติชนสุดสัปดาห์**. 22(1098) : 19.

บทความนี้กล่าวถึง ความขัดแย้งในบุคคลและองค์การ สาเหตุที่เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2544 เนื่องจากนักบินไม่ปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากไม่พอใจที่ผู้จัดการเที่ยวบินและประธานสหภาพแรงงานเดินทางไปด้วย เพราะนักบินเคยเรียกร้องเงินเดือนขั้นต่ำเพื่อให้ทัดเทียกับต่างประเทศ แต่ประธานสหภาพแรงงานไม่เห็นด้วย และกล่าววิจารณ์การปฏิบัติงานของนักบินว่า “ไม่มีประสิทธิภาพ” ซึ่งเท่ากับดูหมิ่นศักดิ์ศรีนักบิน จากสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้บุคคลอยู่ในวังวนของการบินไทยต้องร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งประเด็นของความขัดแย้ง มีดังนี้

1. นักบิน 300 – 400 คน เข้าชื่อไม่พอใจผู้จัดการเที่ยวบินและประธานสหภาพแรงงานและต้องการให้ผู้จัดการเที่ยวบิน และประธานสหภาพแรงงานกล่าวขอโทษเป็นลายลักษณ์อักษร

2. ผู้จัดการเที่ยวบินและประธานสหภาพแรงงาน กล่าวว่าไม่เคยกล่าวร้ายต่อนักบินในลักษณะปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ และจะไม่กล่าวขอโทษ และในขณะเดียวกันก็ตำหนิการกระทำของนักบินที่ทำให้ผู้โดยสารรอเครื่องบิน ทำให้เสียชื่อเสียงในนามสหภาพแรงงานการบินไทย

จากสาเหตุดังกล่าวมีผู้บริหารทุกฝ่ายและทุกระดับได้เข้ามาแก้ไขปัญหา เช่น กรรมการบริหาร (บอร์ด) กรรมการอำนวยการ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม และนายกรัฐมนตรีก็ไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ ถ้านักบินชี้ขาดว่าเครื่องบินจะถึงที่หมายได้หรือไม่ และผู้จัดการเที่ยวบินและประธานสหภาพแรงงานถือว่าตนไม่มีความผิด ต่างฝ่ายต่างเอาชนะด้วยกันทั้งคู่ จึงทำให้เกิดความเสียหายแก่ประเทศชาติ มีคำถามว่า ศึกสายเลือดนี้ใครแพ้-ใครชนะ คำตอบว่าใครแพ้-ใครชนะไม่สำคัญเท่ากับ บริษัทการบินไทย เสื่อมความเชื่อถือจากชาวต่างประเทศและชาวไทย ซึ่งหมายถึงความปราชัยของชาติทางด้านการบินไปด้วย

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

02 เบญจกุล มะกะระธัช. (2539, มิถุนายน). “การบริหารความขัดแย้ง,” **นิตยสารท้องถิ่น**. 36(6) : 1 – 11.

บทความนี้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้ง กล่าวคือ การบริหารงานทั่วไปไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือภาคเอกชน นับว่ายิ่งสับสนซับซ้อนยิ่งขึ้น สืบเนื่องจากการที่ปัจจุบันโลกแคบทางกว้างการสื่อสารคมนาคมสะดวกขึ้นกว่าเดิมเป็นอันมาก ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในโลก ณ จุดหนึ่งจุดใดย่อมส่งผลกระทบไปทั่วทุกมุมโลก การบริหารในสมัยเดิมไม่สามารถใช้ได้ ในสมัยปัจจุบันจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้ก้าวหน้าทันโลกยิ่งขึ้น

ในโลกปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารงาน การบริหารคน การบริหารเงิน การบริหารเวลา และการบริหารความขัดแย้ง ดูเหมือนการบริหารความขัดแย้ง จะเป็นการบริหารที่ค่อนข้างยุ่งจากสับสนที่สุด ที่ใดมีความขัดแย้งที่นั้นไม่มีความสามัคคี หรืออีกนัยหนึ่ง ถ้าความสามัคคีจากไปความขัดแย้งเกิดขึ้น ความสามัคคีเกิดขึ้นได้ด้วยการที่หมู่คนมีความมุ่งมั่น มีอุดมการณ์ที่จะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีผลประโยชน์ร่วมกันเพื่อความผาสุก ความเจริญของหมู่คนนั้น ๆ ผลประโยชน์หรือความมุ่งมั่นร่วมกัน จึงเป็นปัจจัยทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

03 เบญจพร ปัญญายง. (2539, กรกฎาคม). “การแก้ไขความขัดแย้ง,” **จุลสารศูนย์สุขวิทยาจิต.** 19(2) : 31 – 34.

บทความนี้กล่าวถึง การแก้ไขความขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ สมาชิกในองค์การควรหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์การประเมินความรุนแรงของปัญหาความขัดแย้ง จากนั้นจึงหาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งและเลือกวิธีแก้ไขที่เกิดกับสาเหตุของปัญหาให้มากที่สุด

ในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ สิ่งที่ไม่ควรกระทำ เช่น ไม่ควรยกประเด็นขัดแย้งในรูปแบบการชนะ-แพ้ แต่ระบุว่ามีโอกาสชนะทั้งคู่ หลีกเลี่ยงการใช้ความรุนแรงและการข่มขู่ในการแก้ปัญหาและรับรู้ว่าอะไรเป็นผลเสียของความรุนแรง หรือหลีกเลี่ยงระบบพรรคพวกทำความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างในแต่ละกลุ่มแต่ละวัฒนธรรม และในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ สิ่งที่ควรกระทำ เช่น รับฟังอย่างจริงใจและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความต้องการของแต่ละฝ่าย หรือพัฒนารูปแบบและวิธีในการจัดการกับความขัดแย้งที่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกหมดหวัง

อย่างไรก็ตามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในองค์การระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เราคงไม่สามารถป้องกันหรือกำจัดไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่เราสามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไขความขัดแย้งได้ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งเราจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบแตกต่างกันไป เช่น หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การแข่งขันเพื่อเอาชนะ หรือยอมแพ้ตกลงยินยอมร่วมกัน หรือหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นต้น

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

04 ประจักษ์ มะวงศ์สา. (2545, 4 สิงหาคม). “ดีเดย์ปฏิรูปการศึกษาเดิมพันเก้าอี้สุวิทย์,” **คมชัดลึก.** 1(293) : 3 – 4.

บทความนี้กล่าวถึง ความเห็นที่ขัดแย้งกัน กล่าวคือ ภาระหลักในกระทรวงศึกษาธิการ คือ การปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นเป้าหมายหนึ่งของรัฐบาล ภายใต้การนำของพรรคไทยรักไทย ที่ตั้งความหวังจะเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในระบบการสอนของไทย โดยเริ่มตั้งแต่การรวมกระทรวงและงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเข้าด้วยกัน จัดเขตพื้นที่การศึกษา การยกระดับและพัฒนาวิชาชีพครู คุณภาพการศึกษา รวมถึงการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ในทางทฤษฎีอาจไม่ใช่เรื่องยาก แต่ในทางปฏิบัติกลับตรงกันข้าม โดยเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการมีหน่วยงานหลักถึง 14 กรม ไม่เห็นด้วยนักกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญคือระดับการบริหารในกระทรวงฯ ซึ่งผู้บริหารในหน่วยงานด้านการศึกษาล้วนแต่มีการศึกษาสูง มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ ดังนั้นการหารือเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุม จึงไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นความเห็นที่ขัดแย้งกัน ความเห็นที่ขัดแย้งนี้สะท้อนจากคำพูดของประธานคณะกรรมการ สปศ. ที่กล่าวว่า “การปฏิรูปการศึกษาล้มเหลว เพราะฝ่ายการเมืองส่งคนไม่รู้เรื่องการศึกษาไปคุม” กล่าวได้ว่ารัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นนักการเมืองเต็มตัว ดังนั้นมุมมองและแนวทางการจัดการศึกษาจึงออกมาในลักษณะ “เชิงการเมือง” ซึ่งเป็นเรื่องที่ระดับครูบาอาจารย์ไม่ชอบและยอมรับไม่ได้ แม้แต่เรื่องการจัดเขตการศึกษาก็เช่นกันต้องแบ่งเพื่อประโยชน์ทางเมือง จากความขัดแย้งดังกล่าวจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิรูปการศึกษาเสร็จไม่ทันวันที่ 20 สิงหาคม 2545 ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษาและการรักษาสถานภาพรัฐมนตรีนับจากนี้ต่างหากที่เป็นปัญหา และท้าทายสำหรับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ที่จะต้องแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงต่อไป

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

05 “ยุทธการชู ปองพล เหยียบ สุวิทย์ คุณกิตติ ปลุกปฏิรูปการศึกษาเดินหน้า,” (2544, 23 –

29 ตุลาคม). **มติชนสุดสัปดาห์**. 22(1106) : 33.

บทความนี้กล่าวถึง ผลประโยชน์ขัดกัน กล่าวคือ หลังจากที่ นายปองพล อดิเรกสาร เข้ามาดูแลด้านการศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วศักยภาพในการทำงานแล้ว มีความชัดเจนกว่านายสุวิทย์ คุณกิตติ โดยเฉพาะเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ให้การสนับสนุน ซึ่งท่านผู้หนึ่งพยายามพลักดันการปฏิรูปการศึกษามาตั้งแต่ต้น

ในช่วงที่ นายสุวิทย์ คุณกิตติ ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ไม่สามารถปฏิรูปการศึกษาให้ทันตามกำหนด มีสาเหตุ 4 ประการ คือ 1. การขาดการประสานร่วมมือระหว่างหน่วยงาน 2. ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณากฎหมาย กฎกระทรวง และกฎหมายอื่น 3. การขาดแคลนทรัพยากรเพื่อการปฏิรูปการศึกษา 4. เกิดช่องว่างระหว่างหน่วยงานนโยบายและหน่วยงานปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีปัญหาต่อเนื่องอีกหลายเรื่อง เช่น 1. ประชาชนอาจเสียสิทธิในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี 2. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญไม่ลงตัว 3. แนวทางการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่องค์กรปกครองท้องถิ่นยังไม่ชัดเจน หรือ 4. ยังไม่มีทิศทางเชิงนโยบายและแผนที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปอุดมศึกษา จากสาเหตุดังกล่าวมีผู้บริหารวิเคราะห์ว่า การที่รัฐบาลไม่เร่งรีบดำเนินการเรื่องการปฏิรูปการศึกษา เพราะประชาชนไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ผิดกับนโยบาย 30 บาท รักษาทุกโรค หรือกองทุนหมู่บ้าน และถ้าปฏิรูปการศึกษาสำเร็จจะกลายเป็นผลงานของรัฐบาลชุดก่อน

ทั้งหลายทั้งปวงนี้ดูเหมือนรัฐบาลชุดนี้จะมองเกมออก แต่ขึ้นอยู่กับว่าจะเลือกอยู่เคียงข้างกับเสียงส่วนใหญ่ที่ต้องการให้การปฏิรูปการศึกษาเป็นรูปธรรมตามเวลาที่กำหนด หรือห่วงผลประโยชน์ของพรรคพวกตัวเอง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

06 “เราเตือนคุณแล้ว ผลประโยชน์ขัดแย้งชัด ๆ จุดจบ กสช. คือจุดเริ่มต้นใหม่,” (2545, 25 – 27 กุมภาพันธ์). **ประชาชาติธุรกิจ**. (3352) : 2.

บทความนี้กล่าวถึง ผลประโยชน์ขัดแย้งชัด ๆ กล่าวคือ เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2545 ที่ผ่านมา ตุลาการผู้แถลงคดี กสช. พันธงว่า กระบวนการสรรหากรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ไม่ชอบด้วยกฎหมายเพราะหลักเกณฑ์มั่วและเล่นพวกถึงแม้ว่าคำแถลงยังไม่ใช่คำพิพากษาก็ตาม แต่หากพิจารณาวิเคราะห์และข้อสังเกตของสำนวนแล้วคำตอบสุดท้ายไม่พ้นคำว่า “โมฆะ” ซึ่งคำแถลงสรุปคดีของตุลาการชี้แจ้งว่า ผู้คัดเลือกกับผู้ได้รับการคัดเลือกทุกคนมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เช่น ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เกี่ยวโยงกับผู้ได้รับคัดเลือก คือ ผู้อำนวยการ อ.ส.ม.ท. และ อธิบดีกรม

ประชาสัมพันธ์ หรือ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวโยงกับปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบกับวิธีการให้คะแนนของคณะกรรมการสรรหาในทุกขั้นตอน ไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ กฎ กติกาที่ชัดเจนไว้แต่แรก จึงเป็นผลให้มีการเอื้อประโยชน์ระหว่างกลุ่มธุรกิจอย่างชัดเจน ดังนั้นการสรรหากรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ต้องยกเลิก เนื่องจากผลประโยชน์ขัดแย้งกันชัด ๆ นั่นเอง

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - สาเหตุ

07 ส่วนความมั่นคง สำนักประสานงานมวลชน. (2544, กรกฎาคม – กันยายน). “แนวทางแก้ไขความขัดแย้งโดยสันติวิธีของกระทรวงมหาดไทย,” **นิตยสารภาพข่าวทักษิณ**. 41(3) : 8 – 12.

บทความนี้กล่าวถึง การแก้ไขความขัดแย้งโดยสันติวิธี ของกระทรวงมหาดไทย จะใช้วิธีการเจรจาไกล่เกลี่ย ซึ่งเป็นวิธีที่สอดคล้องสัมพันธ์กับลักษณะเด่นของสังคมไทย ได้แก่ ความเมตตา ความเอื้ออาทร การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเห็นอกเห็นใจกัน การประสานประโยชน์ด้วยการให้ความเป็นธรรม และการหาข้อยุติร่วมกัน โดยลักษณะเด่นดังกล่าว เกิดจากหน่วยสังคมที่เล็กที่สุด คือ หมู่บ้านบูรณาการไปตามลำดับจนถึงสังคมโดยรวมคือรัฐ ซึ่งผ่านจากการเจรจาไกล่เกลี่ยจากผู้นำตามธรรมชาติ จนถึงการเจรจาอย่างเป็นทางการตามกฎหมาย ซึ่งเมื่อเกิดจิตสำนึกและวิถีชีวิตในสังคมไทยแล้ว ก็สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคมให้หมดไปได้

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

08 Bilss & Associate Inc. (2001). “การจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์การ ,” http://www. Pon. Exec seminars. Com.

บทความนี้กล่าวถึง ความขัดแย้ง เป็นความไม่ลงรอยที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมักจะเกิดในช่วงที่มีความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน มีความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับงานบริหารนั้น ทำให้มีการโต้เถียง การแตกแยก ไม่มีความรับผิดชอบ ซึ่งฝังลึกในองค์การทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าหมาย

การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีทั่วไปมักจะไม่ได้ผล ถ้าภายในองค์การมีความซับซ้อนในการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง เช่น การวินิจฉัยหาสาเหตุของความขัดแย้ง สร้างข้อตกลงร่วมกัน นำนวัตกรรม (วิธีการใหม่ ๆ) มาพัฒนาเพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการแข่งขันโดยการเพิ่มโบนัสหรือเพิ่มเงินรางวัลให้กับผู้ที่ให้ความร่วมมือ ให้ความเอื้อเฟื้อกันและกัน ด้วยวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หัวเรื่อง : ความขัดแย้ง - การบริหาร

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายสาระสำคัญ

การศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งในองค์การนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ รวมทั้งหมด 103 เรื่อง และสรุปประเด็นสาระสำคัญและนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง
2. การบริหารความขัดแย้ง
3. ประเภทของความขัดแย้ง
4. สาเหตุของความขัดแย้ง
5. การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง
6. ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

1. แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางสังคม ไม่สามารถหลีกเลี่ยงพ้นตราบใดที่มนุษย์ต้องอยู่กันในสังคม มีการปฏิสัมพันธ์ จึงทำให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างในด้านค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ประสบการณ์และระดับการศึกษา ดังนั้นบุคคลจึงต้องมีการปรับตัว ปรับปรุงในความสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นสุข

ความขัดแย้ง ตามแนวคิดสมัยดั้งเดิม จะถูกมองในด้านลบ โดยเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวทำลายองค์การ มีความรุนแรง ควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไปจากองค์การ

แต่สมัยปัจจุบันจะยอมรับและสนับสนุนความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลและองค์การมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นในเรื่องของ

1. เป็นการส่งเสริมในการปฏิบัติงาน
2. เป็นตัวกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ทำให้บุคลากรมีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน
4. เป็นตัวช่วยกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ดังนั้นเมื่อมีความขัดแย้งในองค์การ ผู้บริหารไม่ควรมองห้าม หากแต่พิจารณาให้ลึกซึ้งและพยายามแก้ปัญหาให้เป็นไปในทางบวก จะเป็นตัวช่วยให้บุคคลในองค์การร่วมมือกันแก้ปัญหามีความคิดสร้างสรรค์ ช่วยพัฒนาบุคคลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง ทำได้โดยการสลายความขัดแย้งให้หมดไป หรือพยายามลดความขัดแย้งให้เหลือน้อยที่สุด การบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมจะเป็นเครื่องช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีหลักในการบริหารความขัดแย้งดังนี้

1. กำหนดขอบเขตของปัญหาให้อยู่ในลักษณะที่ทำให้เห็นว่าเป็นปัญหาที่ควรแก้ไขร่วมกัน
2. มุ่งแก้ไขที่ประเด็นปัญหามากกว่าที่จะมุ่งแก้ไขที่บุคลิกภาพ
3. พยายามแก้ไขปัญหาที่ละประเด็น
4. เริ่มแก้ไขปัญหาที่มีขนาดเล็กอยู่
5. พยายามให้มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงให้มากที่สุด
6. เน้นให้คู่กรณีที่ขัดแย้งกันมีความรู้สึกว่าแก้ปัญหาร่วมกัน
7. พยายามแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจและมิตรภาพร่วมกัน
8. มุ่งเน้นให้เกิดสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ
9. พยายามหาความคิดและข้อมูลใหม่ ๆ ให้มากที่สุด
10. พยายามให้ฝ่ายต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้มากที่สุด

3. ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดจากสภาพทางจิตใจ อารมณ์และพฤติกรรม จากสภาพทางจิตใจ อารมณ์และพฤติกรรม จึงกลายเป็นความไม่ลงรอยกัน ความขัดแย้งโดยพิจารณาตามสภาวะปัญหาหรืออารมณ์ จัดแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในเนื้อสาระ เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการไม่เห็นด้วยกับระเบียบ นโยบาย วิธีปฏิบัติ การวางแผน เป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นความขัดแย้งในเรื่องงานเป็นส่วนใหญ่ ความขัดแย้งประเภทนี้ถือว่าเป็นความขัดแย้งที่ดี ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ให้กับองค์การได้ ความขัดแย้งประเภทนี้ต้องการการต่อรองและการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
2. ความขัดแย้งทางอารมณ์ เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน ระหว่างคู่แข่งขัน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความโกรธเคือง ไม่ไว้วางใจกัน ด่าว่า เกรงกลัว และปฏิเสธซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งอารมณ์มักต้องการการรับรู้ ความเข้าใจและต้องการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ

และความขัดแย้งเมื่อพิจารณาโดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจในความรู้ ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตนตามแผนได้หรือไม่

2. ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทหน้าที่แตกต่างกันอาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงาน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากเป้าหมายแตกต่างกัน

4. สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งมักจะเกิดสาเหตุใหญ่ 2 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งด้านความคิดเห็น เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากพันธุกรรม รวมกันเข้ากับความแตกต่างของประสบการณ์ และการอบรมที่แต่ละคนได้รับมา ตลอดจนพื้นฐานของความรู้ ระดับการศึกษา ทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกัน

2. ความขัดแย้งในผลประโยชน์ ความขัดแย้งประเภทนี้นับว่าเป็นปัญหาใหญ่แก้ไขยากกว่าประเภทอื่น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของอำนาจ อิทธิพล เงิน ตำแหน่ง ซึ่งผลประโยชน์จะทำให้ความขัดแย้งอย่างรุนแรง ถ้าแต่ละฝ่ายต่างมุ่งหวังเอาแต่ประโยชน์ และไม่สามารถประนีประนอมกันได้แล้ว จะเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงที่สุด

แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. ข้อมูล
2. ค่านิยมและความเชื่อ
3. เป้าหมายของบุคคลหรือหน่วยงาน
4. โครงสร้างขององค์การ
5. การสื่อสาร
6. พฤติกรรมส่วนบุคคล
7. การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

5. การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง

การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง เป็นการวัดพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมออกสองแบบ คือ พฤติกรรมร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ และพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ และการวัดพฤติกรรมความขัดแย้งจะเป็นวิธีการ

แก้ปัญหาความขัดแย้งได้อีกทางหนึ่งด้วย การวัดพฤติกรรมความขัดแย้งจะทำให้รู้ถึงศักยภาพของตนเอง เพื่อสามารถเผชิญกับความขัดแย้งด้วยความมั่นใจ

จากการศึกษางานวิจัยเห็นว่า บุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมประนีประนอมมากที่สุด และอีกพฤติกรรมหนึ่งที่แสดงออกมาก็คือ พฤติกรรมการหลีกเลี่ยง เนื่องจากว่าสังคมไทยไม่ชอบความรุนแรง เพราะสังคมไทยเป็นสังคมพุทธ ปฏิบัติคำสอนทางศาสนาให้รู้จักความเมตตาปราณี รู้จักให้อภัย ส่งผลให้สังคมไทยอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุข

การวัดหรือการประเมินพฤติกรรมความขัดแย้ง ไม่ได้หมายถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพียงอย่างเดียว แต่การวัดพฤติกรรมของบุคคลในงาน จะเป็นการวัดพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญภาวะความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมจริงออกมา หรืออาจจะแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ออกมา ซึ่งหลังจากที่แสดงพฤติกรรมจริงออกมาเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งแล้ว จะส่งผลกระทบต่องานในปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความท้าทายของงาน
2. ความมั่นใจในงาน
3. การตัดสินใจในงาน
4. ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากงาน
5. ความรู้สึกเป็นส่วนร่วม
6. ความรับผิดชอบงาน
7. ความเป็นอิสระในงาน
8. ความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จของงาน

6. ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้อย่างแน่นอน ภายในองค์การถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ บางครั้งความขัดแย้งเกิดขึ้นรุนแรงมาก ซึ่งมีความเชื่อว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาประมาณ 20 % ของเวลาทั้งหมดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์การนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย หรือมีทั้งประโยชน์และโทษ

ผลดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้งก็คือ จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสนองที่ดีขึ้น ผลดีอีกประการหนึ่งก็คือ ปัญหาที่ถูกซ่อนเร้นอยู่จะถูกนำมาเปิดเผยเพื่อจะได้สามารถแก้ปัญหานั้นได้ นอกจากนี้ทำให้บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจดีต่อกันอย่างลึกซึ้งมากขึ้น

ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งก็คือ ทำให้ความร่วมมือและการทำงานร่วมกันเป็นทีมลดลง ความไม่วางใจซึ่งกันและเริ่มแผ่ขยายมากขึ้น ความห่างเหินก็เพิ่มขึ้นทั้งในระหว่าง

บุคคลและระหว่างกลุ่ม บุคคลที่รู้สึกว่าตนเองไร้ความหมาย ไร้ค่า ภาพพจน์ที่มีต่อตนเองจะต่ำลง และสูญเสียแรงจูงใจซึ่งจะเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาความขัดแย้งด้านอารมณ์ได้อย่างมาก

นอกจากนี้ความขัดแย้งมีประโยชน์หรือผลดีต่อบุคคลและองค์การดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใหม่ ๆ
5. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างกัน จะช่วยให้มีความรอบคอบในการแก้ปัญหา

ข้อเสนอแนะ

1. ความขัดแย้งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ผู้บริหารควรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ในเรื่องของความขัดแย้งเป็นอย่างดี ตลอดจนมีความเข้าใจบุคลากรในหน่วยงานและพร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์ จึงจะสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นผลสำเร็จ

2. การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารไม่ควรใช้อำนาจในการแก้ปัญหาทุกครั้ง เพราะการใช้อำนาจในการแก้ปัญหา เป็นผลให้ฝ่ายตรงข้ามเก็บกดและสร้างปัญหาขึ้นมาภายหลัง การบริหารความขัดแย้งควรใช้หลักการประนีประนอม เพื่อความขัดแย้งให้เหลือน้อยที่สุด

3. การศึกษาเรื่องความขัดแย้ง จะเห็นว่าส่วนใหญ่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการสาเหตุและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง อยากจะให้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง เพื่อทราบพฤติกรรมที่แท้จริงของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง และเป็นข้อมูลศึกษาแก่ผู้สนใจศึกษาค้นคว้าต่อไป

4. การสรุปเนื้อหาสาระในหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ หากผู้สนใจจะศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ขอให้ศึกษาได้จากแหล่งข้อมูลในภาคผนวก

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมลรัตน์ ธนัพประภัศร์. (2545, ตุลาคม – ธันวาคม). “การบริหารความขัดแย้ง,” **วารสารเทคโนโลยี**. (29) : 48 – 50.

กรรณิการ์ วงศ์สวัสดิ์ชาติ. (2540). **ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

กรองแก้ว อยู่สุข. (2535). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กองวิชาการและแผนงาน. (2542, กรกฎาคม – สิงหาคม). “การจัดการความขัดแย้ง,” **วารสารจัดหางานปริทัศน์**. 4(4) : 13 – 17.

กันตยา เพิ่มผล. (2541). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

กำจัด คงหนู. (2537). **วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5**. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

โกศล มีคุณ. (2540, ปีการศึกษา). “ข้าราชการกับทักษะการตัดสินใจแก้ปัญหา,” **วารสารวิชาการ สถาบันราชภัฏบ้านจอมบึง**. ฉบับปฐมฤกษ์ : 24 – 27.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน. (2540). **เอกสารประกอบการอบรม “หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง” หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์การขจัดความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาพลาดพร้าว.

คณะทำงานทางวิชาการ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. (2541, พฤศจิกายน – ธันวาคม). “การชุมนุมเรียกร้องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี,” **วารสารกรมประชาสัมพันธ์**. 3(11) : 12 – 14.

ครรชิต มาลัยวงศ์ และคณะ. (1998). **บรรณรักษ์ ศูนย์บริการและการสืบค้นสารสนเทศในปี** 2000. กรุงเทพฯ : NECTEC.

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. (2544). **ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู**. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

จิตต์อร่าม ศิรินิกร. (2540). **ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิทวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

จินตนา บุญบงการ. (2544). **การบรรยายเรื่อง การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. เทปคาสเสต.

จุไร ชั้นประเสริฐ. (2540?). **มนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

ฉวีลักษณ์ บุณยะกาญจนะ. (2532). **การจัดและการบริหารห้องสมุด**. มหาสารคาม : ภาควิชาบรรณารักษ์ศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.

ชลิดา ด้วงแก้ว. (2542). **สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.

ไชย ณ พล. (2540). **ยอดกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : เคล็ดไทย.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2545). **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต.

ถวิล อรัญเวศ. (2538, กุมภาพันธ์). "ผู้บริหารกับการขจัดความขัดแย้งของคนในหน่วยงานตามแนวอริยสัจ 4," **วารสารประชาศึกษา**. 45(5) : 11 – 15.

ทรงชัย พุทธิมาโนชญ์. (2544). **ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานภาคเอกชนและภาคราชการ : การศึกษาพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานและผลการะทบต่องาน.** วิทยานิพนธ์. ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

เทพนม เมืองแมน และคณะ. (2540). **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

_____. (2540). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์. (2540). **การเลือกและการจัดทรัพยากรห้องสมุด**. กรุงเทพฯ : โสภณการพิมพ์.

นพ ศรีบุญนาค. (2545). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : สูตรไพศาล.

นุกูล ธรรมจง. (2546). **บรรณนิทัศน์เรื่องความฉลาดทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร**. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

นันทนา ธรรมบุศย์. (2538, มิถุนายน – กรกฎาคม). “ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การสมัยใหม่,” **วารสารแนะแนว.** 29(159) : 62 – 67.

น้ำทิพย์ สินสุธารักษ์. (2543). **กระบวนความขัดแย้งในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.

บรรยงค์ โตจินดา. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.

บัญชร แก้วส่อง. (2545). **องค์การ : การจัดการและการพัฒนา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.

บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). **พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา**. เลย : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย.

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์. (2537). **จิตวิทยาองค์การ**. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

บุญเลิศ ช้างใหญ่. (2544, 19 – 25 กันยายน). “วิกฤตการบินไทย ใครแพ้-ใครชนะ,” **มติชนสุดสัปดาห์.** 22(1098) : 19.

บุญเสริม นาคภิบาล. (2542). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

บูรชัย ศิริมหาสาคร. (2543, เมษายน). “เขตปลอดไม้เรียว ทฤษฎีความขัดแย้งของ แมรี่ ปาร์คเกอร์,” **วารสารวิชาการ**. 3(4) : 36 – 38.

เบญจกุล มะกะระชัช. (2539, มิถุนายน). “การบริหารความขัดแย้ง,” **นิตยสารท้องถิ่น.** 36(6) : 3 – 11.

เบญจพร ปัญญายง. (2539, กรกฎาคม). “การแก้ไขความขัดแย้ง,” **จุลสารศูนย์สุขวิทยาจิต**. 19(2) : 31 – 34.

ประจักษ์ มะวงศ์สา. (2545, 4 สิงหาคม). “ดีเดย์ปฏิรูปการศึกษาเดิมพันเก้าอี้สุวิทย์” **คมชัดลึก.** 1(293) : 3 – 4.

ประชุม โพธิกุล. (2540). **ศิลปะการนำของผู้นำยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์.

ประดิษฐ์ คุณรัตน์. (2539). **เอกสารประกอบการสอน วิชา อต 513 มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ (บางเขน) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประภาศรี อึ่งกุล. (2542). **การสร้างทีมงาน**. ภูเก็ต : สถาบันราชภัฏภูเก็ต.

ประสิน ปูนอน. (2542). **ความขัดแย้งในบทบาทและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 10**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา) มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2541). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

ปัญญา พัฒนาศูนย์. (2545). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

ปิยะวดี สิงห์พันธ์. (2544). **แนวทางป้องกันปัญหาความขัดแย้งและการเสริมสร้างสัมพันธภาพในครอบครัว : ศึกษาเฉพาะกรณีครอบครัวที่มีบุตรวัยรุ่น.** วิทยานิพนธ์ สส.ม. (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิต

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). **พฤติกรรมกลุ่ม**. กรุงเทพฯ : วิสุทธิ์พัฒนา.

พนัส หันนาคินทร์. (2542). **ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). **การบริหารความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพริ้นติ้ง.

_____. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

พรพรรณ วงษ์ศิลป์. (2544, กรกฎาคม–กันยายน). “เทคนิคการบริหารความขัดแย้งในองค์การ,” **วารสารสาธารณสุขมูลฐาน**. 2(3) : 91 – 94.

พรรณราย ทรัพยะประภา. (2544, เมษายน – พฤษภาคม). “การบริหารความขัดแย้ง,” **วารสารเพิ่มผลผลิต**. 40(4) : 13 – 21.

พินัย อนันตพงษ์. (2540). **รายงานการวิเคราะห์ เรื่อง เทคนิคการบริหารราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด**. กรุงเทพฯ : สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

มารศรี สุธานิธิ. (2545, กันยายน – พฤศจิกายน). “การสร้างทีมงาน : กรณีสถานศึกษา,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. 1(3) : 2 – 4.

มาลัย ทิอุด. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). **การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

_____. (2542). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

“ยุทธการชู ปองพล เหยียบ สุวิทย์ คุณกิตติ ปลุกปฏิรูปการศึกษาเดินหน้า” (2544, 23 – 29 ตุลาคม). **มติชนสุดสัปดาห์**. 22(1106) : 33.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์.

รัชนีกร อินเล็ก. (2540,). “เมื่อบรรณารักษ์ปะทะความขัดแย้ง,” **วารสารอินฟอร์เมชั่น.** 4(1-2) : 50 – 52).

เรมวล นันท์ศุภวัฒน์. (2542). **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ.** เชียงใหม่ : ภาควิชาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

“เราเตือนคุณแล้วผลประโยชน์ขัดแย้งชัด ๆ จุดจบ กสช. คือจุดเริ่มต้นใหม่” (2545, 25 – 27 กุมภาพันธ์). **ประชาชาติธุรกิจ**. (3352) : 2.

ลำดวน นำศิริกุล. (2538, ธันวาคม). “การแก้ปัญหาความขัดแย้ง,” **วารสารแม่และเด็ก**. 19(286) : 85 – 88.

วรนารถ แสงมณี. (2544). **องค์การและการจัดองค์การ**. กรุงเทพฯ : ระเบียงทองการพิมพ์.

วันทนา กอวัฒนสกุล. (2541, กุมภาพันธ์ – มีนาคม). “หนทางแก้ข้อขัดแย้ง,” **วารสารเพิ่มผลผลิต.** 37(1) : 31 – 33.

วัลลภ เทียนสันต์. (2545, กันยายน). “ความขัดแย้ง : ศิลปในการทำงานร่วมกัน,” **วารสารการศึกษานอกโรงเรียน**. ฉบับวันที่ระลึกสากลการเรียนรู้หนังสือ : 25 – 28.

วิจิตร ติจันทึก. (2542?). **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.

วิจิตร อาวะกุล. (2542). **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไอ.เอส. พริ้นติ้ง.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2536). **หัวหน้างานยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ.

วิชัย แหวนเพชร. (2543). **มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรกมล.

วิชาการ กรม. (2535). **คู่มือการดำเนินงานห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษา**. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหนังสือ.

วิชาญ ปล้องไหม. (2539, เมษายน – มิถุนายน). “สู่แนวทางการบริหารความขัดแย้ง,” **วารสารองค์การเภสัชกรรม**. 22(2) : 40 – 42.

วิทยา เกริกศุกลวณิชย์. (2543). **การศึกษาวิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวของนักเรียน.** สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วิภา หวานนวล. (2543). **กระบวนการบริหารและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของหัวหน้าสถานีอนามัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานีอนามัยในจังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (บริหารสาธารณสุข). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.

วิภาวี เจียมบุศย์. (2544). **สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร** . วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.

สงวน ช้างฉัตร. (2541). **พฤติกรรมองค์การ**. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2545). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด พิมพ์วิสุทธิ์.

สถาพร ศรีม่วง. (2545). **บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา.** สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สมคิด บางโม. (2545). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จูนพับลิชชิ่ง.

สมบัติ โชยวงศ์. (2541). **แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน. สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.

สมพร เอี่ยมสำอางค์. (2543). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารกับความพึงพอใจของผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.

สมยศ นาวีการ. (2544). **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

_____. (2544). **การติดต่อสื่อสารขององค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สมศักดิ์ ฐิตะยารักษ์. (2546). **บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ**. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สมหมาย พรมทอง. (2545). **บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ**. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สยมพร เพชรประสิทธิ์. (2540). **ผลของการฝึกการวิเคราะห์ทางการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมที่เหมาะสมในการเผชิญความขัดแย้งระหว่างบุคคล ของนักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ศรีธัญญา จังหวัดนนทบุรี.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2542). **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและ**

การประยุกต์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ส่วนความมั่นคง สำนักประสานงานมวลชน. (2544, กรกฎาคม – กันยายน). "แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งโดยสันติวิธีของกระทรวงมหาดไทย," **นิตยสารภาพข่าวทักษิณ.** 41(3) : 8 – 12.

สามัญศึกษา กรม. (2532). **คู่มือปฏิบัติงานห้องสมุดประชาชน.** กรุงเทพฯ : กองการศึกษาผู้ใหญ่.

สิทธิพงศ์ สิทธิขจร. (2535). **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดจงเจริญการพิมพ์.

สุชาดา โชคเหมาะ. (2540, มกราคม – มีนาคม). "การบริหารความขัดแย้งในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา," **วารสารห้องสมุด.** 41(1) : 43 – 47.

สุธน ศรีหิรัญ. (2542, มีนาคม–เมษายน). "การบริหารความขัดแย้ง," **วารสารแรงงานสัมพันธ์**. 40(2) : 7 – 19.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2542). **การสร้างทีมงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์ดี.

สุปัน ราสุวรรณ์. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.

สุพัตรา สุภาพ. (2541). **จับใจคน จับใจงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). **สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุวัจชัย เอมไพบูลย์. (2541). **ยอดนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์.

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). **สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง**. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เสน่ห์ โสมนัส. (2538). **การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เสนาะ ติเยาว์. (2544). **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสมอใจ ตงศิริ. (2538, มิถุนายน – กรกฎาคม). "จะทำตัวอย่างไรเมื่อขัดแย้งกับผู้อื่น," **วารสารร่มไทรทอง**. 5(1) : 29 – 30.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ต้นอ้อ.

อภิสิทธิ์ บุญยา. (2541). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.

อรวรรณ สุทธิพิทักษ์. (2544, พฤษภาคม – สิงหาคม). "การบริหารความขัดแย้ง," **วารสารสุทธิปริทัศน์.** 15(46) : 85 – 88.

อังคณา ใจเลี้ยง. (2543). **ทัศนะของเจ้าหน้าที่รัฐต่อความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งในสังคมไทย.** วิทยานิพนธ์ ร.ม. (การปกครอง). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

อัจฉรา สังข์สุวรรณ. (2544, พฤษภาคม – กรกฎาคม). "ผู้บริหารกับการจัดการกับความขัดแย้ง," **วารสารคัลเลอร์เวย์**. 7(34) : 58 – 59.

อารมณ์ศรี เทียนทอง. (2544). **ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

อารี หลวงนา. (2542). **เอกสารคำสอน รายวิชา มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร**. สุรินทร์ : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสุรินทร์.

อำไพ อินทรประเสริฐ. (2542). **ศิลปะการเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

อุษามาศ ระย้าแก้ว. (2538). **การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญ.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

Alan C. Tidwell. (1998). **Conflict Resolved**. New York. Acassell Imprint. Imprint. Wellington House.

Bilss & Associate Inc. (2001). **Management Conflict Insied the Organizing.** (Online).

Available : PON EXEC SEMINARS.

Collins, Joey A (2001). **Conflict Management : Cues and Implications for Managers from Conflict Research.** http://www.edrs@inet.ed.gov

Luthans, Fred. (1995). **Organization Behavior.** New York : McGraw – Hill Book, Co.

Medina, Jose A. (2002). **Conflict Management in Pre – Schoolers : A Cross Cultural Perspective.** (Online). Available : JOURNAL ARTICLES code : 080 ; REPORTS – Research/Technical code : 143.

Tschannen – Moran, Megan. (2002). **The Effects of a State – Wide Conflict Management Initiative in Schools.** (Online). Available : JOURNAL ARTICLES code : 080 ; REPORTS – Descriptive [i.e. Project Descriptions] – code : 141.

ดรรชนี

การทำดรรชนีบรรณนิทัศน์

การทำดรรชนีบรรณนิทัศน์ ทั้ง 3 รูปแบบ คือ บรรณนิทัศน์ชื่อเรื่อง บรรณนิทัศน์ชื่อผู้แต่งและบรรณนิทัศน์หัวเรื่อง จะใส่เลข (ลำดับที่) และลำดับเลขหน้า เพื่อสะดวกในการสืบค้น ดังนี้

เลขในวงเล็บ (ลำดับที่) หมายถึง ลำดับที่เนื้อหาสาระที่สรุปจากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ซึ่งเรียงลำดับอักษรตามแบบพจนานุกรม

ลำดับเลขหน้า หมายถึง เลขหน้าของเนื้อหาสาระที่สรุปจากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ซึ่งตรงกับดรรชนีชื่อเรื่อง ดรรชนีชื่อผู้แต่ง ดรรชนีหัวเรื่อง

ที่ใส่เลข (ลำดับที่) กำกับไว้

ดรรชนีชื่อเรื่อง

ดรรชนีชื่อเรื่อง (ลำดับที่) ลำดับเลขหน้า

หนังสือ ตำรา

- การขจัดความขัดแย้ง (03) 64
- การติดต่อสื่อสารขององค์การ (40) 88
- การบริหาร (39) 88
- การบริหารความขัดแย้ง (04,25,32,42) 64,77,83,89
- การบริหารงานบุคคล (12) 69
- การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (02) 63
- การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (27) 80
- การสร้างทีมงาน (19,43) 73,90
- การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (07) 66
- ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์ (47) 93
- จับใจคน จับใจงาน (44) 91
- จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (20) 74
- จิตวิทยาองค์การ (15) 71

- เทคนิคการบริหารราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด (22) 75
- เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์ (33) 84
- ประสบการณ์ในการบริหารบุคคล (23) 76

หนังสือ ตำรา (ต่อ)

- พฤติกรรมกลุ่ม (21) 74
- พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน (37) 87
- พฤติกรรมองค์การ (01,08,09,11,16,24,36) 62,67,67,69,72,77,86
- พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์ (41) 89
- พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา (14) 70
- ภาวะผู้นำ (29) 81
- ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ (30) 82
- ภาวะผู้นำและการจูงใจ (26,29) 79,81
- มนุษย์สัมพันธ์ (05) 65
- มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม (18,35) 73,86
- มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร (48) 94
- ยอดกลยุทธ์ (06) 66
- ยอดนักบริหาร (45) 91
- ศิลปะการนำของผู้นำยุคใหม่ (17) 72
- ศิลปะการเป็นผู้นำ (49) 95
- หลักการจัดการ (10) 68

- หลักการบริหาร (46) 92
- หัวหน้างานยุคใหม่ (34) 84
- องค์การ : การจัดการและการพัฒนา (13) 70
- องค์การและการจัดการ (38) 88
- องค์การและการจัดองค์การ (31) 83

วารสาร

- การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (12) 108
- การจัดการกับความขัดแย้ง (02) 98
- การชุมนุมเรียกร้องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี (04) 100
- การบริหารความขัดแย้ง (01,09,17,19) 97,105,112,114
- การบริหารความขัดแย้งในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (16) 111
- การสร้างทีมงาน : กรณีสถานศึกษา (10) 106
- ข้าราชการกับทักษะการตัดสินใจแก้ปัญหา (03) 99
- เขตปลอดไม้เรียว ทฤษฎีความขัดแย้งของ แมรี่ ปาร์คเกอร์ (07) 103

วารสาร (ต่อ)

- ความขัดแย้ง : ศิลปในการทำงานร่วมกัน (14) 109
- ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การสมัยใหม่ (06) 101
- จะทำอย่างไรเมื่อขัดแย้งกับคนอื่น (18) 113
- เทคนิคการบริหารความขัดแย้งในองค์การ (08) 104

- ผู้บริหารกับการขจัดความขัดแย้งของคนในหน่วยงาน
ตามแนวอริยสัจ 4 (05) 101
- ผู้บริหารกับการจัดการกับความขัดแย้ง (20) 114
- เมื่อบรรณารักษ์ปะทะความขัดแย้ง (11) 107
- สู่แนวทางการบริหารความขัดแย้ง (15) 110
- หนทางแก้ข้อขัดแย้ง (13) 108

งานวิจัย

- กระบวนการความขัดแย้งในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี
ส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ
ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) (07) 122
- กระบวนการบริหารและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของหัวหน้า
สถานีอนามัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานีอนามัย
ในจังหวัดสงขลา (13) 128
- การจัดการกับความขัดแย้ง : ศึกษาสาเหตุและปัจจัย
ก่อให้เกิดความขัดแย้ง (26) 140
- การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม (09) 124
- การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่
สายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร (25) 139

- การศึกษาวิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวของ
นักเรียน (12) 127
- การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี (21) 135
- ความขัดแย้งในบทบาทและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
ศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 10 (08) 122

งานวิจัย (ต่อ)

- ความขัดแย้งระหว่างยุคคลในงานภาคเอกชนและภาคราชการ :
การศึกษาพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคล
ในงานและผลกระทบต่องาน (06) 121
- ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของ
ความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 (04) 119
- ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด (18) 132
- ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับ
พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร (16) 130
- ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหา
ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ในจังหวัดอุบลราชธานี (22) 136
- ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการกับความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
ประถมศึกษา จังหวัดตาก (11) 126
- ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดหนองบัวลำภู (03) 118
- ทัศนะของเจ้าหน้าที่ของรัฐต่อความขัดแย้งและการจัดการกับ
ความขัดแย้งในสังคมไทย (23) 137
- แนวทางป้องกันปัญหาความขัดแย้งและการเสริมสร้างสัมพันธภาพ
ในครอบครัว : ศึกษาเฉพาะกรณีครอบครัวที่มีบุตรวัยรุ่น (10) 125
- แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี (15) 130
- ผลของการฝึกการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มี
ต่อพฤติกรรมที่เหมาะสมในการเผชิญความขัดแย้งระหว่าง
บุคคล ของนักเรียนพยาบาลชั้นปีที่ 2 วิทยาลัยพยาบาล
งานวิจัย (ต่อ) บรมราชชนนีศรีธัญญา จังหวัดนนทบุรี (17) 131

- ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจ
ของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก (24) 138
- วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ
เขตการศึกษา 5 (02) 117
- ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษา
นอกโรงเรียนจังหวัด (01) 116
- สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษา
เฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (05) 120
- สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร (14) 128
- สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดพัทลุง (20) 134
- สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง
ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร (19) 133

เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

- การแก้ไขความขัดแย้ง (03) 142

- การจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์การ (08) 145
- การบริหารความขัดแย้ง (02) 141
- ดีเดย์ปฏิรูปการศึกษาเดิมพันเก้าอี้สุวิทย์ (04) 143
- แนวทางแก้ไขความขัดแย้ง โดยสันติวิธีของกระทรวงมหาดไทย (07) 145
- “ยุทธการชู ปองพล เหยียบ สุวิทย์ คุณกิตติ ปลุกปฏิรูป
การศึกษาเดินหน้า” (05) 143
- “เราเตือนคุณแล้ว ผลประโยชน์ขัดแย้งชัด ๆ จุดจบ กสช.
คือจุดเริ่มต้นใหม่” (06) 144
- วิกฤติการบินไทย ใครแพ้-ใครชนะ (01) 141

ดรรชนีชื่อผู้แต่ง

ดรรชนีชื่อผู้แต่ง (ลำดับที่) ลำดับเลขหน้า

หนังสือ ตำรา

- กรองแก้ว อยู่สุข (01) 62
- กันตยา เพิ่มผล (02) 63
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (03) 64
- จินตนา บุญบงการ (04) 64
- จุไร ชั้นประเสริฐ (05) 65

- ไชย ณ พล (06) 66
- ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (07) 66
- เทพนม เมืองแมน และคณะ (08) 67
- ธงชัย สันติวงษ์ (09,10) 67,68
- นพ ศรีบุญนาค (11) 69
- บรรยงค์ โตจินดา (12) 69
- บัญชร แก้วส่อง (13) 70
- บุญช่วย ศิริเกษ (14) 70
- บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (15) 71
- บุญเสริม นาคภิบาล (16) 72
- ประชุม โพธิกุล (17) 72
- ประดิษฐ์ คุณรัตน์ (18) 73
- ประภาศรี อึ่งกูล (19) 73
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (20) 74
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (21) 74
- พินัย อนันตพงศ์ (22) 75
- พนัส หันนาคินทร์ (23) 76
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (24) 77
- พรนพ พุกกะพันธุ์ (25,26) 77,79
- ยงยุทธ เกษสาคร (27,28) 80,81

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (29) 81
- เรมวล นันท์ศุภวัฒน์ (30) 82

หนังสือ ตำรา (ต่อ)

- วรนารถ แสงมณี (31) 83
- วิจิตร ติจันทึก (32) 83
- วิจิตร อาวะกุล (33) 84
- วิชัย โถสุวรรณจินดา (34) 84
- วิชัย แหวนเพชร (35) 86
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ (37) 87
- สมคิด บางโม (38) 88
- สมยศ นาวีการ (39,40) 88
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (41) 89
- สิทธิพงษ์ สิทธิขจร (42) 89
- สุนันทา เลาหนันทน์ (43) 90
- สุพัตรา สุภาพ (44) 91
- สุวัจชัย เอมไพบูลย์ (45) 91
- เสนาะ ติเยาว์ (46) 92
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (47) 93
- อารี หลวงนา (48) 94
- อำไพ อินทรประเสริฐ (49) 95

วารสาร

- กมลรัตน์ ธนัพประภัศร์ (01) 97
- กองวิชาการและแผนงาน (02) 98
- โกศล มีคุณ (03) 99
- คณะทำงานทางวิชาการ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (04) 100
- ถวิล อรัญเวศ (05) 101
- นันทนา ธรรมบุศย์ (06) 101
- บุณชัย ศิริมหาสาคร (07) 103
- พรพรรณ วงษ์ศิลป์ (08) 104
- พรรณราย ทรัพยะประภา (09) 105
- มารศรี สุธานิธิ (10) 106
- รัชนีกร อินเล็ก (11) 107

วารสาร (ต่อ)

- ลำดวน นำศิริกุล (12) 108
- วันทนา กอวัฒนสกุล (13) 108
- วัลลภ เทียนสันต์ (14) 109
- วิชาญ ปล้องไหม (15)110
- สุชาดา โชคเหมาะ (16) 111
- สุธน ศรีหิรัญ (17) 112

- เสมอใจ ตงศิริ (18) 113
- อรวรรณ สุทธิพิทักษ์ (19) 114
- อัจฉรา สังข์สุวรรณ (20) 114

งานวิจัย

- กรรณิการ์ วงศ์สวัสดิ์ชาติ (01) 116
- กำจัด คงหนู (02) 117
- จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (03) 118
- จิตต์อร่าม ศิรินิกร (04) 119
- ชลิดา ด้วงแก้ว (05) 120
- ทรงชัย พุทธิมาโนชญ์ (06) 121
- น้ำทิพย์ สินสุธารักษ์ (07) 122
- ประสิน ปูนอน (08) 123
- ปัญญา พัฒนาศูนย์ (09) 124
- ปิยะวดี สิงห์พันธ์ (10) 125
- มาลัย ทิอุด (11) 126
- วิทยา เกริกศุกลวณิชย์ (12) 127
- วิภา หวานนวล (13) 128
- วิภาวี เจียมบุศย์ (14) 128
- สมบัติ ไชยวงศ์ (15) 130

- สมพร เอี่ยมสำอางค์ (16) 130
- สยมพร เพชรประสิทธิ์ (17) 131
- สุปัน ราสุวรรณ์ (18) 132
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (19) 133
- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (20) 134

งานวิจัย (ต่อ)

- เสน่ห์ โสมนัส (21) 135
- อภิสิทธิ์ บุญยา (22) 136
- อังคณา ใจเลี้ยง (23) 137
- อารมณ์ศรี เพียนทอง (24) 138
- อุษามาศ ระย้าแก้ว (25) 140
- Collins, Joey A. (26) 140

เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

- บุญเลิศ ช้างใหญ่ (01) 141
- เบญจกุล มะกะระธัช (02) 141
- เบญจพร ปัญญายง (03) 142
- ประจักษ์ มะวงศ์สา (04) 143
- มติชนสุดสัปดาห์ (05) 143
- ประชาชาติธุรกิจ (06) 144

- ส่วนความมั่นคง สำนักประสานงานมวลชน (07) 145
- Bilss & Associate Inc. (08) 145

ดรรชนีหัวเรื่อง

ดรรชนีหัวเรื่อง (ลำดับที่) ลำดับเลขหน้า

หนังสือ ตำรา

- ความขัดแย้ง - การบริหาร (01,08,10,12,13 14,15,16,17,20 22,23,26,27,28 29,30,32,34,37 38,42,43,45,46 47,48) 62,67,68,69,70 70,71,72,72,74 75,76,79,80,81 81,82,83,84,87 88,89,91,91,92 93,94
- ความขัดแย้ง – การวัดพฤติกรรม (49) 95
- ความขัดแย้ง - แนวคิดและทฤษฎี (06,07,09,19,31 35,41) 66,66,67,73,83 86,89
- ความขัดแย้ง - ประเภท (04) 64
- ความขัดแย้ง – ประโยชน์และโทษ (11,18,44) 69,73,91
- ความขัดแย้ง – สาเหตุ (02,03,05,21,24 25,33,36,39,40) 63,64,65,74,77 77,84,88,88,88

วารสาร

- ความขัดแย้ง – การบริหาร (03,04,05,06,07 08,09,10,11,13 15,17,20) 99,100,101,101,103 104,105,106,107,108 110,112,114

- ความขัดแย้ง – การวัดพฤติกรรม (14,18) 109,113
- ความขัดแย้ง – แนวคิดและทฤษฎี (19) 114
- ความขัดแย้ง – ประเภท (01,02) 97,98
- ความขัดแย้ง – ประโยชน์และโทษ (12) 108
- ความขัดแย้ง – สาเหตุ (16) 111

งานวิจัย

- ความขัดแย้ง – การบริหาร (01,02,03,05,08 116,117,118,120,122
11,13,14,16,19 126,128,128,130,133
20,21,23,24,25) 134,135,137,138,139
- ความขัดแย้ง – การวัดพฤติกรรม (06,10,12,15,17 121,125,127,130,131
18,22) 132,136
- ความขัดแย้ง – สาเหตุ (04,07,09,26) 119,122,124,140

เอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

- ความขัดแย้ง – การบริหาร (03,07,08) 142,145,145
- ความขัดแย้ง – สาเหตุ (01,02,04,05,06) 141,141,143,143,144

ภาคผนวก

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
1. กรองแก้ว อยู่สุข	พฤติกรรมองค์การ	2535	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	กล่าวถึงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีควรให้เกิดขึ้นในองค์การ แต่ในบางเรื่องความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่เพิ่มประสิทธิภาพในองค์การดังนั้นผู้บริหารไม่ควรกำจัดให้หมดไป ควรลดความขัดแย้งและหาประโยชน์จากความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ	การบริหารความขัดแย้ง
2. สิทธิพงษ์ สิทธิขจร	การบริหารความขัดแย้ง	2535	ห้างหุ้นส่วนจำกัดจงเจริญการพิมพ์	กล่าวถึงทัศนะเดิมของความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งไม่ดี เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ทัศนะปัจจุบันเห็นว่า ความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
3. วิชัย โถสุวรรณจินดา	หัวหน้างานยุคใหม่	2536	สำนักพิมพ์ธรรมนิติ	กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เช่น การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การประนีประนอม หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ	การบริหารความขัดแย้ง
4. บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์	จิตวิทยาองค์การ	2537	โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮ้าส์	กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวทางพุทธศาสนาโดยใช้หลักธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม เช่น พรหมวิหาร 4 สังควัตถุ 4 หรือ หลักอปริหานิยธรรม 7 เป็นต้น	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
5. ประดิษฐ์ คุณรัตน์	เอกสารประกอบการสอนวิชา อต 513 มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม	2539	ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ (บางเขน) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร	กล่าวถึงหลักมนุษยสัมพันธ์กับความขัดแย้ง มีลักษณะเป็นระบบปิด ซึ่งมีผลกระทบ 2 แนวทาง คือ 1) เป็นความขัดแย้งเชิงทำลาย เมื่อกลุ่มมีการติดต่อเกี่ยวข้องกัน 2) เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ เพิ่มความเป็นปึกแผ่นให้กับองค์การ	ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง
6. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	เอกสารประกอบการอบรม “หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง” หมวด ที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์ การขจัดความขัดแย้ง	2540	โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว	กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งในตัวบุคคล มีสาเหตุมาจากสภาพความคับข้องใจ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากความเห็นต่างกัน การรับรู้ต่างกัน และความขัดแย้งในองค์การ เกิดจากมีเป้าหมายแตกต่างกัน	สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
7. จุไร ชั้นประเสริฐ	มนุษยสัมพันธ์	2540?	สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ	กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งมีสาเหตุใหญ่ 2 ประการ คือ 1) ความขัดแย้งด้านความคิดเห็น ซึ่งมาจากความแตกต่างทางพันธุกรรมระดับการศึกษา 2) ความขัดแย้งในผลประโยชน์ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องอำนาจ อิทธิพล ตำแหน่งหน้าที่	สาเหตุของความขัดแย้ง
8. ไชย ณ พล	การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	2540	เคล็ดไทย	กล่าวถึงธรรมชาติของความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากผลประโยชน์ ความรักและคนรัก ความคิดเห็นและความเชื่อ ความขัดแย้งจึงมีทั้งคุณและโทษ ซึ่งการบริหารความขัดแย้งจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีจรรยาแห่งความขัดแย้งและต้องอ่อนโยนทั้งอิริยาบทและน้ำเสียง	แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
9. เทพนม เมืองแมน และคณะ	พฤติกรรมองค์การ	2540	โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช	กล่าวถึงการวิเคราะห์เพื่อหาหนทางบริหารความขัดแย้ง ซึ่งวิเคราะห์ได้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) สภาวะการณ์นำ 2) การรับรู้สภาวะการณ์ 3) พฤติกรรมที่แสดงออก 4) การแก้ปัญหา 5) ผลจากการแก้ปัญหา	การบริหารความขัดแย้ง
10. ธงชัย สันติวงษ์	พฤติกรรมองค์การ	2540	โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช	กล่าวถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การจะเป็นเรื่องของธรรมชาติเพราะการทำงานร่วมกันต้องมีการแก่งแย่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่ผลที่เกิดขึ้นอาจจะนำไปสู่แนวทางการสร้างสรรค์ ส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มมีความผูกพัน ทำให้เกิดพลังจูงใจทุ่มเทในการทำงานสูงขึ้น	แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
11. ธงชัย สันติวงษ์	หลักการจัดการ	2540	โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช	กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักของFollett ดังนี้ 1) วิธีการใช้อำนาจ 2) วิธีการประนีประนอม 3) การประสานความขัดแย้ง	การบริหารความขัดแย้ง
12. บุญช่วย ศิริเกษ	พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา	2540	ภาคพื้นวิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย	กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การ โดยเน้นในเรื่องระดับของความขัดแย้งสาเหตุของความขัดแย้ง พฤติกรรมควบคุมความขัดแย้ง และแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
13. ประชุม โพธิกุล	ศิลปะการนำของผู้นำยุคใหม่	2540	สยามมิตรการพิมพ์	กล่าวถึงความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์โดยเสนอวิธีการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เช่น ปรับปรุงทักษะการฟังเพื่อลดความไม่เข้าใจกันเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารทุกหน่วยงานสามารถนำศิลปะ ดังกล่าวไปปรับใช้ได้ตามสถานการณ์	การบริหารความขัดแย้ง
14. พินัย อนันตพงษ์	รายงานการวิเคราะห์เรื่องเทคนิคการบริหารราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด	2540	สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	กล่าวถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้การบริหารและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จมี 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยภายในตัวบุคคล ได้แก่ จิตสำนึก ความรับผิดชอบ 2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
15.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์	ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์	2540	ต้นอ้อ	กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ยุทธวิธีในการบริหารความขัดแย้ง ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง	การบริหารความขัดแย้ง
16. กันตยา เพิ่มผล	การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน	2541	สถาบันราชภัฏสวนดุสิต	กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งทุกองค์การหรือหน่วยงานไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ถ้าสามารถเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สาเหตุของความขัดแย้ง เช่น ความแตกต่างของการรับข้อมูลข่าวสาร ค่านิยม ความเชื่อ การแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ซ้ำซ้อน หรือกาเปลี่ยนแปลงขององค์การ	สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
17.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์	จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล	2541	โรงพิมพ์พิมพ์ดี	กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง เช่นการมีทรัพยากรอย่างจำกัด ความแตกต่างของเป้าหมาย และลักษณะโครงสร้างองค์การที่มีความแตกต่างกัน	การบริหารความขัดแย้ง
18. ยงยุทธ เกษสาคร	การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์	2541	สถาบันราชภัฏสวนดุสิต	กล่าวถึงการศึกษาปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งก่อนจะดำเนินการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจึงต้องมีการวางแผนเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งการวางแผนมีกระบวนการดำเนินการ เช่น การวิเคราะห์ปัญหา การพัฒนาทางเลือก การวางแผนดำเนินการ การปฏิบัติตามแผน และการประเมินติดตามผล	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
19. สงวน ช้างฉัตร	พฤติกรรมองค์การ	2541	ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม	กล่าวถึงการสร้างทีมงาน โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น การพัฒนากลุ่มให้มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน การสร้างทีมงานย่อมต้องมีอุปสรรคเกิดขึ้น เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มมีความแตกต่างกันในด้านความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยม รวมถึงการรับรู้ปัญหาต่าง ๆ	สาเหตุของความขัดแย้ง
20. สุพัตรา สุภาพ	จับใจคน จับใจงาน	2541	โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช	กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้งให้งานได้ผล ต้องใช้สติปัญญา ข้อเท็จจริง พยายามใช้เหตุผล จะช่วยให้บรรยากาศน่าทำงานขึ้นซึ่งจะให้การทำงานมีความสุข ไม่เครียด ไม่วุ่นวาย	ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
21. สุวัจชัย เอมไพบูลย์	ยอดนักบริหาร	2541	สยามมิตรการพิมพ์	กล่าวถึงความขัดแย้งส่วนใหญ่จะถูกมองเป็นภาพลบหรือได้รับสิ่งแลกเปลี่ยนไม่เป็นที่พอใจ และไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งประเภทไหนก็ควรจะหลีกเลี่ยง อย่างไรก็ตามไม่มีที่ไหนไม่มีความขัดแย้ง แต่ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ได้รับการชี้นำที่ถูกต้องก็สามารถใช้เป็นแนวทางสร้างสรรค์ได้	การบริหารความขัดแย้ง
22. บุญเสริม นาคภิบาล	พฤติกรรมองค์การ	2542	สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์	กล่าวถึงวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งขององค์การมี 3 ประการ คือ 1) การแก้ปัญหาความขัดแย้งอาศัยโครงสร้าง 2) การแก้ปัญหาความขัดแย้งอาศัยกระบวนการ 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีผสม	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
23. ประภาศรี อึ่งกุล	การสร้างทีมงาน	2542	สถาบันราชภัฏภูเก็ต	กล่าวถึงทัศนะของความขัดแย้งที่มองความขัดแย้งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านบวกเป็นสิ่งที่ดี ด้านลบเป็นสิ่งที่ไม่ดี และด้านที่เป็นกลางเป็นด้านที่ผู้บริหารต้องการมากที่สุด	แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง
24. พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา	พฤติกรรมกลุ่ม	2542	วิสุทธิ์พัฒนา	กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมกลุ่มที่เกิดความขัดแย้ง เช่น ขาดความร่วมมือ ขาดความรับผิดชอบ มีการอิจฉาริษยาแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น ทำให้บรรยากาศในการทำงานเงียบเหงา วังเวง สมาชิกมีความย่อท้อไม่ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงาน	สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
25. พนัส หันนาคินทร์	ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร	2542	โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	กล่าวถึงวิธีการป้องกันความขัดแย้ง ดังนี้ 1) สร้างความเข้าใจให้รู้ถึงสิทธิ 2) ความสามารถในการปกครองคน 3) การรู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ 4) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 5) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	การบริหารความขัดแย้ง
26. พรนพ พุกกะพันธุ์	การบริหารความขัดแย้ง	2542	เม็ดทรายพริ้นติ้ง	กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) องค์ประกอบของบุคคล เช่น ภูมิหลัง การรับรู้ ความรู้สึก 2) ประเด็นปัญหาการปฏิสัมพันธ์ เช่น การสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ 3) สภาพองค์การ เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือหรือการมีข้อยกเว้น	สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
27. ยงยุทธ เกษสาคร	ภาวะผู้นำและการจูงใจ	2542	ธนธัชการพิมพ์	กล่าวถึงความสามารถของผู้นำในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า วิธีการที่ผู้นำสามารถนำมาใช้ในการบริหารความขัดแย้ง คือ การกำหนดและระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อควบคุมความก้าวร้าว	การบริหารความขัดแย้ง
28. เรมวล นันทศุภวัฒน์	ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ	2542	ภาควิชาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้งซึ่งผลทางวิจัยพบว่า ผู้นำทางพยาบาล การจัดการกับความขัดแย้งที่ใช้กันมากที่สุดคือ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการปรองดอง วิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ และวิธีการแข่งขัน ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
29. วิจิตร ติจันทึก	การบริหารความขัดแย้ง	2542?	ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์	กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้ง แหล่งที่มาของความขัดแย้งในองค์การ ประกอบด้วย ความมุ่งหวังต่างกัน การแบ่งปันทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ซึ่งแหล่งที่มา ดังกล่าวเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลทางสร้างสรรค์ เช่น การลดความขัดแย้งการกระตุ้นและการป้องกันความขัดแย้ง	การบริหารความขัดแย้ง
30. วิจิตร อาวะกุล	เทคนิคมนุษยสัมพันธ์	2542	โอ.เอส.พริ้นติ้ง	กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งมักจะมีสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ความขัดแย้งด้านความคิดเห็น	สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				2) ความขัดแย้งในผลประโยชน์	
31. สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ	พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์	2542	โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	กล่าวถึงทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยมองความขัดแย้งตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งได้พัฒนาการคิดพิจารณาเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การจากแง่ลบเป็นแง่บวก และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งยังมีความจำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง
32. สุนันทา เลาหนันท์	การสร้างทีมงาน	2542	โรงพิมพ์พิมพ์ดี	กล่าวถึงการขจัดความขัดแย้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน ประกอบด้วยประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุและกระบวนการที่ทำให้เกิดความขัดแย้งรวมถึงผลที่เกิดจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
33. อารี หลวงนา	เอกสารคำสอน รายวิชามนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร	2542	คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสุรินทร์	กล่าวถึงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เหมาะสม โดยเสนอวิธีเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะคือ 1) เฉยเมยต่อความขัดแย้ง 2) การใช้อำนาจบังคับ และ 3) การยึดแนวผสมผสานหรือวิธีที่เหมาะสม	การบริหารความขัดแย้ง
34. อำไพ อินทประเสริฐ	ศิลปะการเป็นผู้นำ	2542	ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต	กล่าวถึงศิลปะการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้นำ แต่ก่อนที่ผู้นำจะแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องพิจารณาพฤติกรรมตนเองว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้นำจะมีพฤติกรรมต่าง ๆ	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				เช่น พฤติกรรมหลีกเลี่ยง พฤติกรรมแบบเก็บกด หรือพฤติกรรมแบบประนีประนอม	
35. บรรยงค์ โตจินดา	การบริหารงานบุคคล	2543	อมรการพิมพ์	กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้งโดยเสนอวิธีการไว้ 3 ประการ คือ 1) การกระตุ้นความขัดแย้ง 2) การลดความขัดแย้ง 3) การยุติความขัดแย้ง	การบริหารความขัดแย้ง
36. วิชัย แหวนเพชร	มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม	2543	โรงพิมพ์ธรรกมล	กล่าวถึงทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งมี 2 ทัศนะ คือ ทัศนะที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ควรกำจัดให้หมดไป อีกทัศนะหนึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งดี ควรกระตุ้นองค์การให้มีความขัดแย้ง ซึ่งแนวคิดนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอุตสาหกรรม	แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
37. จินตนา บุญบงการ	เอกสารการบรรยายเรื่องการบริหารความขัดแย้ง	2544	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้ง โดยแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งในตัวเอง 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม 4) ความขัดแย้งในองค์การ 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ	ประเภทของความขัดแย้ง
38. พรนพ พุกกะพันธุ์	ภาวะผู้นำและการจูงใจ	2544	เม็ดทรายพริ้นติ้ง	กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้ง โดยเสนอบัญญัติ 10 ประการ เพื่อประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เช่น หลีกเลี่ยงการโต้เถียงกันด้วยอารมณ์แสวงหาจุดร่วมการคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุด หรือเปลี่ยนแปลง	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง	
39. รังสรรค์ ประเสริฐศรี	ภาวะผู้นำ	2544	ธนธัชการพิมพ์	กล่าวถึงภาวะผู้นำในการบริหารงานโดยจะเน้นเรื่องคุณภาพของการติดต่อสื่อสาร ความชัดเจนในการสั่งงานรวมถึงเทคนิคในการเจรจาต่อรองโดยการสร้างความเชื่อถือและความพึงพอใจให้กับฝ่ายตรงข้าม	การบริหารความขัดแย้ง
40. วรนารถ แสงมณี	องค์การและการจัดองค์การ	2544	ระเบียงทองการพิมพ์	กล่าวถึงมุมมองความขัดแย้งในสมัยเดิมมีความเห็นว่าความขัดแย้งถูกมองในด้านลบ แต่ในปัจจุบันกลับได้รับการยอมรับในแง่มุมที่กว้างและดีขึ้นเพราะความขัดแย้งอาจจะถูกใช้เป็นสัญญาณการขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารใช้ความ	แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				ขัดแย้งเป็นเครื่องมือเร่งให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม	
41. สมยศ นาวีการ	การบริหาร	2544	สำนักพิมพ์บรรณกิจ	กล่าวถึงมุมมองของความขัดแย้ง คือ มุมมองในสมัยเดิม ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ควรกำจัดให้หมดไป มุมมองในปัจจุบันมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และควรให้มีในองค์การ เพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง
42. สมยศ นาวีการ	การติดต่อสื่อสารขององค์การ	2544	สำนักพิมพ์บรรณกิจ	กล่าวถึงความขัดแย้งที่เกิดจากการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มภายในองค์การจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีคุณภาพ ถ้า	สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				ได้รับข้อมูลที่ผิดพลาดจะนำไปสู่ความตึงเครียดและความขัดแย้งในที่สุด	
43. เสนาะ ติเยาว์	หลักการบริหาร	2544	โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	กล่าวถึงวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5 แบบ คือ แบบหลีกเลี่ยง แบบปรองดอง แบบแข่งขัน แบบประนีประนอม และแบบร่วมมือกัน และที่สำคัญจะเน้นวิธีการต่อรอง ซึ่งวิธีการต่อรองจะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้มาก	การบริหารความขัดแย้ง
44. ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์	การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	2545	เอ็กเปอร์เน็ต	กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลที่มีเจตนาขัดขวางความก้าวหน้าขององค์การเพราะบุคคลส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้าย แต่ความขัดแย้งไม่ใช่เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป ถ้าบริหารให้อยู่ในระดับ	แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				ที่เหมาะสม จะก่อให้เกิดประโยชน์และกระตุ้นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	
45. นพ ศรีบุญนาค	พฤติกรรมองค์การ	2545	สูตรไพศาล	กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การเป็นพฤติกรรมชนิดหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมาทำงานร่วมกัน และจะมีความขัดแย้งเนื่องจากบุคคลมีความเชื่อ ความคิดเห็น การรับรู้ และค่านิยมที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านบวกและด้านลบ	สาเหตุของความขัดแย้ง
46. บัญชร แก้วส่อง	องค์การ : การจัดการและการพัฒนา	2545	อักษราการพิมพ์	กล่าวถึงวิธีการจัดการกับความขัดแย้งโดยเสนอรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การสำหรับผู้บริหารไว้ 2 แนวทาง คือ 1) รูปแบบที่เป็นทางอ้อม เช่น การ	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				หลีกเลี่ยง การต่อรอง 2) รูปแบบทางตรง เช่น การใช้อำนาจ การลดความขัดแย้ง เป็นต้น	
47. พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์	พฤติกรรมองค์การ	2545	โอ.เอส.พริ้นติ้ง	กล่าวถึงกระบวนการความขัดแย้ง ที่ก่อให้เกิดผลทางลบ ประกอบด้วยการไม่ลงรอยกัน การรู้และลักษณะส่วนตัว ความตั้งใจ พฤติกรรม และผลลัพธ์	สาเหตุของความขัดแย้ง
48. สงวน สุทธิเลิศอรุณ	พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน	2545	ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพยวิสุทธิ์	กล่าวถึงบุคคลที่เกิดความขัดแย้งกันส่วนจะเป็นบุคคลคนที่เคยรู้จักหรือเกี่ยวข้องกันมาก่อน แต่มิได้ประสานสามัคคีกันและพื้นฐานทางสังคมแตกต่างกัน จึงได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาทางสังคมไว้ 3 วิธี คือ 1) สร้างตัวกันชน 2) ให้ทุกฝ่ายที่มีความ	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

หนังสือ ตำรา

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ ตำรา	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				ขัดแย้งพัฒนาตนเอง 3) ปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ	
49. สมคิด บางโม	องค์การและการจัดการ	2545	จุนพัลลิชชิ่ง	กล่าวถึงความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ทุกองค์การและทุกเวลา ถ้าความขัดแย้งมีมาก จะส่งผลให้องค์การเกิดความเสียหาย ถ้าไม่มีความขัดแย้งเลย องค์การก็จะเฉื่อยชา ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสม จะช่วยพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

วารสาร

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อวารสาร	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
1. ถวิล อรัญเวศ	ประชาศึกษา	กุมภาพันธ์ 2538	ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์ชวนพิมพ์	กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักธรรม โดยเฉพาะหลักแนวอริยสัจ 4 ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัญหา 2) วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา 3) หาแนวทางแก้ปัญหา 4) กำหนดแนวทางเป็นบรรทัดฐาน	การบริหารความขัดแย้ง
2. นันทนา ธรรมบุศย์	แนะแนว	มิถุนายน-กรกฎาคม	โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว	กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งพิจารณาจากความแตกต่างของบุคคลไว้ 5 แบบ คือ 1)	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

วารสาร

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อวารสาร	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
		2538		แบบเต่า พยายามหลีกเลี่ยงปัญหา 2) แบบฉลาม ใช้อำนาจบังคับ 3) แบบหมี ให้สังคมยอมรับ 4) แบบสุนัขจิ้งจอก ใช้วิธีการประนีประนอม 5) แบบนกฮูก การแก้ปัญหาร่วมกัน	
3. ลำดวน นำศิริกุล	แม่และเด็ก	ธันวาคม 2538	ห้างหุ้นส่วนจำกัดหนึ่งเจ็ดการพิมพ์	กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ กล่าวคือ จะเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย สิ่งที่ควรทำเมื่อมีความขัดแย้งก็คือ หาสิ่งที่เหมือนกันระหว่างสองฝ่ายเพื่อช่วยให้เกิดความร่วมมือกัน รวมถึงการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลด้วย	ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง
4. เสมอใจ ตงศิริ	ร่มไทรทอง	มิถุนายน-พฤศจิกายน 2538	บริษัท สามัคคีสาร (ดอกหญ้า) จำกัด (มหาชน)	กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน คือแบบเต่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แบบตุ๊กตาหมีจะยอมให้ แบบฉลาม	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

วารสาร

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อวารสาร	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				จะใช้อำนาจ แบบสุนัขจิ้งจอก จะใช้วิธีการประนีประนอม และแบบนกฮูก จะเผชิญหน้ากับความขัดแย้งแล้วหาหนทางแก้ปัญหาร่วมกัน	
5. วิชาญ ปล้องไหม	องค์การเภสัชกรรม	เมษายน-มิถุนายน 2539	โรงพิมพ์องค์การเภสัชกรรม	กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้ง โดยการยุติความขัดแย้ง ซึ่งเสนอไว้ 3 วิธี คือ 1) วิธีชนะ-แพ้ เป็นการเอาชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย เป็นวิธีการที่ไม่ดี 2) วิธีแพ้-แพ้ ทำให้เกิดความเสียหายทั้งสองฝ่าย 3) วิธีชนะ-ชนะ จะได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ร่วมมือกันแก้ปัญหา ถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด	การบริหารความขัดแย้ง
6. โกศล มีคุณ	วิชาการ สถาบันราชภัฏหมู่บ้าน	ฉบับปฐมฤกษ์	สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง	กล่าวถึงการตัดสินใจแก้ปัญหาของข้าราชการในส่วนของรัฐ ถ้าแก้ปัญหาได้จะเป็นผลดีแก่	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

วารสาร

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อวารสาร	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
	จอมบึง	2540		ราชการ แต่ถ้าแก้ปัญหาไม่ได้ก็จะเป็นผลเสียแก่ราชการดังนั้นทุกคนต้องมีทักษะในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะได้ประโยชน์ทั้งการปฏิบัติราชการ สังคมและครอบครัว	
7. รัชนีกร อินเล็ก	อินฟอร์เมชั่น	2540	สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้งที่เน้นการแก้ปัญหาที่ไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นอีก โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ 1) ระบุปัญหาให้ชัดเจน 2) หาแนวทางที่แก้ปัญหาร่วมกัน 3) ลงมือแก้ปัญหาร่วมกัน	การบริหารความขัดแย้ง
8. สุชาดา โชคเหมาะ	ห้องสมุด	มกราคม-มีนาคม 2540	โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	กล่าวถึงความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอทุกระดับบุคคล ซึ่งความขัดแย้งมีสาเหตุมาจาก 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน	สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

วารสาร

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อวารสาร	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				ภายในองค์การ 3) ความเข้าใจไม่ตรงกัน 4) ปัญหาด้านสภาพแวดล้อม	
9. คณะทำงานทางวิชาการ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ	กรมประชาสัมพันธ์	พฤศจิกายน-ธันวาคม 2541	ศูนย์ผลิตเอกสารเผยแพร่ กรมประชาสัมพันธ์	กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี ซึ่งจะมีวิธีที่เหมาะสมดังนี้ 1) ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย 2) ต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งต้องเชื่อในเรื่องของสันติไว้ก่อน 3) การเจรจาต่อรองต้องตั้งคนกลางไกล่เกลี่ย 4) ต้องใช้หลายวิธี ถ้าไม่ได้ผลจึงใช้วิธีทางการเมือง	การบริหารความขัดแย้ง
10. วันทนา กอวัฒนสกุล	เพิ่มผลผลิต	กุมภาพันธ์-มีนาคม	ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์ชวนพิมพ์	กล่าวถึงวิธีแก้ข้อขัดแย้ง ซึ่งเสนอไว้ดังนี้ 1) หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง 2) สร้างความเรียบง่าย	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

วารสาร

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อวารสาร	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
		2541		3) การประนีประนอม 4) การบังคับและการแข่งขัน โดยจะมุ่งเน้นผลงาน 5) ร่วมมือแก้ปัญหาร่วมกัน	
11. กองวิชาการและแผนงาน	จัดหางานปริทัศน์	กรกฎาคม-สิงหาคม 2542	โรงพิมพ์อักษรไทย (น.ส.พ.ฟ้าเมืองไทย)	กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้งไม่ว่าความขัดแย้งจะเป็นประเภทใดก็ตาม สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการพิจารณาการไหลของการสื่อสาร 3 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้ง ในแนวตั้ง 2) ความขัดแย้งในแนวนอน 3) ความขัดแย้งตามแนวทะแยง	การบริหารความขัดแย้ง
12. สุธน ศรีหิรัญ	แรงงานสัมพันธ์	มีนาคม-เมษายน	บริษัท รำไทยเพรส จำกัด	กล่าวถึงการแก้ข้อขัดแย้งที่ไม่ให้ปัญหาความขัดแย้งลุกลามต่อไป จึงควรกำหนดลำดับ	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

วารสาร

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อวารสาร	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
		2542		ขั้นตอนในการแก้ปัญหาดังนี้ 1) ขั้นระบุปัญหา 2) ขั้นการวิเคราะห์ปัญหา 3) ขั้นการระบุวัตถุประสงค์ 4) ขั้นหาสาเหตุ 5) ขั้นกำหนดทางเลือก 6) ขั้นตัดสินใจทางเลือก 7) ขั้นนำทางเลือกไปปฏิบัติ	
13. บูรชัย ศิริมหาสาคร	วิชาการ	เมษายน 2543	ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์ชวนพิมพ์	กล่าวถึงวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งตามทฤษฎีของ ปาร์คเกอร์ ซึ่งได้กำหนด 4 แนวทาง คือ 1) การใช้อำนาจบังคับ 2) การไกล่เกลี่ยประนีประนอม 3) การประสานประโยชน์ 4) การนิ่งเฉย ให้เวลาสลายปัญหาความขัดแย้ง	การบริหารความขัดแย้ง
14. พรพรรณ วงษ์ศิลป์	สาธารณสุขมูลฐาน	กรกฎาคม-กันยายน 2544	สำนักงานคณะกรรมการสาธารณสุขมูลฐาน	กล่าวถึงการขจัดข้อขัดแย้ง โดยเสนอวิธีไว้ดังนี้ 1) การแก้ปัญหาตรงจุดที่เกิด 2) ใช้ความร่วมมือเป็นเหตุจูงใจแก้ปัญหาร่วมกัน	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

วารสาร

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อวารสาร	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
			กระทรวงสาธารณสุข	3) การหลีกหนีปัญหา 4) การลดความขัดแย้ง 5) การประนีประนอม 6) ใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์ 7) การจัดโครงสร้างองค์การใหม่ 8) การสับเปลี่ยนหน้าที่	
15. พรรณราย ทรัพยะประภา	เพิ่มผลผลิต	เมษายน-พฤษภาคม 2544	สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม	กล่าวถึงวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งขั้นพื้นฐานไว้ 5 ประการ คือ 1) การหลีกเลี่ยง 2) การกลบเกลื่อน 3) การใช้อำนาจ 4) การประนีประนอม 5) การร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหา	การบริหารความขัดแย้ง
16. อรวรรณ สุทธิพิทักษ์	สุทธิปริทัศน์	พฤษภาคม-สิงหาคม 2544	โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์	กล่าวถึงประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อมีความขัดแย้งผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

วารสาร

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อวารสาร	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				เมื่อมีมากเกินไปทำให้เกิดผลเสีย แต่ถ้ามีความขัดแย้งน้อยเกินไปก็ทำให้องค์การเฉื่อยชา ดังนั้นผู้บริหารต้องควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะเกิดประโยชน์ต่อองค์การอย่างยิ่ง	
17. อัจฉรา สังข์สุวรรณ	คัลเลอร์เวย์	พฤษภาคม-กรกฎาคม 2544	The Association of Thai Textile Bleaching Dyeing Printing and Finishing Industries	กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้ง ไม่ว่าความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุใดก็ตามผู้บริหารก็สามารถอาศัยเทคนิคประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เทคนิคดังกล่าวประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงสร้างความปรองดอง มุ่งสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย การประนีประนอมและการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น	การบริหารความขัดแย้ง
18. กมลรัตน์ ธนัพประภัศร์	เทคโนโลยี	ตุลาคม-	โรงพิมพ์คุรุสภา	กล่าวถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ อาจ	สาเหตุของ

แหล่งข้อมูล

วารสาร

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อวารสาร	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
		ธันวาคม 2545	ลาดพร้าว	เกิดจากสาเหตุความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติแตกต่างกัน จึงทำให้ความขัดแย้งแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้ คือ ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างบุคคลและกลุ่ม ระหว่างกลุ่มในองค์การเดียวกัน และระหว่างองค์การ	ความขัดแย้ง
19. มารศรี สุธานิธิ	บริหารการศึกษา	กันยายน-พฤศจิกายน 2545	ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ โดยการสร้างบรรยากาศที่ดี และการพัฒนาศักยภาพของสมาชิก โดยยึดหลักการดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) มุ่งเน้นแก้ปัญหา 3) แสวงหาข้อมูลที่เป็นจริง 4) หลีกเลี่ยงการโหวตเพื่อหาข้อยุติ 5) หลักการใช้อำนาจ	การบริหารความขัดแย้ง
20. วัลลภ เทียนสันต์	การศึกษานอก	กันยายน	บริษัท เอกพิมพ์ไทย	กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรม	การบริหาร

แหล่งข้อมูล

วารสาร

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อวารสาร	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
	โรงเรียน	2545	จำกัด	ของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะมี 2 ลักษณะ คือพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมแต่ละแนวจะมีพฤติกรรมอยู่ 2 ระดับ คือ ต่ำและสูง ซึ่งเป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งการบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นสำคัญ	ความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
1. สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย	สาเหตุของความขัดแย้งและวิธี	2536	บัณฑิตวิทยาลัย	การวิจัยพบว่า สาเหตุที่สำคัญของความ	การบริหาร

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
	จัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร		มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาคือสาเหตุขององค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งเกิดจากความแตกต่างของระดับการศึกษา การรับรู้ความเชื่อ เมื่อทำงานร่วมกันจึงมีพื้นฐานแตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น	ความขัดแย้ง
2. กำจัด คงหนู	วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอเขตการศึกษา 5	2537	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	การวิจัยพบว่า ศึกษาธิการอำเภอ ไม่ว่าจะมีวุฒิการศึกษาใด ประสบการณ์อย่างไรหรือจะดำรงตำแหน่งมานานเพียงใดก็ตาม จะใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่มีประสิทธิภาพ คือจะใช้วิะการหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้เพราะต้องการมุ่งเน้นผลงานสูงและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ในหน่วยงานสูง	การบริหารความขัดแย้ง
3. เสน่ห์ โสมนัส	การศึกษาสาเหตุของความ	2538	บัณฑิตวิทยาลัย	การวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งคือ	การบริหาร

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
	ขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี		มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	องค์ประกอบด้านส่วนบุคคล ได้แก่ วิธีการทำงาน ลักษณะนิสัย อารมณ์ ค่านิยม มีความแตกต่างกัน วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง จะใช้วิธีการประนีประนอม และวิธีอื่น ตามสาเหตุและสถานการณ์ของความขัดแย้ง	ความขัดแย้ง
4. อุษามาศ ระย้าแก้ว	การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร	2538	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	การวิจัยพบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการแก้ปัญหาคือ การแก้ปัญหาแบบวิธีประนีประนอมมากที่สุด เพราะคนไทยไม่ชอบความรุนแรง ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่น	การบริหารความขัดแย้ง
5. กรรณิการ์ วงศ์สวัสดิ์ชาติ	ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของ	2540	บัณฑิตวิทยาลัย	การวิจัยพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของ	การบริหาร

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
	ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด		มหาวิทยาลัยบูรพา	ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จะใช้วิธีการประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง เนื่องจากว่าลักษณะนิสัยของคนไทยไม่ชอบวิธีที่รุนแรงหรือหักหาญน้ำใจกัน และด้วยวิธีการประนีประนอมทำให้คู่กรณีได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย	ความขัดแย้ง
6. จิตต์อร่าม ศิรินิกร	ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11	2540	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร	การวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งก็คือสาเหตุในด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยาทางอารมณ์ หรือทางเจรจา เนื่องจากภาระหน้าที่ส่วนของศึกษาธิการอำเภอจะเป็นผู้ประสานงาน สำหรับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งจะใช้วิธีการประนีประนอม	สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
7. สยมพร เพชรประสิทธิ์	ผลการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมที่เหมาะสมในการเผชิญความขัดแย้งระหว่างบุคคลของนักเรียนพยาบาล ชั้นปีที่ 2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ศรีธัญญา จังหวัดนนทบุรี	2540	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	การวิจัยพบว่า นักศึกษาพยาบาลมีพฤติกรรมด้านการแข่งขันและหลีกเลี่ยงเพิ่มขึ้น เป็นเพราะการฝึกการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เข้าใจความคิด ความรู้สึกและการกระทำของตนเองและผู้อื่น	การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง
8. สุปัน ราสุวรรณ์	ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด	2540	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	การวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแบบแก้ปัญหามีความสัมพันธ์ระดับสูงในทิศทางเดียวกับความพึงพอใจของครู ซึ่งการบริหารความขัดแย้งดังกล่าวจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานในระดับสูงด้วย	การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
9. ประสิน ปูนอน	ความขัดแย้งในบทบาทและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอเขตการศึกษา 10	2541	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	การวิจัยพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอด้วยการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนระบบงานใหม่ โดยการกำหนดเป้าหมาย ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความกระชับและรวดเร็วขึ้น	การบริหารความขัดแย้ง
10. สมบัติ ไชยวงศ์	แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี	2541	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	การวิจัยพบว่า การวัดพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหารนั้น จะแสดงพฤติกรรมด้วยการประนีประนอมในระดับสูง ด้วยการเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจ ส่งผลให้องค์การมีความเจริญรุ่งเรือง	การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
11. เสกโรจน์ ถ้วนถวิล	สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง	2541	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	การวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากการปฏิสัมพันธ์คือการสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ สำหรับวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกใช้คือการประนีประนอม เพื่อต้องการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ซึ่งทุกฝ่ายทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม	การบริหารความขัดแย้ง
12. อภิสิทธิ์ บุญยา	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี	2541	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	การวิจัยพบว่า ผู้นำแบบผสมผสานมีพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูงและด้านสัมพันธ์สูงด้วย เนื่องจากในองค์การมีความร่วมมือกันและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้นำแบบผสมผสานเลือกใช้ก็คือ การประนีประนอม	การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
13. ชลิดา ด้วงแก้ว	สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	2542	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก	การวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งก็คือองค์ประกอบส่วนบุคคลที่มีลักษณะนิสัยแตกต่างกัน เนื่องจากสภาพทางเศรษฐกิจและการเลี้ยงดู วิธีจัดการความขัดแย้งที่ประสบความสำเร็จก็คือจัดให้มีการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือมีการพบปะสังสรรค์	การบริหารความขัดแย้ง
14. น้ำทิพย์ สินสุธารักษ์	กระบวนการความขัดแย้งในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีส่วนบริหารงานกลางฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนครจำกัด	2543	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก	การวิจัยพบว่า ความขัดแย้งเกิดจากระบบงานที่ใช้กฎ ระเบียบและข้อบังคับมากเกินไป ทำให้เกิดพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง พนักงานเพิกเฉยต่อกฎ ระเบียบ จะนำไปสู่การทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ ไม่มีความไว้วางใจ ทำให้ความร่วมมือในการทำงานลดลง	สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
15. วิทยา เกริกศุกลวณิชย์	การศึกษาวิธีเผชิญความขัดแย้งกับสมาชิกในครอบครัวของนักเรียน	2543	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	การวิจัยพบว่า นักเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาวิธีเผชิญกับความขัดแย้งโดยการยินยอมลดลงอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 จะเห็นว่าการให้คำปรึกษาของครอบครัวเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้สมาชิกในครอบครัวมีความเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ดียิ่งขึ้น	การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง
16. วิภา หวานนวล	กระบวนการบริหารและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของหัวหน้าสถานีอนามัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานีอนามัยในจังหวัดสงขลา	2543	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	การวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งที่หัวหน้าสถานีอนามัยใช้แก้ไขความขัดแย้งมี 5 รูปแบบ คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การเอาชนะ และการประนีประนอม นั้นไม่มีอิทธิพลต่อการบริหารงาน เนื่องจากหัวหน้าสถานีอนามัยเป็นผู้นำที่เหมาะสม	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
17. สมพร เอี่ยมสำอางค์	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารกับความพึงพอใจของผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร	2543	บัณฑิตวิทยาลัย ราชภัฏกำแพงเพชร	การวิจัยพบว่า การมีสัมพันธภาพเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในการทำงานในองค์การมีความราบรื่น ความสัมพันธภาพเป็นการแสดงออกถึงการใช้คำพูดที่สุภาพ อ่อนโยน นุ่มนวล โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการแก้ปัญหา ซึ่งจะช่วยป้องกันไม่เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น	การบริหารความขัดแย้ง
18. อังคณา ใจเลี้ยง	ทัศนะของเจ้าหน้าที่รัฐต่อความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งในสังคมไทย	2543	บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	การวิจัยพบว่า ทัศนะของเจ้าหน้าที่ของรัฐมีการรับรู้ไม่ต่างไปจากคนทั่วไปนัก เฉพาะประเด็นการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และประชาชนมีความเห็นว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นผู้มีบทบาทในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				ได้ดีที่สุด	
19. จรรยา เสี่ยงเทียนชัย	ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู	2544	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	การวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทักษะในการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก เพราะการแก้ปัยหาความขัดแย้งผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์การต่อรอง การกระจายความเป็นธรรม ใช้อำนาจและมีประสบการณ์จากการปฏิบัติงานเป็นเวลานานจึงจะบริหารความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จ	การบริหารความขัดแย้ง
20. ทรงชัย พุทธิมาโนชญ์	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานภาคเอกชนและภาคราชการ : การศึกษาพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานและผลกระทบต่องาน	2544	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	การวิจัยพบว่า ไม่ว่าบุคคลในภาคธุรกิจเอกชนและภาคราชการ จะแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมาจริงเมื่อเผชิญภาวะความขัดแย้งความขัดแย้งส่วนพฤติกรรมไม่พึงประสงค์จะไม่แสดงออกมาให้เห็น ซึ่งในภาคราชการไม่ส่งผลกระทบต่อตัวงานและผลงาน	การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				แต่จะส่งผลกระทบต่อตัวงานในธุรกิจเอกชน	
21. ปิยะวดี สิงห์พันธ์	แนวทางป้องกันปัญหาความขัดแย้งและการเสริมสร้างสัมพันธภาพในครอบครัว : กรณีศึกษาครอบครัวที่มีบุตรวัยรุ่น	2544	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	การวิจัยพบว่า การยอมรับพฤติกรรมและความคิด และการให้ความรักความเข้าใจบุตรวัยรุ่น จะเป็นแนวทางสำคัญในการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้	การวัดพฤติกรรมความขัดแย้ง
22. มาลัย ทิอุด	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก	2544	บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร	การวิจัยพบว่า ไม่ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะมีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หรือภาวะผู้นำแบบตามสบาย การจัดการกับความขัดแย้งนั้น ต้องร่วมมือเพื่อทุกฝ่ายยอมรับและให้ทุกฝ่ายได้บรรลุตามที่ต้องการ	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
23. วิภาวี เจียมบุศย์	สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร	2544	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	การวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากองค์ประกอบด้านบุคคลที่พบมากก็คือ ลักษณะนิสัย อารมณ์ ทัศนคติและความเชื่อ และผู้บริหารจะแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้และวิธีการหลีกเลี่ยง	การบริหารความขัดแย้ง
24. อารมณ์ศรี เทียนทอง	ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภูมิภาคตะวันตก	2544	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร	การวิจัยพบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ เพราะเป็นการแก้ปัญหาด้วยการยุติความขัดแย้งให้หมดไป	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
25. ปัญญา พัฒนาศูนย์	การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม	2545	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น	การวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคลด้านปฏิสัมพันธ์และด้านสภาพองค์การ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่บริหารโรงเรียนเลือกใช้ก็คือ วิธีประนีประนอม ซึ่งเป็นวิธีการหลีกเลี่ยงการตัดสินใจแต่ผู้บริหารก็ต้องเลือกใช้เพราะผู้บริหารต้องการผลงานเป็นสำคัญ	สาเหตุของความขัดแย้ง
26. Conlins, Joey A.	Conflict Management : Cues and Implications for Managers from Conflict Research.	2001	http : www.ed.gov	การวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ ลักษณะนิสัย ค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกันเกิดจากการขาดการประสานที่ดียึดกฎระเบียบและข้อบังคับมากเกินไป ดังนั้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งต้องมีความยืดหยุ่นใน	สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

งานวิจัย

ชื่อผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				กฎระเบียบนั้นสามารถลดความตึงเครียดในองค์การ	

แหล่งข้อมูล

เอกสารและสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อบทความ	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
1. เบญจกุล มะกะระธัช	การบริหารความขัดแย้ง	มิถุนายน 2539	นิตยสารท้องถิ่น กรมการปกครอง ของสันนิบาต เทศบาลแห่ง	กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้งเป็นการบริหารที่ยุ่งยากที่สุดเนื่องจากมีบุคคลมาทำงานร่วมกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น แต่เมื่อความขัดแย้งหมดไป ความสามัคคีก็เกิดขึ้นและมีอดมการณ์ที่จะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

เอกสารและสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อบทความ	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
			ประเทศไทย	บรรลุผลสำเร็จ โดยมีผลประโยชน์ร่วมกัน	
2. เบญจพร ปัญญายง	การแก้ไขความขัดแย้ง	กรกฎาคม 2539	จุลสารศูนย์สุขวิทยาจิต โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	กล่าวถึงการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งในการแก้ไขความขัดแย้งสิ่งที่ไม่ควรกระทำคือการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ ควรให้ชนะทั้งคู่หลีกเลี่ยงการใช้ความรุนแรง แน่นอนไม่มีใครแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ถ้าเรียนรู้ก็จะป้องกันความขัดแย้งได้	การบริหารความขัดแย้ง
3. บุญเลิศ ช้างใหญ่	วิกฤติการบินไทย ใครแพ้-ใครชนะ	19-25 กันยายน 2544	หนังสือพิมพ์มติชน รายสัปดาห์ บริษัทมติชนจำกัด (มหาชน)	กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง เกิดจากนักบินไม่ปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากไม่พอใจผู้จัดการเที่ยวบินและประธานสหภาพแรงงานวิจารณ์การปฏิบัติงานของนักบินว่าไม่มีประสิทธิภาพ ต่างฝ่ายก็เอาชนะด้วยกันทั้งคู่ เหตุการณ์นี้	สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

เอกสารและสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อบทความ	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				จะมีฝ่ายใดแพ้ฝ่ายใดชนะไม่สำคัญเท่ากับความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่ประเทศชาติ	
4. มติชนรายสัปดาห์	ยุทธการชู ปองพล เหยียบสุวิทย์ คุณกิตติ ปลุกปฏิรูปการศึกษาเดินหน้า	23-29 ตุลาคม 2544	หนังสือพิมพ์ มติชน รายสัปดาห์ บริษัทมติชนจำกัด (มหาชน)	กล่าวถึงสาเหตุของการปฏิรูปการศึกษาของนายสุวิทย์ กิตติ ในช่วงที่ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ที่ดำเนินการไม่สำเร็จเนื่องจากสาเหตุ 4 ประการ คือ1) ขาดการประสานที่ดี 2) ความล่าช้าการพิจารณาทางกฎหมาย 3) การขาดแคลนทรัพยากร 4) เกิดช่องว่างนโยบายและหน่วยงานที่ปฏิบัติ	สาเหตุของความขัดแย้ง
5. ส่วนความมั่นคง สำนักประสานงานมวลชน	แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งโดยสันติวิธีของกระทรวงมหาดไทย	กรกฎาคม-กันยายน 2544	นิตยสารภาพ ทักษิณกรม การปกครอง	กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี ของกระทรวงมหาดไทย โดยวิธีการไกล่เกลี่ย ซึ่งเป็นวิธีที่สอดคล้องสัมพันธ์กับลักษณะของสังคมไทย เช่น ความ	การบริหารความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

เอกสารและสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อบทความ	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
				เมตตา ความเอื้ออาทร การเห็นอกเห็นใจ เมื่อสร้างจิตสำนึกในสังคมไทยแล้ว ก็สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้	
6. ประจักษ์ มะวงศ์สา	ดีเดย์ปฏิรูปการศึกษา เดิมพันเก้าอี้สุวิทย์	4 สิงหาคม 2545	หนังสือพิมพ์ คมชัดลึก บริษัท เอ็นเอสที นิวส์ จำกัด	กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่ไม่สามารถดำเนินการปฏิรูปการศึกษาได้สำเร็จก็คือแนวทางจัดการศึกษาออกมาในลักษณะเชิงการเมือง และเมื่อ 14 กระทรวงหลักต้องอำนาจไป จึงยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	สาเหตุของความขัดแย้ง
7. ประชาชาติธุรกิจ	เราเตือนคุณแล้ว ผลประโยชน์ขัดแย้งชัดๆ	25-27 กุมภาพันธ์	หนังสือพิมพ์ ประชาชาติธุรกิจ	กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในผลประโยชน์ธุรกิจของ	สาเหตุของความขัดแย้ง

แหล่งข้อมูล

เอกสารและสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อบทความ	ปีที่พิมพ์ พ.ศ.	ที่มาแหล่งพิมพ์	เนื้อหาสาระโดยสังเขป	ขอบเขตของการศึกษา
	จุดจบ กสช. คือ จุดเริ่มต้นใหม่	2545	บริษัท ประชาชาติธุรกิจ จำกัด	กระบวนการสรรหากรรมการกิจการวิทยุกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์แห่งชาติ (กสช.) ด้วยการคัดเลือกผู้มีความ สัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เนื่องจากมีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นตุลาการผู้พิจารณาคดีการสรรหากรรมการกสช.เป็น “โมฆะ”	
8. Bliss & Associate Inc.	การจัดการกับความขัดแย้งในองค์การ	2001	http://www.Pon. Exec Seminars. Com.	กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีทั่วไปไม่ได้ผล ถ้าภายในองค์การมีความซับซ้อนในการบริหาร ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งผู้บริหารจะต้องมีทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง เช่น การวินิจฉัยหาสาเหตุ การสร้างข้อตกลงร่วมกัน หรือนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	การบริหารความขัดแย้ง

แบบวัดพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

แบบวัดพฤติกรรมเป็นแบบประเมินตนเอง ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 30 ข้อ และแต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว ก กับ ข โดยให้ผู้ตอบเลือกตัวใดตัวหนึ่งในแต่ละข้อ โดยพิจารณาดังนี้

1. แต่ละข้อเลือกพฤติกรรม ก หรือ ข ที่เป็นแบบฉบับของพฤติกรรมที่แสดงลักษณะเฉพาะของผู้ตอบเอง หรือผู้ตอบมีพฤติกรรมแบบนั้น

2. ในบางข้อทั้งพฤติกรรม ก และ ข ไม่ใช่แบบฉบับของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้ตอบ แต่ขอให้เลือกพฤติกรรมที่ผู้ตอบมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการนั้น ๆ

แบบวัดพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญความขัดแย้ง มี 30 ข้อ ดังนี้

1. ก มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา
   ข ข้าพเจ้าเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน
2. ก ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
   ข ข้าพเจ้าพยายามที่ประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่น และของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน
3. ก ข้าพเจ้ายืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายขอข้าพเจ้าให้ได้
   ข ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
4. ก ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
   ข ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา
5. ก ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอ ในการที่จะแก้ปัญหา
   ข ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
6. ก ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าไม่สบอารมณ์
   ข ข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ
7. ก ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ
   ข ข้าพเจ้ายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น
8. ก ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
   ข ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่าง

เปิดเผย

9. ก ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
   ข ข้าพเจ้าพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางของข้าพเจ้า
10. ก ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
   ข ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
11. ก ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่าง เปิด เผย
   ข ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
12. ก ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้
   ข ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการ
13. ก ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
   ข ข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า
14. ก ข้าพเจ้าจะแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบ และจะถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ
   ข ข้าพเจ้าพยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์
15. ก ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพ ของเราเอาไว้
   ข ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
16. ก ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น
   ข ข้าพเจ้าพยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี
17. ก ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
   ข ข้าพเจ้าพยายามจะทำเท่าที่จำเป็น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
18. ก ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
   ข ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการ

19. ก ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิด เผย
    ข ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ
20. ก ข้าพเจ้าพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตะหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่าง
    ข ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม
21. ก ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น
    ข ข้าพเจ้าเอนเอียงไปในทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
22. ก ข้าพเจ้าพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับความคิดเห็นของคนอื่นๆ
    ข ข้าพเจ้าพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้า
23. ก ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจ และสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง
    ข มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา
24. ก ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ข้าพเจ้าจะพยายามทำตามใจเขา
    ข ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม
25. ก ข้าพเจ้าพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่า วิธีการของข้าพเจ้ามีเหตุผลและมีประโยชน์
    ข ในการเจรจาต่อรองนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของคนอื่น
26. ก ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
    ข ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง
27. ก ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้
    ข ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
28. ก ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
    ข ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา

29. ก ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
    ข ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
30. ก ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น
    ข ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่เราจะได้ร่วมมือกัน และช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา

การตรวจให้คะแนน

เมื่อท่านตอบแบบสอบถามหรือแบบวัดครบทั้ง 30 ข้อแล้ว ให้ท่านวงกลมรอบคำตอบของท่านในแต่ละข้อ โดยวงรอบข้อ ก หรือ ข จากข้อ 1 ถึง ข้อ 30 บนแบบฟอร์ม ต่อไปนี้อีกครั้ง

ข้อ	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
1				ก	ข
2		ข	ก		
3	ก				ข
4			ก		ข
5		ก		ข	
6	ข			ก	
7			ข	ก	
8	ก	ข			
9	ข				ก
10	ก		ข		
11		ก			ข
12			ข	ก	
13	ข		ก		
14	ข	ก			
15				ข	ก
16	ข				ก
17	ก			ข	
18			ข		ก
19		ก		ข	
20		ก	ข		
21		ข			ก
22	ข		ก		

ข้อ	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
23		ก		ข	
24			ข		ก
25	ก				ข
26		ข	ก		
27				ก	ข
28	ก	ข			
29			ก	ข	
30		ข			ก

จากนั้นนับจำนวนข้อที่วงกลมในแต่ละพฤติกรรม แล้วกรอกลงในช่องว่างต่อไปนี้

การเอาชนะ ..... ข้อ (คะแนน)
การร่วมมือ ..... ข้อ (คะแนน)
การประนีประนอม ..... ข้อ (คะแนน)
การหลีกเลี่ยง ..... ข้อ (คะแนน)
การยอมให้ ..... ข้อ (คะแนน)

การแปลความหมายของคะแนน

พิจารณาจากผลสรุปการตอบแบบสอบถามวัดของท่านว่าพฤติกรรมแต่ละแบบ ท่านตอบกี่ข้อ แบบพฤติกรรมที่ท่านตอบมากที่สุด แสดงว่าท่านมักแสดงพฤติกรรมแบบนั้น เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ตัวอย่างเช่น ท่านตอบมีคะแนนสูงสุดในแบบการหลีกเลี่ยง แสดงว่าท่านมักแสดงพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

แบบวัดพฤติกรรมตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง

แบบวัดพฤติกรรมเป็นแบบประเมินตนเอง ซึ่งเมื่อตอบอ่านแล้ว เกิดความรู้สึกหรือตรงกับความรู้สึกของท่านมากน้อยระดับใด ในสถานการณ์ความขัดแย้ง โดยมีระดับความเข้มข้นของพฤติกรรมดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด หรือปฏิบัติมากที่สุด
4 = เห็นด้วยมาก หรือปฏิบัติอยู่บ่อย ๆ
3 = เห็นด้วยปานกลาง หรือปฏิบัติบ้างบางครั้ง
2 = เห็นด้วยน้อย หรือนาน ๆ อาจปฏิบัติสักครั้ง
1 = ไม่เห็นด้วยเลย หรือไม่เคยปฏิบัติ

<u>คำสั่ง</u> ขอให้ท่านวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน ในท้ายข้อความแต่ละข้อ มีจำนวน 35 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. การอดกลั้นหรือระงับไว้ไม่ได้โต้แย้ง เป็นเรื่องง่ายกว่าถอยหนี 5 4 3 2 1
2. ถ้าคุณไม่สามารถทำให้คนอื่นคิดเหมือนคุณ จงพยายามทำให้เขาทำอย่างที่คุณคิด 5 4 3 2 1
3. คำพูดที่สุภาพ นุ่มนวลย่อมชนะใจคนใจแข็งได้ 5 4 3 2 1
4. เมื่อคุณทำฉันได้ ฉันก็ทำคุณได้ 5 4 3 2 1
5. เรามาตกลงกันด้วยเหตุผลดีกว่า 5 4 3 2 1
6. เมื่อคนสองคนทะเลาะกัน คนที่เงียบได้ก่อนย่อมน่าสรรเสริญมากกว่า 5 4 3 2 1
7. กำลังย่อมมีชัยชนะหรือความถูกต้อง 5 4 3 2 1
8. คำพูดที่อ่อนหวานย่อมแผ้วถางทางที่ดีได้ 5 4 3 2 1
9. ขนมปังครึ่งก้อนยังดีกว่าไม่มีอะไรเลย 5 4 3 2 1
10. ความจริงอยู่ที่ความรอบรู้ มิได้อยู่ที่ความคิดของคนส่วนใหญ่ 5 4 3 2 1
11. ผู้ที่ต่อสู้และรู้จักถอย ย่อมสามารถมีชีวิตอยู่ เพื่อต่อสู้ในวันต่อไป 5 4 3 2 1
12. การรบที่ชนะคือการทำให้ศัตรูหนีไป 5 4 3 2 1
13. ความเป็นศัตรูหมดไปถ้าใช้เมตตา 5 4 3 2 1
14. การแลกเปลี่ยนที่ยุติ ทำให้ไม่มีการทะเลาะกัน 5 4 3 2 1
15. ไม่มีใครมีคำตอบที่ดีที่สุด แต่ทุกคนมีส่วนร่วมในคำตอบนั้น 5 4 3 2 1
16. ไปให้ห่างจากคนที่ขัดแย้งคุณ 5 4 3 2 1

17. ชัยชนะมีได้โดยการรบ 5 4 3 2 1
18. คำพูดที่แสดงความกรุณามีค่ายิ่ง 5 4 3 2 1
19. การแก้เผ็ดกันเป็นการเล่นที่ยุติธรรม 5 4 3 2 1
20. คนที่ไม่ยึดมั่นถือมั่นเท่านั้นที่จะเข้าถึงความจริงและเข้ากับผู้อื่นได้ 5 4 3 2 1
21. หลีกเลี่ยงคนที่ชอบโต้แย้ง เพราะเขาทำให้ชีวิตของคุณเต็มไปด้วยความทุกข์ 5 4 3 2 1
22. ถ้าเราไม่ยอมถอยคนอื่นก็ต้องถอยเอง 5 4 3 2 1
23. คำพูดที่สุภาพนุ่มนวลทำให้เกิดความเข้าใจกันได้ 5 4 3 2 1
24. ของขวัญเพียง 1 ชิ้น ก็ทำให้ได้เพื่อนที่ดี 5 4 3 2 1
25. เปิดเผยและเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างตรงไปตรงมาจึงจะแก้ปัญหาได้ดีที่สุด 5 4 3 2 1
26. วิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ดีที่สุดคือการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง 5 4 3 2 1
27. จงทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ 5 4 3 2 1
28. ความสุภาพอ่อนโยนเท่านั้นจึงจะอาชนะความโกรธได้ 5 4 3 2 1
29. ได้เพียงบางส่วนดีกว่าไม่ได้เลย 5 4 3 2 1
30. ความตรงไปตรงมา ความซื่อสัตย์ และความไว้วางใจสามารถแก้ปัญหาที่ยิ่งใหญ่ได้ 5 4 3 2 1
31. ไม่มีอะไรสำคัญมากจนคุณต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มันมา 5 4 3 2 1
32. ในโลกนี้มีคนสองประเภทเท่านั้น คือผู้แพ้และผู้ชนะ 5 4 3 2 1
33. เมื่อเขาแรงมาเราก็ผ่อนไป 5 4 3 2 1
34. เมื่อสองฝ่ายต่างยอมกันคนละครึ่งทางก็ทำให้เกิดความเป็นธรรม 5 4 3 2 1
35. โดยการขุดคุ้ยในที่สุดก็พบความจริง 5 4 3 2 1

เมื่อทำเสร็จแล้ว ให้เอาคะแนนที่ท่านวงกลมล้อมไว้ในแต่ละข้อยกมาใส่หน้าข้อแต่ละข้ออีกครั้งหนึ่ง แล้วรวมคะแนนในแต่ละคอลัมน์ (ลงนามแนวดิ่ง) ไว้ในช่องรวมข้างล่าง

แบบเต่า (Withdrawing)	**แบบฉลาม (Forcing)**	**แบบตุ๊กตาหมี (Smoothing)**	**แบบสุนัขจิ้งจอก (Compromising)**	**แบบนกฮูก (Confronting)**
……1	……2	……3	……4	……5
……6	……7	……8	……9	……..10
……..11	……..12	……..13	……..14	……..15
……..16	……..17	……..18	……..19	……..20
……..21	……..22	……..23	……..24	……..25
……..26	……..27	……..28	……..29	……..30
……..31	……..32	……..33	……..34	……..35
……รวม	……รวม	……รวม	……รวม	……รวม

ถ้าท่านได้คะแนนรวมมากในคอลัมน์ใด แสดงว่าท่านมักจะใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนั้นมาก และถ้าได้คะแนนน้อยก็แสดงว่าท่านไม่นิยม หรือใช้ยุทธศาสตร์แบบนั้นน้อย

แบบวัดพฤติกรรมการแสดงออกเมื่อเผชิญกับภาวะความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงาน

<u>ส่วนที่ 1</u> โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [_] หน้าตัวเลือกที่ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านหรือระบุคำตอบลงในช่องว่างที่กำหนดและขอความกรุณาตอบทุกข้อคำถาม เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงาน หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันหรือการโต้เถียงในด้านความสนใจ คุณค่า เป้าหมาย หรือแนวคิดในการทำงาน ระหว่างท่านกับบุคคลอื่นในที่ทำงาน

1. ในการทำงานของท่านในรอบระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานของท่าน เกิดขึ้นระหว่างท่านกับใคร

   [_] ผู้บังคับบัญชา
   [_] ผู้ใต้บังคับบัญชา
   [_] เพื่อนร่วมงาน

2. ความรุนแรงของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานที่เกิดขึ้นดังกล่าวนั้น

   [_] รุนแรงมาก
   [_] รุนแรงปานกลาง
   [_] รุนแรงน้อย

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานที่เกิดขึ้นกับท่านดังกล่าว เป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

<u>ส่วนที่ 2</u> โปรดระบุหมายเลขของพฤติกรรมทั้ง 23 พฤติกรรมที่กำหนดไว้เพื่อตอบใน 3 ข้อคำถามที่อยู่ด้านล่างของส่วนนี้ และขอความกรุณาตอบทุกข้อคำถาม เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

พฤติกรรมการแสดงออกเมื่อเผชิญกับภาวะความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงาน

1. ถกปัญหาในเรื่องดังกล่าวกับบุคคลที่มีความขัดแย้งด้วย
2. พยายามโน้มน้าวให้บุคคลที่มีความขัดแย้งด้วยเข้าใจ
3. ขว้างปาสิ่งของ
4. ร้องไห้
5. หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับบุคคลที่มีความขัดแย้งด้วย
6. ตั้งใจฟังความอย่างรอบคอบจากบุคคลที่มีความขัดแย้งด้วย
7. ก่อกวนงานของบุคคลที่มีความขัดแย้งด้วย
8. ไม่พูดกับบุคคลที่มีความขัดแย้งด้วย
9. นินทาบุคคลที่มีความขัดแย้งด้วยลับหลัง
10. ดื่มสุราหรือทานยานอนหลับเพื่อลืมเรื่องราวความขัดแย้งดังกล่าว
11. ถกปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวกับเพื่อนร่วมงานเพื่อหาแนวทางแก้ไข
12. ถกปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวกับบุคคลภายนอกเพื่อหาแนวทางแก้ไข
13. พยายามโต้กลับ
14. ลาออกจากงาน
15. ใช้อำนาจของตนเพื่อยุติความขัดแย้งดังกล่าว
16. พยายามทำให้บุคคลที่มีความขัดแย้งด้วยนั้นออกจากงานหรือบริษัท
17. ขอย้ายหน้าที่การงานที่ทำอยู่
18. ขอพบหัวหน้างานของบุคคลที่มีความขัดแย้งด้วย
19. ทุบหรือทำร้ายร่างกายบุคคลที่มีความขัดแย้งด้วย
20. ตั้งพันธมิตรและสมัครพรรคพวกขึ้นในองค์กร
21. ทำเป็นไม่ใส่ใจในเรื่องราวที่เกิดขึ้น
22. ทำให้เป็นเรื่องขำขัน
23. อื่น ๆ (โปรดระบุ _____)

ข้อคำถาม

1. พฤติกรรมที่ท่านแสดงออกมาจริง เมื่อเผชิญกับภาวะความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานที่ท่านระบุในส่วนที่ 1 (โปรดแสดงลำดับก่อนหลังของพฤติกรรมที่ท่านได้แสดงออกจริง)

[_1_] ..... [_2_] ..... [_3_] .....

2. ระบุ 3 พฤติกรรมที่ท่านต้องการแสดงออกเมื่อเผชิญกับภาวะความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงาน

[_1_] ..... [_2_] ..... [_3_] .....

3. ระบุ 3 พฤติกรรมที่ไม่ต้องการแสดงออกมาเลยเมื่อเผชิญกับภาวะความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงาน

[_1_] ..... [_2_] ..... [_3_] .....

<u>ส่วนที่ 3</u> โปรดประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 กลุ่มรวม 20 ปัจจัยในข้อคำถามต่อไปนี้ ว่าหลังจากที่ท่านได้แสดงพฤติกรรมจริง เพื่อตอบสนองความขัดแย้งระหว่างบุคคลไปแล้ว มีผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างไรบ้างหลังจากเกิดเหตุการณ์ครั้งนั้น และขอความกรุณาตอบทุกข้อคำถาม เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

1. หลังจากการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานไปแล้ว มีผลกระทบดังต่อไปนี้อย่างไรบ้าง

   1.1 ค่าจ้าง

   [ ] ค่าจ้างที่ข้าพเจ้าได้รับลดน้อยลง

   [ ] ค่าจ้างที่ข้าพเจ้าได้รับเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

   [ ] ค่าจ้างที่ข้าพเจ้าได้รับเพิ่มมากขึ้น

   1.2 สวัสดิการ

   [ ] สวัสดิการที่ข้าพเจ้าได้รับลดน้อยลง

   [ ] สวัสดิการที่ข้าพเจ้าได้รับเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

   [ ] สวัสดิการที่ข้าพเจ้าได้รับเพิ่มมากขึ้น

   1.3 ความมั่นคงในงาน

   [ ] ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีความมั่นคงลดน้อยลง

   [ ] ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีความมั่นคงเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

   [ ] ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานทีทำอยู่มีความมั่นคงเพิ่มมากขึ้น

   1.4 โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้า

   [ ] มีโอกาสในการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นลดน้อยลง

   [ ] มีโอกาสในการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

   [ ] ค่าจ้างที่ข้าพเจ้าได้รับเพิ่มมากขึ้น

2. หลังจากการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานไปแล้ว มีผลกระทบดังต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง

   2.1 ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากงาน

   [ ] ข้าพเจ้ามองเห็นประโยชน์จากงานลดน้อยลง

   [ ] ข้าพเจ้ามองเห็นประโยชน์จากงานเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

   [ ] ข้าพเจ้ามองเห็นประโยชน์จากงานเพิ่มมากขึ้น

   2.2 การแก้ไขปัญหาเรื่องงาน

   [ ] ความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาเรื่องงานของข้าพเจ้าลดน้อยลง

   [ ] ความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาเรื่องงานของข้าพเจ้าเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] ความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาเรื่องงานของข้าพเจ้าเพิ่มมากขึ้น

2.3 ความท้าทายของงาน

[ ] ข้าพเจ้ารู้สึกว่ามีความท้าทายในการทำงานลดน้อยลง

[ ] ข้าพเจ้ารู้สึกมีความท้าทายในการทำงานลดน้อยลงเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] ข้าพเจ้ารู้สึกว่ามีความท้าทายในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

2.4 การตัดสินใจในงาน

[ ] ในการทำงานข้าพเจ้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานได้แย่ลง

[ ] ในการทำงานข้าพเจ้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานได้ดีเหมือนเดิม

[ ] ในการทำงานข้าพเจ้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานได้ดีขึ้น

2.5 ความรับผิดชอบในงาน

[ ] ความรับผิดชอบในการทำงานของข้าพเจ้าลดน้อยลง

[ ] ความรับผิดชอบในการทำงานของข้าพเจ้าเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] ความรับผิดชอบในการทำงานของข้าพเจ้าเพิ่มมากขึ้น

2.6 ความเป็นอิสระในงาน

[ ] ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระในการทำงานลดน้อยลง

[ ] ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระในการทำงานเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

3. หลังจากการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานไปแล้ว มีผลกระทบดังต่อไปนี้อย่างไรบ้าง

3.1 ความสำเร็จของผลงาน

[ ] ผลงานที่ข้าพเจ้าทำได้อยู่ในระดับที่แย่ลง

[ ] ผลงานที่ข้าพเจ้าทำได้อยู่ในระดับเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] ผลงานที่ข้าพเจ้าทำได้อยู่ในระดับดีขึ้น

3.2 สถานภาพในงาน

[ ] บทบาทที่เข้าไปมีส่วนร่วมในงานของข้าพเจ้าลดน้อยลง

[ ] บทบาทที่เข้าไปมีส่วนร่วมในงานของข้าพเจ้าเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] บทบาทที่เข้าไปมีส่วนร่วมในงานของข้าพเจ้าเพิ่มมากขึ้น

3.3 ศักยภาพในการทำงาน

[ ] ศักยภาพในการทำงานของข้าพเจ้าลดน้อยลง

[ ] ศักยภาพในการทำงานของข้าพเจ้าเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] ศักยภาพในการทำงานของข้าพเจ้าเพิ่มมากขึ้น

3.4 ความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จของงาน

[ ] ข้าพเจ้าไม่สามารถทำงานได้ครบถ้วนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

[ ] ข้าพเจ้าสามารถทำงานได้ครบถ้วนเท่ากับเป้าหมายที่กำหนดไว้

[ ] ข้าพเจ้าสามารถทำงานได้ครบถ้วนและดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.5 คุณค่าในตัวบุคคลอันเกิดจากงาน

[ ] ข้าพเจ้ามองเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่องานที่ทำอยู่น้อยลง

[ ] ข้าพเจ้ามองเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่องานที่ทำอยู่เท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] ข้าพเจ้ามองเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่องานที่ทำอยู่มากขึ้น

3.6 ความมั่นใจในงาน

[ ] ข้าพเจ้ามีความมั่นใจในการสร้างผลงานลดน้อยลง

[ ] ข้าพเจ้ามีความมั่นใจในการสร้างผลงานเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] ข้าพเจ้ามีความมั่นใจในการสร้างผลงานเพิ่มมากขึ้น

4. หลังจากการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานไปแล้ว มีผลกระทบดังต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง

4.1 ความรู้สึกเป็นส่วนร่วมของกลุ่ม

[ ] ข้าพเจ้ามีความรู้สึกเป็นส่วนร่วมในองค์กรลดน้อยลง

[ ] ข้าพเจ้ามีความรู้สึกเป็นส่วนร่วมในองค์กรเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] ข้าพเจ้ามีความรู้สึกเป็นส่วนร่วมในองค์กรเพิ่มมากขึ้น

4.2 การเป็นที่รู้จัก

[ ] ข้าพเจ้าเป็นที่รู้จักในองค์กรลดน้อยลง

[ ] ข้าพเจ้าเป็นที่รู้จักในองค์กรเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] ข้าพเจ้าเป็นที่รู้จักในองค์กรเพิ่มมากขึ้น

4.3 การได้รับความชื่นชม

[ ] ข้าพเจ้าได้รับความชื่นชมจากคนในองค์กรลดน้อยลง

[ ] ข้าพเจ้าได้รับความชื่นชมจากคนในองค์กรเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] ข้าพเจ้าได้รับความชื่นชมจากคนในองค์กรเพิ่มมากขึ้น

4.4 มิตรภาพในงาน

[ ] มิตรภาพที่ข้าพเจ้าได้รับในที่ทำงานลดน้อยลง

[ ] มิตรภาพที่ข้าพเจ้าได้รับในที่ทำงานเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

[ ] มิตรภาพที่ข้าพเจ้าได้รับในที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ	นายไพฑูรย์ คงทัพ
เกิดวันที่	7 ตุลาคม 2496
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	3/105 ตำบลหัวหิน อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหัวหิน อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2512	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 7
พ.ศ. 2514	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3
พ.ศ. 2517	ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย สายอาชีพ แผนกพณิชยการ (ปวช.)
พ.ศ. 2522	พิเศษครูมัธยม (พ.ม.) กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2526	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกสังคมศึกษา สถาบันราชภัฏเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2546	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ