

สาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของพนักงานใน  
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด



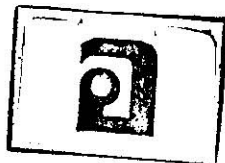
นางสาวบุรารัตน์ ปิ่นแก้วประเสริฐ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
กลุ่มวิชาการบริหารองค์การและการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
พ.ศ. 2544  
ISBN 974-655-088-8  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

**CAUSES OF CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT BEHAVIOR OF THE  
OFFICER IN AERONAUTICAL RADIO OF THAILAND LIMITED**

**MISS BURARAT PINKAEWPRASERT**

ACC NO. T107170  
DATE RECEIVED. ๕.๒.๐๐.๒๕๔๘  
CALL NO.





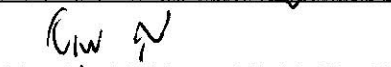
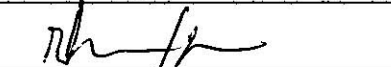
**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION  
GRADUATE SCHOOL SRIPATUM UNIVERSITY**

**2001**

**ISBN 974-655-088-8**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์ สาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ  
พนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด  
นักศึกษา นางสาวบุรารัตน์ ปิ่นแก้วประเสริฐ  
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ  
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารองค์การและการจัดการ  
ปีการศึกษา 2544

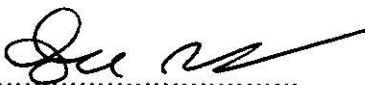
| คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์      | ลายมือชื่อ   |
|-------------------------------|--|
| 1. ดร.ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ   |  ประธาน  |
| 2. รศ.ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี |  กรรมการ |
| 3. ดร.อมร ถุงสุวรรณ           |  กรรมการ |
| 4. ดร.ณัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์     |  กรรมการ |

ผลการประเมิน ..... S .....

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 2 / 4 / 2545 เวลา 16.00 น.

สถานที่สอบ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว



(ศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ธิราพันธ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ... 8 ... เดือน ... พ.ค. .... พ.ศ. 45 .....

|                   |  |
|-------------------|--|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | สาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด |
| นักศึกษา          | นางสาวบุรารัตน์ ปิ่นแก้วประเสริฐ   |
| อาจารย์ที่ปรึกษา  | ดร.ประพันธ์ ชัยกิจจอร่าใจ  |
| หลักสูตร          | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารองค์การและการจัดการ  |
| ปีการศึกษา        | 2544   |

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุ ระดับของความขัดแย้ง พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 551 คน และกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการใช้สูตรการคำนวณหาขนาดตัวอย่างของ Taro Yamane จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 232 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของแต่ละตำแหน่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง นำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรการคำนวณสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้เท่ากับ 0.94 และแบบสอบถามพฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง ตามแนวความคิดของโรมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman rank-order correlation coefficient) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยภาพรวม พบว่า พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความขัดแย้งอยู่ในระดับสูง โดยมีสาเหตุมาจากองค์ประกอบด้านบุคคลมากที่สุด รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านองค์การ และองค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ ตามลำดับ
2. พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือในระดับปานกลางมากที่สุด

สุด รองลงมา คือ การประเมินประนอมในระดับปานกลาง การยอมให้ในระดับสูง การเอาชนะในระดับต่ำ และการหลีกเลี่ยงในระดับปานกลาง ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน แต่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Thesis Title</b>   | Causes of Conflict and Conflict Management Behavior of the Officer in Aeronautical Radio of Thailand Ltd. |
| <b>Student</b>        | Miss Burarat Pinkaewprasert   |
| <b>Thesis Advisor</b> | Dr.Praphan Chaikidurajai  |
| <b>Program</b>        | Master of Business Administration Department of Management and Organization                               |
| <b>Year</b>           | 2001  |

### **Abstract**

The purposes of this research were to study the causes of conflict, conflict management behavior and the relationship between causes of conflict and conflict management behavior of 551 employees in the Aeronautical Radio of Thailand Limited. The sample consisted of 232 employees, drawn by means of stratified random sampling. The instrument used for data collection was a rating scale questionnaire with its reliability of 0.94. The SPSS/PC+ programs were employed for data analysis by means of percentage, frequency, mean, standard deviation, and Spearman rank-order correlation coefficient.

The findings of this study were as follows :

1. Total causes of conflict of the employees in the Aeronautical Radio of Thailand Limited found that employees in the Air Traffic Service Operations Department had high level conflict; had most personal factor causes of conflict, organizational factor and correlation factor.

2. All most of the conflict management behavior of the employees in the Aeronautical Radio of Thailand Limited found that employees in the Air Traffic Service Operations Department had most collaboration conflict management behavior in the middle level, compromising in middle level, accommodation in high level, competition in low level and avoiding in middle level.

3. The relationship between causes of conflict and conflict management behavior of the employees in the Aeronautical Radio of Thailand Limited found that employees in the Air Traffic Service Operations Department causes of conflict had correlated with the conflict management behavior but in the low level.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ รศ.ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี ดร.อมร ฤงสูรณ ดร.ณัฐพันธ์ เผ่าพันธ์ และรศ.ดร.กิงพร ทองใบ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคุณชนัญญา ปิ่นแก้วประเสริฐ พี่สาว และคุณกมลรัตน์ ศิริสรณ์ เพื่อนรุ่นน้อง ซึ่งให้ความช่วยเหลือด้วยดีมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ นางลัดดา ปิ่นแก้วประเสริฐ มารดาที่ให้ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นกำลังใจหรือปัจจัยต่างๆ

บุรารัตน์ ปิ่นแก้วประเสริฐ

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                   | I    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                | III  |
| กิตติกรรมประกาศ.....                                   | IV   |
| สารบัญ.....  | V    |
| สารบัญตาราง.....                                       | VII  |
| สารบัญแผนภาพ.....                                      | VIII |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                      | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                    | 1    |
| กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....                          | 3    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                           | 5    |
| สมมติฐานในการวิจัย.....                                | 5    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                                 | 5    |
| ข้อดกลงเบื้องต้น.....                                  | 5    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....              | 6    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                   | 6    |
| บทที่ 2 แนวความคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 8    |
| ความหมายของความขัดแย้ง.....                            | 8    |
| แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....                    | 11   |
| ประเภทของความขัดแย้ง.....                              | 16   |
| กระบวนการของความขัดแย้ง.....                           | 18   |
| สาเหตุของความขัดแย้ง.....                              | 24   |
| ระดับของความขัดแย้ง.....                               | 36   |
| ผลของความขัดแย้ง.....                                  | 37   |
| พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง.....                      | 39   |
| ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                           | 43   |



|   | หน้า      |
|---|-----------|
| <b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>  | <b>48</b> |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....  | 48        |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....   | 49        |
| การทดสอบแบบสอบถาม.....  | 52        |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....  | 53        |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 53        |
| <b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>  | <b>55</b> |
| ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....  | 55        |
| ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่ง<br>ประเทศไทย จำกัด.....   | 58        |
| ตอนที่ 3 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุ<br>การบินแห่งประเทศไทย จำกัด.....   | 66        |
| ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการ<br>จัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด..... | 67        |
| <b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>  | <b>68</b> |
| สรุปผลการวิจัย.....   | 70        |
| อภิปรายผล.....  | 71        |
| ข้อเสนอแนะ.....   | 77        |
| <b>บรรณานุกรม.....</b>  | <b>79</b> |
| <b>ภาคผนวก.....</b>   | <b>84</b> |
| ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือ.....   | 85        |
| ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....  | 86        |
| <b>ประวัติผู้วิจัย.....</b>   | <b>92</b> |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 1        | แสดงแนวความคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบันเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....   | 15   |
| 2        | แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแต่ละตำแหน่ง.....  | 49   |
| 3        | แสดงการตรวจสอบให้คะแนนพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้ง.....  | 51   |
| 4        | แสดงการแปลความหมายแบบทดสอบของโรมัส และ คิลแมนน์.....   | 52   |
| 5        | แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....   | 56   |
| 6        | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความขัดแย้งในแต่ละ<br>องค์ประกอบเป็นรายข้อ.....         | 58   |
| 7        | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความขัดแย้งใน<br>องค์ประกอบด้านบุคคล.....               | 64   |
| 8        | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความขัดแย้งใน<br>องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์.....      | 64   |
| 9        | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความขัดแย้งใน<br>องค์ประกอบด้านองค์การ.....             | 65   |
| 10       | แสดงจำนวน ร้อยละ และระดับของพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้ง.....                                    | 66   |
| 11       | แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับ<br>พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้ง..... | 67   |

## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่   | หน้า |
|---|------|
| 1 แสดงกรอบแนวความคิดในการวิจัย.....                                       | 4    |
| 2 แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์.....                     | 19   |
| 3 แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของروبินส์.....                     | 22   |
| 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิภาพขององค์การ..... | 36   |
| 5 แสดงพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง.....                                | 39   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานในองค์การจะต้องอาศัยทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญ คือ คน (Man) เงิน (Money) สิ่งของ (Material) และการจัดการทรัพยากร (Management) และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปเช่นกันว่า “คน” นั้น เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด คนจะเป็นที่มาของประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของงาน เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยอื่นๆ การบริหารคนจึงเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และละเอียดอ่อน ในบรรดาสิ่งของหรือแม้แต่เทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งอาจมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมากเท่าใดก็ตาม แต่ก็ดูเหมือนจะทำความเข้าใจได้ง่ายและสามารถเข้าไปจัดการได้ง่ายกว่าคนมาก (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2542 : 3)

คนที่อยู่รวมกันตั้งแต่ที่มีจำนวนเพียงจำกัดภายในครอบครัวไปจนถึงคนกลุ่มใหญ่ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นในองค์การใดๆ ก็ตาม มักถือเป็นเรื่องธรรมดาที่ความคิดเห็นอาจจะไม่ตรงกัน และเกิดความขัดแย้งหรือข้อพิพาทขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์อันเนื่องมาจากความแตกต่างในการรับรู้ และความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือฝ่ายอย่างน้อยที่สุดตั้งแต่สองฝ่าย มีเป้าหมายที่แตกต่างกันหรือเป็นเพราะปัญหาด้านข้อมูลข่าวสาร คือ ขาดข้อมูลข่าวสาร มีไม่เพียงพอ หรือว่ามีข้อมูลที่ขัดแย้งกัน หรือเกิดจากการสื่อสารบกพร่อง อันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในการรับรู้และแปลความหมายของข้อมูล แม้กระทั่งการที่จะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือมีความสนใจที่จะใช้ทรัพยากรเหมือนกันแต่ทรัพยากรมีจำนวนจำกัดก็เป็นหนึ่งในหลายๆ สาเหตุ ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นจากระบบโครงสร้างขององค์การ เพราะว่ามีการแข่งขันเกี่ยวกับอำนาจ มีความไม่เสมอภาคหรือการคิดว่ามีความไม่เสมอภาค รวมทั้งสาเหตุเนื่องมาจากความแตกต่างกันทางด้านความเชื่อ ค่านิยม บุคลิกภาพ และความคาดหวัง ตลอดทั้งเกณฑ์ในการประเมินความคิดของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน เป็นต้น (สถาบันดำรงราชานุภาพ และ สถาบันสันติศึกษา, 2539 : 3-4)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ผู้บริหารไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยเสียได้ และไม่สามารถปล่อยให้เกิดขึ้นและรุนแรงขึ้นโดยไม่จัดการแก้ไข งานวิจัยในต่างประเทศยังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ใช้เวลาประมาณร้อยละ 20 ของเวลาที่ทำงาน เพื่อจัดการกับความขัดแย้ง งานวิจัยในระยะต่อมาแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาเพื่อจัดการกับความขัดแย้งเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 25 สำหรับผู้บริหารระดับกลางนั้นใช้เวลาถึงร้อยละ 30 ในการจัดการกับความขัดแย้ง (มะลิวัลย์ ดันดีสันติสม, 2542 : 125) การบริหารความ

ขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร และผู้บริหารจำเป็นจะต้องดำเนินการให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่สามารถเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใคร ไม่ว่าผู้บริหารจะต้องทำงานกับคนที่ตนเองชอบหรือไม่ชอบ ในทางปฏิบัติแล้วหากผู้บริหารสามารถเข้า กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีแล้ว ย่อมมั่นใจได้ว่างานจะประสบความสำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 9)

โดยทั่วไปบุคคลจะคิดถึงความขัดแย้งในแง่ลบและพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นหรือป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้น แต่ที่จริงแล้วความขัดแย้งก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการจัดการความขัดแย้งของบุคคล ซึ่งเกิดจากการรับรู้และความสามารถของบุคคลในการปรับตัวต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อายุ และประสบการณ์ที่มากขึ้นจะทำให้บุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี (มณฑิกา แก้วทองคำ, 2539 : 17) ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่สูงหรือต่ำจนเกินไปย่อมไม่เกิดผลดีมีแต่จะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร เช่น ความขัดแย้งที่มีมากจนเกินไปจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเสียไป ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มสมาชิกที่ทำงานด้วยกันเสื่อมลง การไม่พูดจากันมักจะทำให้เกิดขึ้น มีการบิดเบือนข้อมูล มีการแบ่งฝ่ายและดูถูกดูแคลนระหว่างกัน ทำให้ต้องเสียเวลารวมทั้งทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนานวันเข้าก็จะทำให้คุณภาพการบริการน้อยลง เพราะเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมที่ขึ้นอยู่ระหว่างกันแต่ไม่มีการประสานงานกัน ปริมาณและคุณภาพงานของทุกฝ่ายจะลดลง หรือไม่สามรถดำเนินการต่อไปได้ เนื่องจากการใช้เวลาและพลังไปเพื่อเอาชนะคู่แข่งขัดแย้ง ส่วนความขัดแย้งที่อยู่ในระดับต่ำเกินไป จะทำให้องค์กรไม่มีการพัฒนา เนื่องจากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างสรรคความคิดใหม่ๆ ความขัดแย้งในระดับปานกลางจะเป็นระดับที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความกระตือรือร้น เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีส่วนช่วยในการพัฒนางาน นอกจากนั้นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เกิดขึ้น เช่น มีการแข่งขันระหว่างกลุ่มเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่ต้องการ หรือกลุ่มมีการรับรู้ว่าคุณภาพ กลุ่มจะช่วยกันปกป้องสมาชิกเพื่อให้พ้นจากการถูกคุกคาม ทำให้เกิดความยึดมั่นของกลุ่ม ประโยชน์ของความขัดแย้งยังทำให้เกิดข้อตกลงที่มีเหตุผล กลายเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (โกวิทย์ พรหมสุภร, 2535 : 52)

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ความขัดแย้งก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กรขึ้นอยู่กับ การจัดการความขัดแย้งของบุคคล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งและ พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยเฉพาะฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศ เนื่องจาก “ภารกิจหลักของบริษัทฯ คือ การให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญในการให้ความปลอดภัย และอำนวยความสะดวกรวดเร็วแก่สายการบินตามกฎหมายข้อบังคับว่าด้วยกิจการขนส่งทางอากาศขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO)” (ศรีสุข จันทรางศุ, 2542 : 2) ซึ่งหากไม่มีการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมย่อมจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมทั้ง

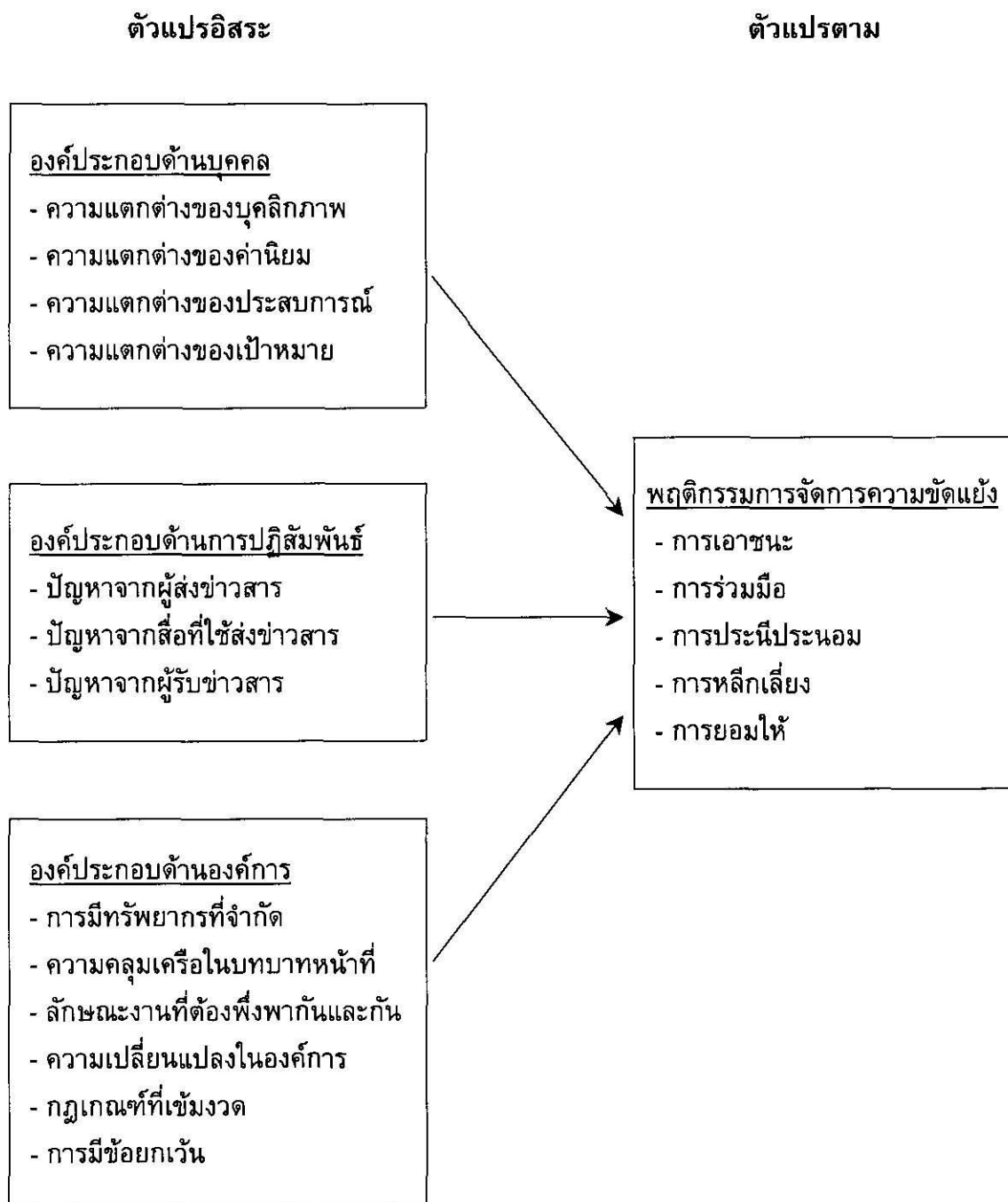
ประชาชนที่ใช้บริการสายการบินต่าง ๆ ดังนั้นเพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีผลดีต่อองค์กร ทักษะในการจัดการความขัดแย้งจึงมีความสำคัญ ซึ่งพนักงานทุกคนควรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงระดับของความขัดแย้ง สาเหตุ และพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท ซึ่งจะเป็ข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมต่อไป ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

### กรอบแนวความคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง คือ Pneuman and Bruehl (1982) Luthans (1995) Alexander Hamilton Institute (1983) เทพพนม เมืองแมน (2529) Eldag and Streans (1987) ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2536) ศจี อนันต์นพคุณ (2542) และพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ Thomas (1993) ซึ่งนำมาเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย โดยกำหนดให้ตัวแปรอิสระ คือ สาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของประสบการณ์ และความแตกต่างของเป้าหมาย
2. องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และปัญหาจากผู้รับข่าวสาร
3. องค์ประกอบด้านองค์กร ได้แก่ การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด และการมีข้อยกเว้น

ส่วนตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ (แผนภาพที่ 1)



แผนภาพที่ 1 : แสดงกรอบแนวความคิดในการวิจัย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ องค์ประกอบด้านองค์การ กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

### สมมติฐานในการวิจัย

1. องค์ประกอบด้านบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
2. องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
3. องค์ประกอบด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา สาเหตุของความขัดแย้ง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

### ข้อตกลงเบื้องต้น

ความขัดแย้งของพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการจราจรอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นสิ่งที่มีอยู่ ตั้งแต่ในระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ นอกจากนี้ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เท่านั้น



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อให้ผู้บริหารบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้ตระหนักถึงสาเหตุระดับของความขัดแย้ง และพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศ ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารบริษัท สามารถหาแนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
2. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา ให้พนักงานมีความรู้และความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง สาเหตุ และการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
3. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในแนวทางอื่นๆ ซึ่งจะทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งของพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันของบุคลิกภาพ ค่านิยม ประสบการณ์ และเป้าหมาย ประกอบกับการที่ต้องมาทำงานร่วมกันในองค์กรจึงเกิดการไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน โดยสามารถจำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประการหลักๆ คือ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านองค์กร

องค์ประกอบด้านบุคคล หมายถึง ลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของประสบการณ์ และความแตกต่างของเป้าหมาย

องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการในการสื่อสารของบุคคล ซึ่งองค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ผู้ส่งข่าวสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร

องค์ประกอบด้านองค์กร หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งองค์ประกอบด้านองค์กรที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด และการมีข้อยกเว้น

ระดับของความขัดแย้ง หมายถึง การให้ค่าความรู้สึกขัดแย้งของพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ประกอบด้วย ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง

พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการแสดงออกของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

## บทที่ 2

### แนวความคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “สาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ผู้วิจัยได้นำเอาแนวความคิดทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาหลักดังนี้ คือ

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. ประเภทของความขัดแย้ง
4. กระบวนการของความขัดแย้ง
5. สาเหตุของความขัดแย้ง
6. ระดับของความขัดแย้ง
7. ผลของความขัดแย้ง
8. พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง
9. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของความขัดแย้ง

กอร์ทเนอร์ (Gortner, 1977 : 195) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การต่อสู้ระหว่างบุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่า เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรหรือให้เป็นไปตามแนวคิดของตน

คาร์ทส และ คาร์ทัน (Katz and Kahn, 1978 : 649-650) ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้ง เป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามจะต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูดหรือมิใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามจะขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแกล้งฝ่ายตรงข้าม

โธมัส (Thomas, 1993 : 652) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการที่เกิดจากความคับข้องใจ เมื่อรับรู้ว่าคุณค่าอื่นไม่ทำตามความต้องการหรือเป้าหมายของตนเอง

นิวแมน และ บรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 : 3) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นสภาพการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่าทำงานโดยพึ่งพาอาศัยกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน

ฟิลเลย์ (Fillely, 1975 : 4) อธิบายว่า ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักจะเกิดจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริงๆ

มาร์ช และ ซิมมอน (March and Simon, 1959 : 42) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นความล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกันในการเลือกกระทำสิ่งต่างๆ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจ ดังนั้นความขัดแย้งต่อตนเองก็คือความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเองนั่นเอง

ไมเยอร์ส (Myers, 1983 : 499) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะการรับรู้นั้นจะถูกตั้งหรือไม่ถูกตั้งก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึกว่า ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้

روبินส์ (Robbins, 1998 : 434) กล่าวว่า ความขัดแย้งต้องเกิดจากการรับรู้ ถ้าไม่มีใครตระหนักในความขัดแย้งย่อมไม่มีความขัดแย้ง โดยทั่วไปเกิดจากความแตกต่างหรือความไม่ลงรอยกัน ซึ่งเป็นตัวกำหนดกระบวนการของความขัดแย้ง

แลซซุส (Lazarus, 1963 : 37-40) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเสมอ สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของมนุษย์ ทั้งนี้โดยมีรากฐานเริ่มต้นมาจากจิตใจของแต่ละบุคคลที่ไม่เหมือนกันด้วยความต้องการที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ของมนุษย์จึงอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งได้

กิตติ เหลาสภาพ (2543 : 7) ได้ให้คำนิยามว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ของความรู้สึกที่ไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม จุดสนใจ ความคิด และเป้าหมาย ทำให้เกิดภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจได้หรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

โชคชัย ชำรงค์พันธุ์ (2542 : 12) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้เกิดสภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายไม่สามารถตกลงหาข้อยุติให้เป็นที่พอใจได้ ความไม่ลงรอยกัน และต่อสู้กัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรหรือสิ่งที่ต้องการ ตามความแนวความคิดของตนเอง

มณฑิกา แก้วทองคำ (2539 : 9) ได้ให้คำนิยามว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม จุดสนใจ ความคิด และเป้าหมาย รวมทั้งการขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของอีกฝ่าย

แมนรัตน์ รัตนสุคนธ์ (2538 : 14) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือประเทศตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป ในการต่อสู้กันเพื่อป้องกัน ขัดขวางมิให้ฝ่ายที่ตรงข้ามกับตนบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้นั่นเอง

วรรณธนะ บริสุทธิ์ (2541 : 14) ได้ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เข้าใจกันหรือเข้าใจผิด โดยเกิดจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งหรือหลายๆสาเหตุ จนสามารถนำไปสู่การต่อสู้แก่งแย่ง ชิงดีชิงเด่น

ศจี อนันต์นพคุณ (2542 : 112) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่สมาชิกภาพในองค์การซึ่งอาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปไม่มีความเป็นปฏิปักษ์ต่อกันหรือเป็นฝ่ายตรงกันข้าม ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าเกิดจากความไม่สอดคล้องต้องกันในเรื่องของสถานภาพ เป้าหมาย แนวความคิด ค่านิยม อารมณ์ ความรู้สึก หรือเกิดจากการที่องค์การไม่สามารถให้ผลประโยชน์ หรือกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับทุกคนได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 11) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นสถานการณ์ที่เกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปสกัดกั้นมิให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน หรือไปด้วยกันไม่ได้

อรุณ รักธรรม (2530 : 31) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ สถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใดที่ฝ่ายกระทำฝ่ายหนึ่งจะเป็นบุคคล กลุ่ม หรือองค์การยอมรับหรือไม่ยอมรับฝ่ายตรงข้าม ไม่ว่าจะผ่านทางด้านเป้าหมาย วิธีการ ผลประโยชน์ ค่านิยม ประสบการณ์

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 161) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริการหรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องบุคลิกภาพ ค่านิยม ประสบการณ์ และเป้าหมาย ประกอบกับการที่ต้องมาปฏิสัมพันธ์กันในสภาวะแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมจึงเกิดการไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน

### แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ทุกองค์การและสังคมไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์ทุกคนย่อมมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งอำนาจและผลประโยชน์มีอิทธิพลต่อการเกิดความขัดแย้งได้ในทุกหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้การศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงได้รับความสนใจตั้งแต่อดีตจนกระทั่งปัจจุบัน กิตติมา ปรีดีดิถก (2529 : 19) ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 3 แนว ดังนี้

1. แนวโบราณหรือสมัยเก่า มีความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งดังนี้ คือ
  - 1.) ความขัดแย้งทุกชนิด เป็นเครื่องทำลายองค์การ และเกิดผลเสียต่อองค์การ เป็นที่มาแห่งปัญหาทั้งปวงควรหลีกเลี่ยง
  - 2.) ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของมนุษย์ และความผิดพลาดของการบริหาร
  - 3.) ฝ่ายบริหารควรมีบทบาทในการขจัดความขัดแย้ง หรือควรหลีกเลี่ยง
  - 4.) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นเรื่องของความผิดพลาดของบุคคล
  - 5.) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ถ้าผู้บริหารสามารถปรับหลักการการบริหารไปใช้ได้ถูกต้อง
2. แนวพฤติกรรม มีความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งดังนี้ คือ
  - 1.) ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติเกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน
  - 2.) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าองค์การจะมีลักษณะใดหรือมีวิธีการดำเนินการอย่างไร
  - 3.) ความขัดแย้งเกิดจากหลายที่มา ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การและไม่ว่าจะบริหารดีอย่างไรก็ตาม

4.) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการจัดระดับของความขัดแย้ง กระตุ้น หรือยุติความขัดแย้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและคุณภาพของงาน

3. แนวปฏิภริยาสัมพันธ์ มีความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งดังนี้ คือ

- 1.) ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น
- 2.) ความขัดแย้งส่งผลต่อความก้าวหน้า ดังนั้นควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร
- 3.) การบริหารความขัดแย้ง คือ การยอมรับว่ามีความขัดแย้ง และกระตุ้น เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง
- 4.) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหารองค์กร
- 5.) กลุ่มแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคคลในกลุ่มเริ่มมีความขัดแย้ง

روبินส์ (Robbins, 1988 : 441-445) ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดแบบประเพณีนิยม (Traditional View)

แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงทศวรรษ 1930 - 1940 แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว ความขัดแย้งถูกมองไปในทางลบ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในการสื่อสารและการบริหารงาน ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาตัวคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นจึงต้องพยายามช่วยกันปิดบัง ตามแนวคิดนี้ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งเลว คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดี เป็นผู้สร้างปัญหาให้กับองค์กร

2. แนวคิดแบบพฤติกรรม (Behavioral View)

แนวคิดนี้แพร่หลายในช่วงปลายทศวรรษ 1940 ถึงกลางทศวรรษ 1970 แนวคิดนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์กร ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากก็ยังมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงควรยอมรับความขัดแย้ง ยอมรับว่าต้องมีความขัดแย้ง ไม่สามารถจะกำจัดให้หมดไปได้ ยิ่งไปกว่านั้นบางครั้งความขัดแย้งยังเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

3. แนวคิดแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactions View)

เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่า ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมี

ประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น ถ้าหากมีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น วิเคราะห์ตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด จึงจำเป็นจะต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529 : 235-237) มองทัศนะของความขัดแย้งออกเป็น 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดดั้งเดิม : มนุษยสัมพันธ์ (Old View : Human Relations) บุคคลส่วนมากได้รับการสอนให้รู้จักคุณค่าของการเข้ากับคนอื่น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ในบ้าน วัด โรงเรียน ล้วนแต่มีการเพาะนิสัยให้ต่อต้านการมีความขัดแย้งกับผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่กำลังมีการพัฒนาในเรื่องของชีวิต ซึ่งผลที่ตามมาก็คือ การกลัวต่อการมีความขัดแย้ง ความไม่ตกลงกัน หรือการต้องเป็นปรปักษ์ต่อกัน ความขัดแย้งกลายเป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องมีการกำจัดให้หมดไป ต้องเก็บกดไว้ หรือต้องหลีกเลี่ยง ในระยะแรกทางการบริหารได้ยึดสภาพการณ์ว่าความขัดแย้งเป็นการทำลาย และควรที่จะจัดไม่ให้มีเหลือในองค์การ ต่อมาวิธีการดำเนินงานแบบมนุษยสัมพันธ์คงไว้ซึ่งความเชื่อว่าการมีความขัดแย้งชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลวของปฏิสัมพันธ์ที่มีระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

2. แนวความคิดใหม่ (New View) ทัศนคติที่ใหม่กว่าเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นที่ยอมรับ และกล่าวว่าควรจะมีการกระตุ้นให้เกิดขึ้นในปริมาณที่จำกัด ผู้สนับสนุนแนวความคิดนี้คงไว้ซึ่งความเชื่อว่าเป็นเป้าหมายของการบริหาร คือ การให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพ ดังนั้นความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์จึงจำเป็นสำหรับสิ่งท้าทายใหม่ๆ เพราะเป็นการกระตุ้นความคิด และวิธีการแก้ปัญหาให้มีความสำเร็จของการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงและความอยู่รอด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 12-14) ได้ให้ทัศนะและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 ทัศนะ คือ

1. แนวคิดสมัยเดิม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นสัญญาณความผิดพลาดบางอย่างขององค์การ เป็นความล้มเหลวของการบริหารจึงควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไป เป็นยุคสมัยที่เชื่อว่าองค์การที่ดีต้องมีความราบรื่น

2. แนวคิดสมัยมุ่งพฤติกรรม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความต้องการและผลประโยชน์ เกิดขึ้นเสมอในองค์การ บางครั้งความขัดแย้งนำมาซึ่งความคิดและวิธีการที่ดีมีประโยชน์ชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาที่ดีกว่า และบางครั้งความขัดแย้งก็ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ จึงต้องรู้วิธีการใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์



3. แนวคิดสมัยใหม่ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์การมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของความขัดแย้ง ความขัดแย้งบางอย่างจะส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชา หยุดอยู่กับที่ องค์การที่มีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น และมีความคิดสร้างสรรค์

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่กล่าวมานี้ หากจะแบ่งแนวคิดออกเป็น 2 กลุ่ม คือ แนวคิดเดิมกับแนวคิดปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าตามแนวคิดเดิมนั้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีประโยชน์ เป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำ ทำให้ความคิดเฉื่อยชา และไม่สร้างสรรค์ วิธีแก้ปัญหาก็คือออกกฎระเบียบกระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ตามความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่ สำหรับแนวคิดในปัจจุบันนั้น หากความขัดแย้งมีระดับที่เหมาะสมก็อาจทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ซึ่งเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเดิมกับแนวความคิดปัจจุบันไว้ ดังตารางที่ 1

| แนวคิดเดิม   | แนวคิดปัจจุบัน  |
|--|---|
| <p>1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไป จากองค์กร ความขัดแย้งจะทำให้องค์กรเกิดความแตกแยกและเป็นตัวการทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>2. ในองค์กรที่มีการบริหารที่ดีจะไม่มี ความขัดแย้ง</p> <p>3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้</p> <p>4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดในการบริหาร</p> <p>5. ความขัดแย้งเป็นของเหลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล ทำให้งานล้มเหลว</p> <p>6. การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น การก้าวร้าว</p> | <p>1. ความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นจึงควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งจะก่อให้เกิดโทษหรือประโยชน์ ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง</p> <p>2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร</p> <p>4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของสิ่งจูงใจที่ได้รับ เป้าหมาย และค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของมนุษย์</p> <p>5. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา</p> <p>6. มีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา</p> |

ตารางที่ 1 : แสดงแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบันเกี่ยวกับความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตที่เคยมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ควรหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นหรือกำจัดให้หมดไป จนมาถึงในปัจจุบันที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม

## ประเภทของความขัดแย้ง

การแบ่งประเภทของความขัดแย้งสามารถแบ่งได้หลายแบบขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาดังต่อไปนี้

- การแบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยเน้นคู่กรณีเป็นหลัก ซึ่งกรองแก้ว อยู่สุข (2542 : 187-189) ได้แบ่งเอาไว้ดังนี้ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เกิดขึ้นจากความไม่แน่ใจในความรู้ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติงานตามแผนที่ได้วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความเครียดหรือความว้าวุ่นสับสน จนตัดสินใจไม่ได้ เป็นผลกระทบถึงบุคคลอื่นที่ทำงานเกี่ยวข้องจนอาจเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และมีผลกระทบต่อองค์กรด้วย

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึงในองค์การเดียวกัน สาเหตุทั่วไป คือ บุคลิกภาพส่วนตัวหรือบทบาทในการทำงานแตกต่างกัน ความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ เช่น หัวหน้ากับลูกน้อง

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม เป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีที่แต่ละบุคคลปฏิบัติต่อกฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งอาจขัดแย้งกับบุคคลส่วนใหญ่ในกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การเดียวกัน หมายถึงหน่วยงานต่างๆในองค์การซึ่งต่างฝ่ายต่างก็พยายามจะให้บรรลุเป้าหมายและประโยชน์ของกลุ่ม แต่เนื่องจากแต่ละหน่วยต้องเกี่ยวข้องหรือทำงานประสานกัน เป็นธรรมดาที่จะต้องเกิดความขัดแย้ง เพราะเป้าหมายต่างกัน หรือประโยชน์ของแต่ละกลุ่มขัดกันก็ได้

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การต่างๆ ซึ่งจะเห็นได้ชัด คือ องค์การธุรกิจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น เพราะการแข่งขันกันไม่ว่าจะเป็นการผลิต การให้บริการ การกำหนดราคาสินค้าเพื่อผลกำไรของธุรกิจของตน

- การแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามสาเหตุ อาจแบ่งได้ดังนี้ คือ

1. ความขัดแย้งในเรื่องของงาน (Beurocratic Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อยๆในองค์การนั้น ความจริงแล้วเป็นของดี คือทำให้การปฏิบัติคล่องตัว แต่ถ้ามากเกินไปจนสมควรมองทำให้ขัดแย้งกัน หน่วยงานหรือบุคคลอื่นในองค์การซึ่งต้องทำงานเกี่ยวข้องพึ่งพาอาศัยกัน บางหน่วยงานเสร็จแล้วในขณะที่อีกหน่วยหนึ่งเพิ่งเริ่มหรือกำลังทำ เช่น ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถจัดวัตถุดิบให้แก่ฝ่ายผลิตได้ทันเวลา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งในเรื่องของระบบ (System Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นจากเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานในองค์การแตกต่างกัน ซึ่งทำให้มีความสนใจให้ความสำคัญต่อสิ่งต่างๆ ต่างกัน ตัวอย่างที่เห็นในองค์การธุรกิจ เช่น นโยบายจำกัดสินเชื่อของฝ่ายเครดิตขัดกับนโยบายเพิ่มยอดขายของฝ่ายตลาด ในขณะที่เรื่องการขายสินค้าเป็นเรื่องสำคัญเห็นได้ชัดและ

จะขายได้มากขึ้นถ้ามีการขายเป็นเงินเชื่อซึ่งอาจเกิดหนี้สูญได้ และถ้าเพิ่มยอดขายมากโอกาสเกิดหนี้สูญก็มากขึ้น แต่การรักษาระดับหนี้สูญมิให้เพิ่มขึ้นก็เป็นเรื่องสำคัญมากเช่นกัน เมื่อเกิดความขัดแย้งเช่นว่านี้ต่างฝ่ายต่างก็จะพยายามชี้เน้นให้เห็นความสำคัญของหน่วยงานที่ตนต้องรับผิดชอบ ซึ่งอาจจะยิ่งทำให้ความขัดแย้งเพิ่มขึ้น

3. ความขัดแย้งในเรื่องของการใช้ทรัพยากร (Bargaining Conflicts) ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติพบกันบ่อยๆ ในองค์กร ได้แก่ การใช้ทรัพยากรต่างๆ ซึ่งมีจำกัดร่วมกัน เช่น เงิน วัสดุ สถานที่ พนักงาน ฯลฯ ถ้าหากองค์กรจัดสรรให้หน่วยต่างๆ ไม่เป็นที่เพียงพอ หรือบางหน่วยได้มากกว่าบางหน่วยได้น้อยก็จะเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยเพื่อจะดึงเอาทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ของตน

- การแบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยเน้นลักษณะของคนกับงาน ซึ่งกิตติมา ปรดีดีลิก (2529) ได้แบ่งเอาไว้ดังนี้ คือ

1. ความขัดแย้งในด้านเนื้อหา (Substantive Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากความคิดเห็นไม่ตรงกันในเรื่องราวต่างๆ หรือในนโยบายที่จะปฏิบัติ หรืออาจขัดแย้งกันในทางปฏิบัติ เช่น เป้าประสงค์ และวิธีการไม่เหมือนกัน นอกจากนั้นอาจขัดแย้งในเรื่องการสรรหาทรัพยากร เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนความคิดเห็นในเรื่องบทบาท

2. ความขัดแย้งในด้านอารมณ์ (Emotional Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความรู้สึกพึงพอใจในเหตุการณ์ หรือไม่พอใจในสิ่งต่างๆ ซึ่งอาจเกิดจากความขัดแย้งในด้านเนื้อหา ดังที่กล่าวมาแล้วก็ได้ แล้วแสดงออกโดยการโกรธ ไม่ไว้ใจ ไม่ชอบ กลัว เป็นต้น

- การแบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยคำนึงถึงผลงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ทาง คือ

1. ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรเจริญหรือพัฒนา ซึ่งกล่าวได้ว่าองค์กรได้ประโยชน์จากความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งในทางเสื่อม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กร ทำให้องค์กรเสื่อมสลายหรือล้มเลิกไป

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็นหลายแบบแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง อย่างไรก็ตามความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เป็นพลวัตหรือเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะแยกความขัดแย้งออกจากกันโดยเด็ดขาด

## กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป คำว่า ฝ่ายในที่นี้หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การก็ได้ ฟิลเลย์ (Filley, 1975 : 7-9) ศาสตราจารย์ทางบริหารแห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน ณ เมืองแมดิสัน ได้วิเคราะห์ผลงานของ พอนดี (Pondy) คอร์วิน (Corwin) และชมิทท์ (Schmidt) และได้เสนอแนะว่ากระบวนการของความขัดแย้งแบ่งเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้ คือ

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

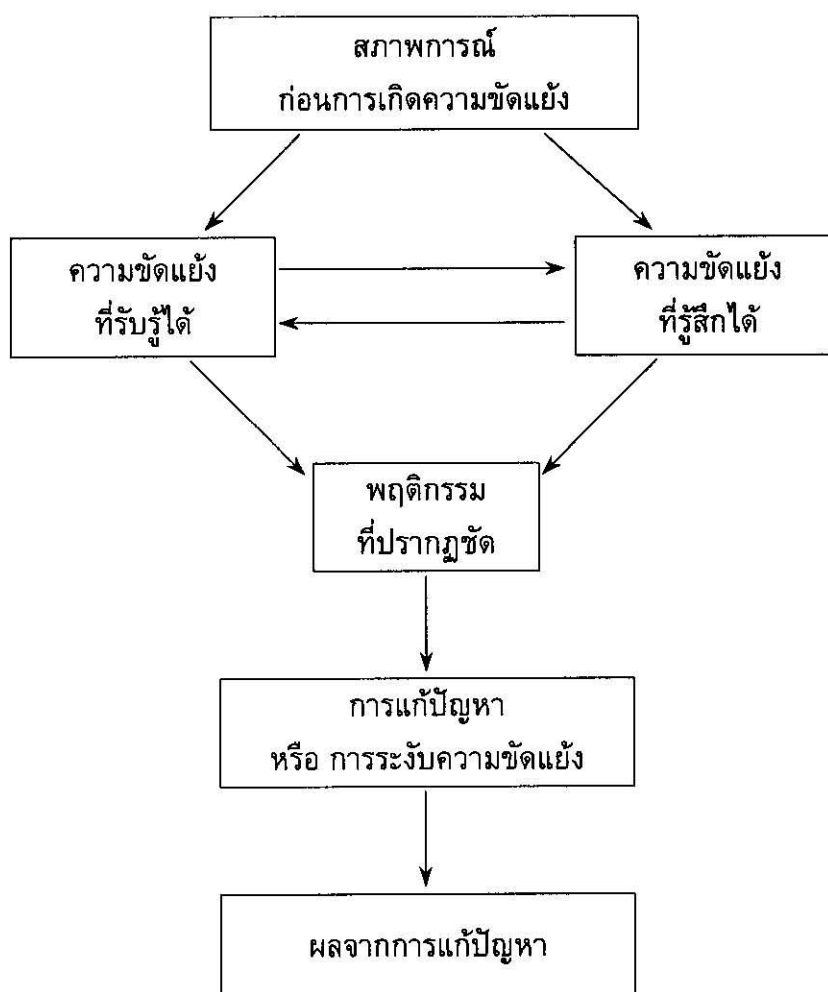
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึกที่ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้ หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียง หรือการแก้ปัญหา

5. การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป

6. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

กระบวนการของความขัดแย้งทั้ง 6 ขั้นตอนนี้ สามารถเขียนเป็นรูปได้ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 : แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลีย

เพื่อที่จะช่วยให้เข้าใจกระบวนการของความขัดแย้งได้ดีขึ้น ขอให้พิจารณารายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของกระบวนการของความขัดแย้งดังนี้

#### ขั้นที่ 1 สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง

สภาพการณ์ก่อนที่จะเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม 9 ประการต่อไปนี้ ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

1. ความคลุมเครือของขอบเขตของอำนาจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายไม่ทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไรบ้าง เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนหรือมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกัน ศักยภาพที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าขอบเขตของความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายมีชัดเจนแต่ละฝ่ายก็จะรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งต้องทำอะไรบ้าง โอกาสที่จะเกิดความไม่ลงรอยกันก็มีน้อย

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน เช่น การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่มีน้อยกว่าจำนวนคนที่ต้องการ หรือการแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้

3. อุปสรรคในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อการสื่อสารความหมายมีอุปสรรค อุปสรรคในที่นี้หมายถึงสิ่งที่แยกแต่ละฝ่ายออกจากกันอาจโดยมีเครื่องกีดขวางหรือเวลา เช่น ทำงานคนละตึก หรือสนรอบปกติกับสนรอบค่ำ อุปสรรคเหล่านี้จะทำให้แต่ละฝ่ายมีความสนใจที่ต่างกัน หรืออาจเกิดการเข้าใจผิดได้ง่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

4. การที่ต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง การที่ฝ่ายหนึ่งจะทำได้ก็ต้องให้อีกฝ่ายหนึ่งช่วยหรืออีกฝ่ายหนึ่งจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้ ลักษณะเช่นนี้จะทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งมีมากขึ้น

5. ความแตกต่างกันในองค์การ ความขัดแย้งจะเกิดมากขึ้นเมื่อองค์การถูกแบ่งให้แตกต่างกันมากขึ้น ความแตกต่างในที่นี้อาจเป็นจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชา หรือการแบ่งคนออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น ถ้าลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีมาก ก็จะทำให้เกิดความยากลำบากในการสื่อความหมาย ศักยภาพของการเกิดความขัดแย้งก็จะมีมากขึ้น

6. ฝ่ายต่าง ๆ ต้องตัดสินใจร่วมกัน ในการที่ฝ่ายต่าง ๆ ต้องร่วมกันตัดสินใจนั้นแต่ละฝ่ายก็จะนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานใหญ่และหน่วยงานย่อยของตน จึงทำให้มีความลังเลในการตัดสินใจหรือตัดสินใจโดยนึกถึงหน่วยงานย่อยของตนเองเป็นประการสำคัญจึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

7. ความต้องการความเป็นเอกฉันท์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อจะต้องให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เป็นการยากที่จะให้ทุกมติเป็นเอกฉันท์ วิธีการเลี่ยงความขัดแย้งก็โดยอาศัยเสียงข้างมาก

8. ความเคร่งครัดของกฎที่จะต้องปฏิบัติ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นถ้าบังคับให้ปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวด กฎที่เข้มงวดจะทำให้คนทั้งหลายต้องปฏิบัติตามคล้าย ๆ กัน การตัดสินใจก็เป็นไปตามเกณฑ์ที่วางไว้ แต่การต่อต้านความเข้มงวดนั้นจะนำไปสู่ความขัดแย้ง

9. ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้น ถ้ามีความขัดแย้งหลายๆ อย่างสะสมไว้โดยไม่ได้รับการแก้ไข

## ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้

สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้งที่กล่าวมาในขั้นที่ 1 ไม่จำเป็นจะต้องนำไปสู่ความขัดแย้งโดยตรง แต่ก็เป็นเงื่อนไขที่จะทำให้ความขัดแย้งมีโอกาสเกิดขึ้นได้ง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้เกี่ยวกับสภาพการณ์ของแต่ละฝ่าย การรับรู้สภาพการณ์จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้สองทาง ทางที่หนึ่ง รับรู้ในเหตุการณ์อย่างถูกต้องหรืออย่างไม่ถูกต้อง เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็

รับรู้ว่าคุณคือ แต่ฝ่ายมีความสนใจคล้ายกันก็รับรู้ว่าคุณสนใจต่างกัน การรับรู้ที่ถูกต้องก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ทางที่สอง เมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้สภาพการณ์ว่ามีลักษณะคุกคามและฝ่ายตนมีโอกาสมากที่จะแพ้ ทั้ง ๆ ที่ไม่ได้พิจารณาว่าจะมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างอื่นที่ฝ่ายตนไม่จำเป็นต้องแพ้ การรับรู้ทั้งสองทางนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

### ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ความรู้สึกและทัศนคติต่อสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้งก็เช่นเดียวกับกับการรับรู้ต่อสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งจริง ๆ ขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าฝ่ายตนถูกคุกคามถูกให้ร้ายก็จะเกิดความเครียดและกังวล ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด ความรู้สึกนั้นนอกจากจะส่งผลต่อความขัดแย้งโดยตรงแล้วยังส่งผลต่อการรับรู้ต่อสภาพการณ์อีกด้วย

การไม่ไว้วางใจกันก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าหากอีกฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกไม่ไว้วางใจอีกฝ่ายหนึ่งก็พยายามที่จะไม่ให้ข้อมูล โดยเกรงว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะบิดเบือนข้อมูลหรือพยายามเอาประโยชน์จากข้อมูลนั้น

### ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏชัด

เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ปรากฏชัด ซึ่งมีผลมาจากการรับรู้ว่าคุณมีความขัดแย้งหรือมีความรู้สึกว่าคุณมีความขัดแย้ง ถ้าหากฝ่ายหนึ่งสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของเขาก็จะแสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งออกมา พฤติกรรมของความขัดแย้งอาจเป็นการแข่งขัน การเอาแพ้ เอาชนะ การก้าวร้าว หรือการป้องกันตนเอง พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลหรือพฤติกรรมของกลุ่มก็ได้

### ขั้นที่ 5 การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการระงับความขัดแย้งเป็นการทำให้พฤติกรรมของการขัดแย้งหายไปหรือสิ้นสุดลง หรืออาจเป็นการกระทำให้ระดับของความขัดแย้งลดลง การแก้ปัญหาความขัดแย้งอาจทำได้หลายอย่าง เช่น ให้ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ให้ฝ่ายหนึ่งชนะบางส่วนและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้บางส่วน หรือให้ทุกฝ่ายชนะ

### ขั้นที่ 6 ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายในอนาคต และจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติที่มีต่อกัน ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้องพยายามที่จะชนะบ้าง โดยอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ไว้วางใจ บิดเบือนการสื่อความหมาย สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อไปอีก และความขัดแย้งย่อมจะทำให้แต่ละฝ่ายมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อกัน ทัศนคติที่แตกต่างกันก็จะส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งอย่างใหม่อีก





โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้หมายถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล และการพึ่งพาอาศัยกัน ระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์การขนาดใหญ่และมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติ เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรม และการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานก็เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง

ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้ง ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่บุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ขอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

### ขั้นที่ 2 การรู้ (Cognition)

หากสถานการณ์ในขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจแล้วศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน ก็จะเป็นจริงขึ้นมาในขั้นที่ 2 นี้ สภาพการณ์ในขั้นที่ 1 จะนำไปสู่ความขัดแย้งหากบุคคลรู้สึกว่าคุณถูกกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าตนถูกกระทบโดยสภาพการณ์นี้ หรือการรู้ว่าสภาพการณ์ นำส่งผลกระทบต่อตนเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคล ในขั้นนี้บุคคลจะรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) และบุคคลอาจรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict)

### ขั้นที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)

การที่คนรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งหรือรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งนั้น ยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของ ความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจ แต่หากเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือ ใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดง ความขัดแย้ง อย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดง ความก้าวร้าว การใช้กำลังกาย การใช้ ความรุนแรงอาจเป็นจลาจลหรือสงคราม เป็นต้น

เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายก็จะพยายามจัดการกับความ ขัดแย้ง โดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง อาจได้แก่

1. การแข่งขัน (Competition) เพื่อให้แพ้หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง
2. การร่วมมือ (Collaboration) เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้

3. การแบ่งปัน (Sharing) เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละบ้างอย่างก็จะสามารถประนีประนอมกันได้

4. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) อาจกระทำได้โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้งหรือพยายามระงับความขัดแย้ง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการเสียสละของฝ่ายตนโดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

#### ขั้นที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcomes)

การจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีและมีประโยชน์ ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ให้สมาชิกของกลุ่มความอยากรู้อยากเห็น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไข และความตึงเครียดลดลง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าเป็นต้น ผลเสียของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น เกิดความแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วย สถานการณ์ของความขัดแย้ง และขั้นตอนต่างๆ ของความขัดแย้ง ในสถานการณ์ของความขัดแย้งจะประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ เช่น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และพฤติกรรมที่แสดงออก โดยกระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มจากสภาพการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้หรือรู้สึกถึงความขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออก และผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ตามลำดับ

#### สาเหตุของความขัดแย้ง

นิวแมน และ บรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 : 35-49) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. องค์ประกอบด้านบุคคล (Individual Factor) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคล

องค์ประกอบด้านบุคคลในที่นี้มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพ หรือพฤติกรรมของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึกของบุคคล

### 1.) ภูมิหลัง (Background)

สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น

(1.) ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Differences) บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกัน สิ่งที่สามารถทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

(2.) ความแตกต่างทางการศึกษา (Educational Differences) ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษาที่บุคคลได้รับ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน

(3.) ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ (Differences in Value and Belief) บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันย่อมประพฤติกและปฏิบัติแตกต่างกัน

(4.) ความแตกต่างทางประสบการณ์ (Differences in Experience) ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มีให้เห็นได้บ่อยครั้ง คือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์ และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

### 2.) แบบฉบับ (Style)

สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

(1.) แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) คาร์ล จุง (Carl Jung) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

(2.) แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือผู้อื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

(3.) แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

(4.) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงาน กับมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตาม ปัญหาก็คงไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่นอน

### 3.) การรับรู้ (Perceptions)

สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง คือ การรับรู้ในการกระทำ หรือเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

(1.) การรับรู้ที่บิดเบือน (Distorted Perceptions) บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริงโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

(2.) การรับรู้ที่แตกต่างกัน (Different Perceptions) บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกันเห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันก็ได้ ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

### 4.) ความรู้สึก (Feeling)

คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหนิดหน่อยไปจนถึงเดือดดาล หรือเริ่มจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลายอย่างรวมกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ ความรู้สึกของบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Issues) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคล

การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น

กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ผู้ส่งข่าวสาร (Sender-Based)
2. สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร (Media-Based)
3. ผู้รับข่าวสาร (Receiver-Based)

ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้ เช่น

1.) ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น

- (1.) ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ
- (2.) ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน
- (3.) เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง

(4.) เปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและไม่สมบูรณ์

เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

## 2.) ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น

(1.) การบิดเบือนข้อมูล โดยไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน

(2.) สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น เช่น ในรายงานเรื่องหนึ่งซึ่งอาจยาวเพียง 2 หน้าก็พอ แต่ปรากฏว่ามีถึง 8 หน้า เป็นต้น

(3.) สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสาร

## 3.) ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น

(1.) ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

(2.) ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การ (Organizational Conditions) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

โดยทั่วไปแล้วสภาพขององค์การเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น

1.) การมีทรัพยากรที่จำกัด (Scarcity of Resources) โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

2.) ความคลุมเครือ (Ambiguity) ความคลุมเครือขององค์การที่เป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด (Over-Regulation) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้บุคคลยึดติดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 8.00 น. เป็นต้น

4.) การแข่งขัน (Competition) ทุกๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

5.) การมีข้อยกเว้น (Exceptions) การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

ลูธาน (Luthans, 1995 : 278-279) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีสาเหตุ 4 ประการด้วยกัน คือ

1. ความแตกต่างของบุคคล

แต่ละคนมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรม การเลี้ยงดูของครอบครัว ประสบการณ์ การศึกษา ค่านิยม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีเรื่องของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องค่อนข้างมาก จึงทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความแตกต่างของบุคคลจึงเป็นสาเหตุหลักของความขัดแย้ง

2. การขาดข้อมูลข่าวสาร

เป็นผลมาจากการสื่อสารในองค์กรบกพร่อง อาจเนื่องมาจากทั้งสองฝ่ายมีข้อมูลที่ไม่เหมือนกัน หรือไม่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งแตกต่างจากข้อแรกตรงที่ไม่มีเรื่องของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

3. บทบาทที่เข้ากันไม่ได้

เป็นผลมาจากทั้งความขัดแย้งจากภายในบุคคล และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะลักษณะงานที่ต้องทำร่วมกัน หรืองานที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกัน เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตต้องการลดต้นทุนในการผลิต ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขายต้องการขายสินค้าที่มีคุณภาพดี แต่การผลิตต้องใช้ต้นทุนการผลิตสูง ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

4. ความเครียดจากสิ่งแวดล้อม

เป็นความเครียดที่เกิดจากการขาดแคลนทรัพยากร การแข่งขัน ระดับความไม่แน่นอน หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความเครียด จะเป็นสิ่งที่ทำให้ความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1983 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 187-190) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ คือ

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ

ความแตกต่างของบุคลิกภาพระหว่างบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบ ชอบควบคุม จะมีความลำบากใจในการทำงานกับลูกน้องที่มุ่งจะให้งานสำเร็จเป็นประการสำคัญและชอบเสี่ยง คนบางคนมักมีความขัดแย้งกับคนอื่นบ่อยๆ เพราะมีธรรมชาติที่ก้าวร้าว คนที่ก้าวร้าวมักจะระบายออกในที่ทำงานมากกว่าที่บ้าน คนที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับพวกก้าวร้าว คือพวกที่ประเมินตนเองค่อนข้างต่ำ คนพวกนี้มักจะชอบให้ร้ายคนอื่น โยนความผิดให้คนอื่น นินทาคนอื่น เพื่อทดแทนความไม่มั่นคงของตนเอง บุคลิกภาพของคนสองประเภทนี้มักเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

คนบางกลุ่มมีบุคลิกภาพสอดคล้องกัน พบกันครั้งแรกก็ถูกใจกัน สนทนากันรวดเร็วราวกับรู้จักกันมานานปี ในทางตรงกันข้าม บางคนเมื่อพบกันก็รู้สึกไม่ชอบหน้ากันแล้วทั้งๆ ที่

ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน เข้าทำนองที่เรียกว่า “ศรีศิลป์ไม่กินกัน” ทั้งนี้เนื่องจากมีบุคลิกภาพที่ขัดกัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

## 2. ความแตกต่างของค่านิยม

ความแตกต่างของค่านิยมคล้ายกันกับความแตกต่างของบุคลิกภาพ ต่างกันที่ความแตกต่างของค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ หรือการที่ถูกสั่งสอนมา ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีค่านิยมแตกต่างกันต้องมาทำงานด้วยกัน หากคนมีค่านิยมแตกต่างกันน้อยเท่าไร ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นน้อยเท่านั้น ความแตกต่างในคุณธรรม อุดมการณ์ ปรัชญา การได้รับการเลี้ยงดู การศึกษา และศาสนา สามารถเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน ค่านิยมที่ต่างกันทำให้คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันเกี่ยวกับความเข้มงวด หรือการอะลุ่มอล่วยในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

## 3. ความแตกต่างของการรับรู้

ความแตกต่างของการรับรู้เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายกัน เมื่อคนต้องพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิมของตนเอง ด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ต่างกันจึงทำให้มีความรับรู้ที่แตกต่างกัน การรับรู้ต่อข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกันก็ได้ เมื่อการรับรู้ของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น เช่น ครูน้อยทั้งหลายอาจมองครูใหญ่คนใหม่ในลักษณะแตกต่างกัน ประสบการณ์ของครูสมหญิงที่มีต่อคนที่มีรูปร่างคล้ายครูใหญ่คนใหม่เป็นประสบการณ์ที่ดี ครูสมหญิงก็จะมีการรับรู้ที่ดีต่อครูใหญ่คนใหม่ ครูสมชายมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับคนที่มีรูปร่างคล้ายครูใหญ่คนใหม่ ก็จะทำให้ครูสมชายมีการรับรู้ที่ไม่ดีต่อครูใหญ่คนใหม่ ความขัดแย้งระหว่างครูสมชายกับครูใหญ่ก็จะค่อยๆ เกิดขึ้น

## 4. ความแตกต่างของเป้าหมาย

เมื่อคนมีเป้าหมายต่างกันและเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกันก็จะเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมที่แต่ละกลุ่มมีหลายพวก แต่ละพวกก็มีเป้าหมายของตนเอง จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายในระบบราชการนั้นมักเสียคนดีมีฝีมือไปมาก เพราะเขาไม่สามารถทนทำงานร่วมกับคนที่มีเป้าหมายแตกต่างกับเขา หรืออาจเป็นเพราะเป้าหมายของหน่วยงานไปแทรกแซงเป้าหมายส่วนบุคคลที่เขายอมรับไม่ได้ ภูมิหลังที่ต่างกันย่อมทำให้บุคคลมีเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน คนที่มุ่งจะเอาแต่ประโยชน์ส่วนตนโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของคนอื่นมักมีสาเหตุมาจากภูมิหลังของคนเหล่านี้

## 5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด

ในทางการศึกษานั้นทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุ ตำแหน่ง หรือ ยศฐาบรรดาศักดิ์ แต่ละคนก็มักจะแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ และมักจะรู้สึกว่าได้ทรัพยากรมาไม่เพียงพอที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรม หรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตนควรจะได้รับ



## 6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล

ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้นย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก การมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น ในงานที่คาบเกี่ยวกัน ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการแย่งกัน "ทำงาน" แต่ความขัดแย้งมักเกิดจากการแย่ง "ผลงาน" กันต่างหาก องค์การใดก็ตามที่จัดโครงสร้างโดยทำให้คนต้องพึ่งพาอาศัยกันมากโอกาสที่ความแตกต่างในบุคลิกภาพ ค่านิยม การรับรู้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น เช่น ฝ่ายการเงินไม่สามารถไปวางฎีกาเบิกเงินได้ เพราะฝ่ายยานพาหนะไม่จัดรถให้ งานทะเบียนลงทะเบียนไม่ได้ตามกำหนด เพราะฝ่ายพิมพ์ยังพิมพ์แบบฟอร์มให้ไม่เสร็จ

## 7. ความกดดันต่อบทบาท

ทุกตำแหน่งในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งนั้นๆ จะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ และจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วยว่าแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร ไม่ว่าใครจะดำรงตำแหน่งอะไรก็ตาม ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามความคาดหวัง ความขัดแย้งก็จะไม่เกิด แต่แต่ละตำแหน่งย่อมมีความกดดันให้บุคคลต้องแสดงบทบาท ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การมักจะเกิดจากบทบาทมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคล บางตำแหน่งจะมีความขัดแย้งติดอยู่ด้วย เช่น ผู้ตรวจสอบภายใน อาจารย์ฝ่ายปกครอง ซึ่งคนมักจะต่อต้านกิจกรรมที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆปฏิบัติ ทำให้มีความกดดันต่อบทบาทของตำแหน่งนั้นเป็นอย่างมาก ทำให้มีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง

## 8. ความแตกต่างของสถานภาพ

สถานภาพเป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับของบุคคล อาจเป็นแบบพิธีการ ซึ่งเป็นผลมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ หรือเป็นแบบไม่เป็นพิธีการ ซึ่งเป็นผลมาจากความอาวุโส หรือความเชี่ยวชาญ เป็นต้น เมื่อการได้รับสถานภาพของคนหนึ่งเป็นการแทรกแซง หรือเอาเปรียบคนอื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

แอลแดด และ สตรีนส์ (Eldag and Streams, 1987 : 412-414) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การว่าเกิดจาก 6 ประการนี้ คือ

1. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน (Task Interdependent) การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงานมีอยู่ 4 ประเภท คือ งานที่ต้องทำร่วมกัน งานที่ทำต่อเนื่องกัน งานที่ต้องแลกเปลี่ยนกันทำเมื่อทำเสร็จในขั้นตอนนี้ และงานที่ต้องทำเป็นทีมถ้าจุดใดจุดหนึ่งไม่ทำก็จะเกิดปัญหาทั้งหมด ดังนั้นถ้าคนใดคนหนึ่งไม่รับผิดชอบงานย่อมทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมา

2. เป้าหมายที่แตกต่างกัน (Goal Incompatibility) คนในแต่ละส่วนหรือแผนกอาจตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้แตกต่างกัน เช่น พนักงานรักษาความปลอดภัยของสายการบินต้องการให้

เกิดความปลอดภัย จึงมีการตรวจอย่างเข้มงวดและหลายขั้นตอน ในขณะที่แผนกบริการต้องการให้รวดเร็วและให้สายการบินตรงเวลาที่ที่สุด ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสองกลุ่มได้

3. การที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Share Resources) ทุกองค์การจะมีทรัพยากรที่จำกัด แต่บุคลากรในองค์การต่างมีความต้องการจะใช้ทรัพยากรเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย จึงอาจเกิดการแข่งขันและแย่งชิงทรัพยากร ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา

4. ความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Differentiation) เช่น การคิด การรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาต่อการสื่อสาร การแบ่งปันทรัพยากร ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะทำให้เกิดความยุ่งยากในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

5. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความไม่แน่นอนเกิดจากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อม ทรัพยากร หรือการเปลี่ยนแปลงงาน เปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งความไม่แน่นอนก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากการปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง

6. ระบบการให้รางวัล (Reward System) การได้รับและไม่ได้รับผลตอบแทนจะทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น ในระบบราชการคนที่ไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบขั้นพิเศษก็จะเกิดความไม่พอใจ เกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529 : 242-243) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 3 สาเหตุ คือ

1. การสื่อความหมาย รวมเอาองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งขัดขวางทำลายการส่งข้อมูล และความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดความล่าช้า หน่วงการร่วมมือ และก่อกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจผิด แหล่งของความขัดแย้งดังกล่าวรวมถึงความยุ่งยากของภาษา ความหมายของคำ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารไม่พอเพียง และเสียงรบกวนต่างๆ

2. โครงสร้างขององค์การ สิ่งที่เป็นอุปสรรค คือ บทบาทที่กำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหารในการดำเนินงาน และวิธีประสานงาน เพื่อการดำเนินงานขององค์การนั่นเอง

3. ลักษณะพฤติกรรมส่วนบุคคล การนำเอาบุคคลมาทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายอันหนึ่ง แม้ว่าองค์การจะได้รับการวางรูปแบบที่ดีที่สุดแล้วก็ตาม การที่บุคคลเหล่านั้นต่างก็มีลักษณะของตนเองในด้านบุคลิกภาพ ค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวังของตนเอง

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2536 : 186-187) กล่าวถึงสาเหตุโดยทั่วไปของความขัดแย้งไว้ดังนี้ คือ

1. การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่างๆ ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ การจัดสรรไม่เป็นไปตามความต้องการ ทรัพยากรมีน้อยไม่พอกับความต้องการ การให้ 2 ชั้นไม่ทั่วถึง เป็นต้น

2. ความแตกต่างในเป้าหมาย เป้าหมาย (Goal) คือ สิ่งที่เราต้องการให้สิ่งนั้นเป็นไปตามที่วางไว้ แต่คนในองค์กรมีแนวคิดและเลือกทางที่จะปฏิบัติแตกต่างกัน จึงเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ทั้งนี้ความแตกต่างของแต่ละคน ย่อมเนื่องมาจากประสบการณ์ ค่านิยม ภูมิหลัง การศึกษา เป็นต้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมของการปฏิบัติงาน บางคนบางกลุ่มทำงานมากทำงานหนัก แต่ฝ่ายบริหารไม่เห็นผลงาน แต่กลับไปสนใจ เอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับกลุ่มที่เอาใจใกล้ชิด ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น

4. ความแตกต่างในเรื่องของความเชื่อและค่านิยม ค่านิยม (Value) หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่าแล้วบุคคลได้ยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง เมื่อค่านิยมของคนแตกต่างกัน ความขัดแย้งในด้านความคิดจึงเกิดขึ้น

5. ความขัดแย้งในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ สไตส์ เป้าหมายส่วนตัว เหล่านี้ ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้เช่นเดียวกัน

6. ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร การเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง วัตถุประสงค์ เป้าหมายในการผลิต เทคโนโลยี เมื่อบุคคลไม่เข้าใจและไม่ยอมรับ ย่อมก่อให้เกิดการต่อต้าน ซึ่งก็เป็นความขัดแย้งในองค์กร

ศจี อนันต์นพคุณ (2542 : 117-118) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากหลายปัจจัยและที่สำคัญมีดังนี้ คือ

1. ความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ความไม่ชัดเจนนี้เองเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรขององค์กรเกิดความสับสน ก้าวกำยในการทำงาน หรือทำงานซ้ำซ้อน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นตามมาได้

2. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน ปัจจัยนี้ก็คือ การที่กลุ่มงานหรือแผนกสองแผนกหรือมากกว่า ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันต้องพึ่งพาอาศัยกัน ความสัมพันธ์กันเช่นนี้ อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ เช่น กลุ่มงานหนึ่งทำงานล่าช้ามีผลทำให้อีกกลุ่มงานไม่สามารถทำงานต่อได้ เพราะต้องรอให้กลุ่มงานแรกทำงานให้เสร็จเสียก่อน เป็นต้น

3. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การส่งข้อมูลข่าวสารที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน มีการบิดเบือนข้อมูล การเข้าใจภาษาที่ไม่ตรงกัน และความล่าช้าของกระบวนการถ่ายทอดความรู้ และข่าวสารต่างๆ สภาพเช่นนี้จะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานเกิดความเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน มีผลทำให้ขาดการประสานงาน และความร่วมมือร่วมใจกัน ซึ่งเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาได้

4. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด บุคลากรหรือกลุ่มงานในองค์กรมักจะเผชิญกับปัญหาการแย่งชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรบุคคล รวมทั้งตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนิน

งานของตนเอง หรือของกลุ่มสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สภาพเช่นนี้ก็จะเป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ เพราะถ้าฝ่ายหนึ่งได้ทรัพยากรเพิ่ม หรือเป็นฝ่ายชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้ตามที่ต้องการก็จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ซึ่งจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งตามมา

5. การควบคุมพฤติกรรม องค์การใดหรือหน่วยงานใดที่มีการควบคุมหรือบังคับให้บุคลากรอยู่ภายใต้ข้อบังคับ ระเบียบ วินัยมากมาย ซึ่งรวมถึงมาตรฐานการทำงาน และนโยบาย จะมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งสูง โดยเฉพาะกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีลักษณะต้องการความเป็นอิสระ และการบังคับบัญชาตนเองสูง

6. ความแตกต่างของบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะมีความแตกต่างกันนับตั้งแต่เรื่องพื้นฐานของครอบครัว ค่านิยม แนวความคิด การศึกษา อายุ ทัศนคติ บุคลิกภาพ และประสบการณ์ ล้วนแล้วแต่เป็นบ่อเกิดที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระดับบุคคลหรือกลุ่มงานก็ตาม และยิ่งมีความแตกต่างกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็จะมีมากตามมาเท่านั้น

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านองค์การ

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของประสบการณ์ และความแตกต่างของเป้าหมาย

- ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของบุคลิกภาพระหว่างบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น คนบางคนมักมีความขัดแย้งกับคนอื่นบ่อยๆ เพราะมีธรรมชาติที่ก้าวร้าว คนที่ก้าวร้าวมักจะระบายออกในที่ทำงานมากกว่าที่บ้าน ส่วนคนที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับพวกก้าวร้าว คือ พวกที่ประเมินตนเองค่อนข้างต่ำ คนพวกนี้มักจะชอบให้ร้ายคนอื่น โยนความผิดให้คนอื่น นินทาคนอื่น เพื่อทดแทนความไม่มั่นคงของตนเอง บุคลิกภาพของคนสองประเภทนี้มักเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง (Alexander Hamilton Institute, 1983 อ้างถึงใน พร นพ พุกกะพันธ์, 2542 : 187-190 ; เทพนม เมืองแมน, 2529 : 242-243 ; ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2536 : 186-187 ; ศจี อนันต์นพคุณ, 2542 : 117-118)

- ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของค่านิยมมีลักษณะคล้ายกันกับความแตกต่างของบุคลิกภาพ ต่างกันที่ความแตกต่างของค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ หรือการที่ถูกล้างสมองมา บุคคลที่มีค่านิยมแตกต่างกันย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีค่านิยมแตกต่างกันต้องมาทำงานด้วยกัน หากค่านิยมแตกต่างกันน้อยเท่าไร ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นน้อยเท่านั้น ทั้งความแตกต่างในคุณธรรม อุดมการณ์ ปรัชญา การเลี้ยงดู การศึกษา และศาสนา สามารถเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน ค่านิยมที่แตกต่างกัน ทำให้คนมี

ความคิดเห็นไม่เหมือนกันเกี่ยวกับความเข้มงวด หรือการรุ่มอล่วยในการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์ (Pneuman and Bruehl, 1982 : 35-49 ; Luthans, 1995 : 278-279 ; Alexander Hamilton Institute, 1983 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 187-190 ; เทพพนม เมืองแมน, 2529 : 242-243 ; ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2536 : 186-187 ; ศจี อนันต์นพคุณ, 2542 : 117-118)

- ความแตกต่างของประสบการณ์ ความแตกต่างของประสบการณ์ ทำให้บุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เช่น คนที่ทำงานมานานอาจคิดว่าตนเองมีประสบการณ์มาก แต่คนที่เพิ่งเรียนจบมาเห็นว่าคนที่ทำงานมานานไม่รับรู้วิทยาการสมัยใหม่ เป็นคนรุ่นเก่าไม่ทันสมัย ยังใช้วิธีการทำงานแบบเดิม ส่วนคนที่มีประสบการณ์ก็จะคิดว่าคนที่มาทำงานใหม่ไม่มีประสบการณ์เก่งแต่ทฤษฎี (Pneuman and Bruehl, 1982 : 35-49 ; ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2536 : 186-187 ; Luthans, 1995 : 278-279 ; ศจี อนันต์นพคุณ, 2542 : 117-118)

- ความแตกต่างของเป้าหมาย เมื่อคนมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน และเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกันก็จะเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมที่แต่ละกลุ่มมีหลายพวก แต่ละพวกก็มีเป้าหมายของตนเอง จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย เช่น ระบบราชการมักจะเสียคนดีมีฝีมือไปมาก เพราะเขาไม่สามารถทนทำงานร่วมกับคนที่มีเป้าหมายแตกต่างกับเขาได้ หรืออาจเป็นเพราะเป้าหมายของหน่วยงานไปแทรกแซงเป้าหมายส่วนบุคคลที่เขายอมรับไม่ได้ เป้าหมายที่แตกต่างกันนั้นมาจากภูมิหลังที่ต่างกัน คนที่มุ่งจะเอาแต่ประโยชน์ส่วนตนโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของคนอื่นมักมีสาเหตุมาจากภูมิหลังของคนเหล่านี้ (Alexander Hamilton Institute, 1983 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 187-190 ; Eldag and Streans, 1987 : 412-414 ; ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2536 : 186-187)

2. องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ก็คือ การสื่อสารที่ไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่สาระ และเจตนาของข่าวสาร ทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสาร คือ ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และปัญหาจากผู้รับข่าวสาร (Pneuman and Bruehl, 1982 : 35-49 ; Luthans, 1995 : 278-279 ; เทพพนม เมืองแมน, 2529 : 242-243 ; ศจี อนันต์นพคุณ, 2542 : 117-118)

- ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร ได้แก่ การส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ การส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน การส่งข่าวสารที่ไม่ถูกต้อง และการเปลี่ยนความคิดออกมาเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องหรือไม่สมบูรณ์

- ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร ได้แก่ การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากการใช้ถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้จนเคยชิน รวมทั้งสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับ

ข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด สภาวะที่ไม่พร้อมจะรับข้อมูลข่าวสาร หรือความล่าช้าในการสื่อสาร

- ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร ได้แก่ ผู้รับข่าวสารไม่สามารถแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิดให้ตรงกับผู้ส่งสารได้ และความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้รับและผู้ส่งข่าวสาร

3. องค์ประกอบด้านองค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งองค์ประกอบด้านองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน ความไม่แน่นอน กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด และการมีข้อยกเว้น

- การมีทรัพยากรที่จำกัด ในทางการศึกษานั้นทรัพยากรในองค์การมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน วัสดุ สถานที่ หรือตำแหน่ง แต่ละคนก็มักจะแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ และมักจะรู้สึกว่าได้ทรัพยากรมาไม่เพียงพอที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรม หรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตนเองควรจะได้รับ (Pneuman and Bruehl, 1982 : 35-49 ; Alexander Hamilton Institute, 1983 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 187-190 ; Eldag and Streans, 1987 : 412-414 ; ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2536 : 186-187 ; ศจี อนันต์นพคุณ, 2542 : 117-118)

- ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย รวมทั้งบุคลากรในองค์การเกิดความสับสน ก้าวกำยในการทำงาน หรือทำงานซ้ำซ้อน เป็นต้น (Pneuman and Bruehl, 1982 : 35-49 ; ศจี อนันต์นพคุณ, 2542 : 117-118)

- ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน คือ การที่กลุ่มงานไม่สามารถเป็นอิสระแก่กัน ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ความสัมพันธ์เช่นนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เช่น กลุ่มงานหนึ่งทำงานล่าช้ามีผลทำให้อีกกลุ่มงานไม่สามารถทำงานต่อได้ เพราะต้องรอให้กลุ่มงานแรกทำงานให้เสร็จเสียก่อน เป็นต้น (Alexander Hamilton Institute, 1983 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 187-190 ; Eldag and Streans, 1987 : 412-414 ; ศจี อนันต์นพคุณ, 2542 : 117-118)

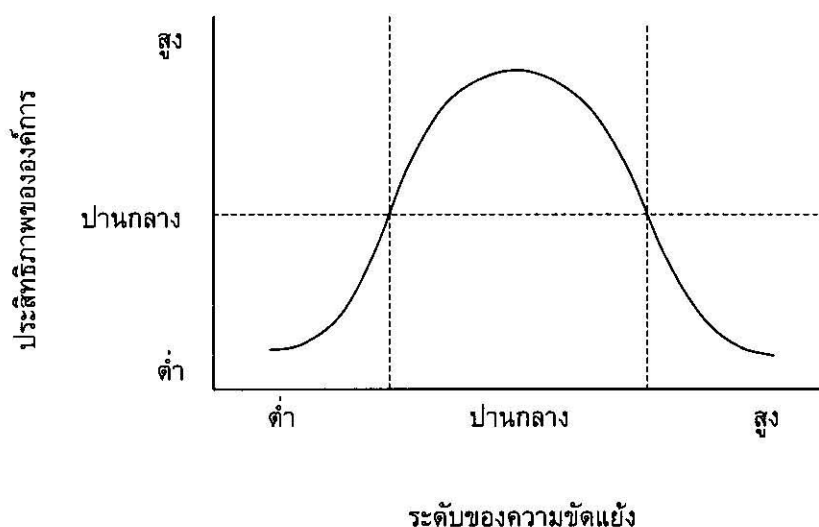
- ความเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ทรัพยากร การเปลี่ยนแปลงงาน หรือเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เมื่อบุคคลไม่เข้าใจและไม่ยอมรับ ย่อมก่อให้เกิดการต่อต้าน ซึ่งก็เป็นความขัดแย้งในองค์การ (ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2536 : 186-187 ; Eldag and Streans, 1987 : 412-414)

- กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดนั้นจะทำให้บุคคลยึดติดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น ให้นักงานมาทำงานก่อน 8.00 น. เป็นต้น (Pneuman and Bruehl, 1982 : 35-49)

- การมีข้อยกเว้น เช่น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด (Pneuman and Bruehl, 1982 : 35-49)

## ระดับของความขัดแย้ง

มุมมองสมัยใหม่ สะท้อนให้เห็นว่าความขัดแย้งไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสิ่งที่ดีหรือเลวเท่า นั้น แต่ความจริงแล้วความขัดแย้งเปรียบเสมือนเหรียญที่มีลักษณะสองด้านในตัวของมันเอง กล่าว คือ ด้านหนึ่งจะมีความขัดแย้งที่จะทำให้ผลในทางบวกหรือในทางเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งหมายถึงว่า เป็นความขัดแย้งที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร และอีกด้านหนึ่งเป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิด ผลในทางลบหรือไม่พึงปรารถนา ซึ่งหมายถึงว่าเป็นความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางหรือ ทำลายประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องแยกให้ออกว่าความขัดแย้งชนิดไหนที่มี ลักษณะสร้างสรรค์หรือทำลาย และต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้อี้อำนวยต่อความขัดแย้งในเชิง สร้างสรรค์ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคอยแก้ไขความขัดแย้งที่จะนำไปสู่การทำลายประสิทธิภาพของ องค์กรด้วย (ศจี อนันต์นพคุณ,2542 : 114-115) ดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 : แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิภาพขององค์กร

จากแผนภาพที่ 4 แกนนอนจะแสดงถึงระดับของความขัดแย้ง ส่วนแกนตั้งจะแสดงถึงประ สติภาพขององค์กร เส้นโค้งจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิ ภาพขององค์กร ความขัดแย้งในองค์กรจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรได้ก็ต่อเมื่อระดับของ ความขัดแย้งต้องไม่ต่ำเกินไป และขณะเดียวกันก็ไม่สูงเกินไปเช่นกัน ดังในแผนภาพจะเห็นว่า

- ระดับของความขัดแย้งต่ำ เป็นระดับความขัดแย้งที่น้อยเกินไปจนรู้สึกว่าการทำงาน ราบรื่นตลอดเวลา ไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรในหน่วยงานหรือไม่คิดจะเปลี่ยนแปลงสิ่ง หนึ่งสิ่งใด จะทำให้องค์กรมีลักษณะเฉื่อยชา หยุดนิ่ง ไม่มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และ ขาดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรตกต่ำ

- ระดับของความขัดแย้งปานกลาง เป็นระดับของความขัดแย้งที่เหมาะสมที่สุดหรือเป็นระดับของความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ เพราะเป็นระดับที่ไม่สูงหรือต่ำเกินไป ซึ่งทำให้สมาชิกในองค์การสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการถกเถียง ตัดสินใจร่วมกัน หรือยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ สภาพเช่นนี้ทำให้องค์การมีชีวิตชีวาขึ้น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา ซึ่งแน่นอนย่อมทำให้ประสิทธิภาพขององค์การสูงตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับจะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้องค์การมีระดับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ให้ได้ เพื่อที่จะใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้มากที่สุด

- ระดับของความขัดแย้งสูง เป็นระดับของความขัดแย้งที่ไม่พึงปรารถนา เพราะจะทำให้แก๊งค์การมีความวุ่นวาย ยุ่งเหยิง สมาชิกในองค์การต่างเป็นศัตรูกัน อันจะมีผลทำให้ขาดความร่วมมือในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์การ และบางครั้งทำให้เกิดการทำลายซึ่งกันและกันด้วย ในสภาพเช่นนี้ย่อมไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพแก๊งค์การได้อย่างแน่นอน

### ผลของความขัดแย้ง

วาร์เรน (Warren, 1960 : 107-115) กล่าวว่า ผลของความขัดแย้งมีหลายประการ ได้แก่ ทำให้เกิดแนวความคิดที่สามที่เหนือกว่า เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวความคิดที่ใหม่และสดอยู่เสมอ เป็นการบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่า ดี เลว เหมาะสมหรือไม่ ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งถือว่า ผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมจะมีผลดีต่อองค์การ จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และเป็นการเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 72) กล่าวถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งว่า ผลดีจะทำให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานมีการควบคุมการปฏิบัติงานดีขึ้น มีความรอบคอบ มีเหตุผลในการแก้ปัญหา และเกิดการพัฒนาวิธีการทำงาน ส่วนผลเสียนั้นอาจเกิดจากการปิดเป็นด้านข่าวสาร ข้อมูล ขาดความร่วมมือ ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความคิดริเริ่มใหม่ๆ คุณภาพการตัดสินใจต่ำ และอาจทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการมากขึ้น

ศจี อนันต์นพคุณ (2542 : 116-117) กล่าวว่า ความขัดแย้งจะเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์การนั้น ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้ง ซึ่งเป็นการยากที่จะกำหนดได้ว่าความขัดแย้งในระดับใดที่จะทำให้เกิดผลดี และระดับใดที่จะทำให้องค์การเกิดผลเสีย นักวิชาการได้เสนอแนะว่า กลยุทธ์ที่จะช่วยตัดสินใจได้ดีที่สุดก็คือ การสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้ง กล่าวคือ ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกได้ว่าความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เป็นผลดีหรือสร้างสรรค์ แต่ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางลบก็เรียกได้ว่าความขัดแย้งนั้น



อยู่ในระดับต่ำ หรือระดับสูง ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เป็นผลเสียหรือนำไปสู่การทำลายมากกว่าการสร้างสรรค

- ผลดีของความขัดแย้ง จะมีลักษณะต่างๆ ดังนี้ คือ
  1. ทำให้บุคคลในองค์การเกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้นมา
  2. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์
  3. สมาชิกในองค์การได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
  4. องค์การได้มีการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น
  5. ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์การ และทำให้คุณภาพของชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์การดีขึ้น
  6. ได้มีการลดความตึงเครียดด้วยการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานาน หรือทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การดีขึ้น
- ผลเสียของความขัดแย้ง จะมีลักษณะต่างๆ ดังนี้ คือ
  1. ทำให้เกิดความตึงเครียดมากขึ้น หรือมีผลต่อสุขภาพจิตของคนในองค์การมากขึ้น
  2. มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกจนเกิดความไม่สงบสุขในองค์การ ขาดการประสานงานกัน และไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิภาพขององค์การลดต่ำลง
  3. มีการก้าวร้าว กดขี่ และทำลายฝ่ายตรงกันข้าม
  4. กลุ่มบุคคลหรือบุคคลฉวยโอกาสใช้ความขัดแย้งเป็นข้อเรียกร้องเพื่อสนองความต้องการของตน หรือเรียกร้องให้ผู้อื่นเกิดความสนใจ
  5. มุ่งที่จะเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม
  6. ความขัดแย้งจะนำไปสู่ความยุ่งเหยิง และไร้เสถียรภาพขององค์การ
  7. ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับต่ำมากจนทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความเฉื่อยชา รู้สึกซ้ำซากจำเจ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผลทำให้องค์การหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์

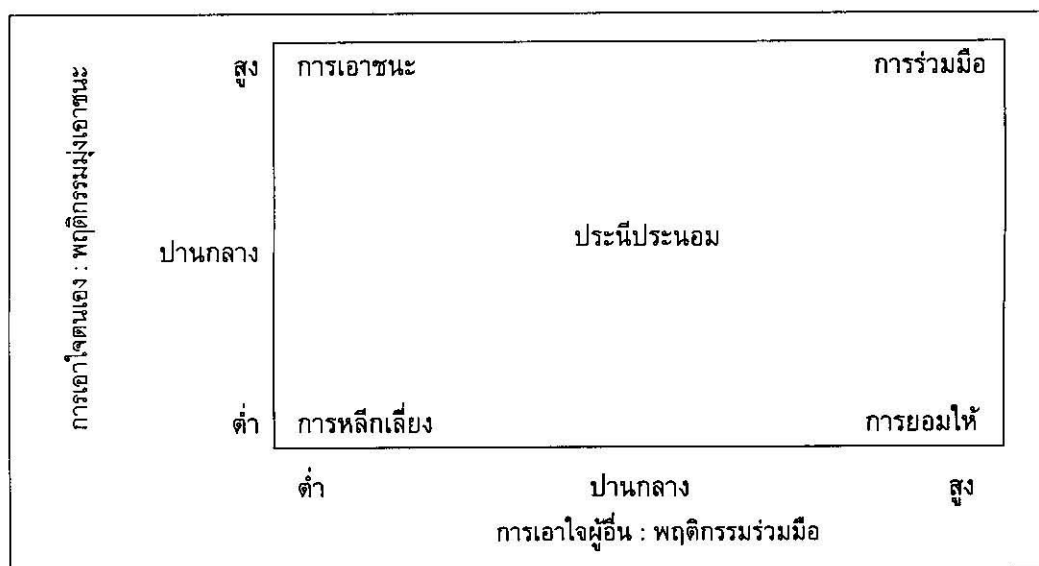
สรุปได้ว่า ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่เหมาะสม คือ ความขัดแย้งระดับปานกลาง ไม่น้อยจนทำให้คนในองค์การเกิดความเฉื่อยชา ขาดความคิดริเริ่มใหม่ๆ และไม่มากจนทำให้เกิดผลในทางทำลายความสัมพันธ์ของคนในองค์การ แต่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสูง

## พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง

Thomas (1993 : 664) ได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา คือ พฤติกรรมร่วมมือ กับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Co-operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ
2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

ในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้นนี้จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง และสามารถจำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง คือการเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ การผสมผสานของมิติทั้งสองดังกล่าวจะทำให้เกิดยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 : แสดงพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

### วิธีการเอาชนะนี้ควรใช้เมื่อ

- 1.) ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น เป็นต้น
- 2.) เป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจจะเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย เป็นต้น
- 3.) เป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และมีความมั่นใจว่าตนเองถูกต้อง
- 4.) ต้องกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเอง และบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

### วิธีการร่วมมือนี้ควรใช้เมื่อ

- 1.) ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้
- 2.) ต้องการที่จะเรียนรู้ อาทิ การทดสอบจุดยืนของตนเอง หรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น
- 3.) ต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 4.) ต้องการให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์
- 5.) ต้องการที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ความต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่ายหรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการ

แข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

วิธีการประนีประนอมนี้ควรใช้เมื่อ

- 1.) เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายาม หรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ
- 2.) คู่ขัดแย้งมีอำนาจ หรือมีพวกรวมๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน
- 3.) ต้องการให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
- 4.) ต้องการให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
- 5.) ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรง และไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

วิธีการหลีกเลี่ยงนี้ควรใช้เมื่อ

- 1.) ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่
- 2.) รู้ว่าตนไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อตนไม่มีอำนาจพอ มีความคุ้นเคยกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของตน อาทิ บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติในหน่วยงาน เป็นต้น
- 3.) การเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- 4.) ต้องการให้ผู้อื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันต่อไปได้
- 5.) ต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด
- 6.) การใช้วิธีการอื่นๆ อาจให้ผลดีกว่า

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะชอบและมีความชื่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภริยาที่คิดว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

การยอมให้ นี้ควรใช้เมื่อ

- 1.) เห็นว่าในสถานการณ์นั้นตนเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าตนเป็นคนมีเหตุผล
- 2.) ประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตนเอง หรือต้องการให้คนอื่นพอใจและแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ
- 3.) ต้องการสร้างความยอมรับจากสังคมในการที่จะแก้ปัญหาที่สำคัญได้สะดวกในอนาคต
- 4.) การแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อตัวเองไม่ว่าตนจะชนะหรือแพ้ก็ตาม
- 5.) ต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก
- 6.) ต้องการช่วยในการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ลองทำ หรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง

สรุปได้ว่า ทุกคนมีโอกาสที่จะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งทุกวิธี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความชอบ และความเคยชินของแต่ละคน สถานการณ์หนึ่งอาจเหมาะสมที่จะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหนึ่ง ในขณะที่สถานการณ์อื่นอาจไม่เหมาะสมที่จะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนั้นได้ อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม และควรพยายามใช้ในองค์การ คือ การร่วมมือ เพราะจะทำให้เกิดสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน แม้ว่าอาจจะต้องใช้เวลาค่อนข้างมากเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่นก็ตาม

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แคช (Cash, 1991 : 3567-A-3568-A) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในโรงเรียนรัฐบาลรัฐคาโรไลนา ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด และแบบการแข่งขันน้อยที่สุด

แบรดเลย์ (Bradley, 1984 : 66-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งชายและหญิงในเมืองเดนเวอร์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักจะใช้ควบคู่กันไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นสำคัญ

ฟิลเลย์ (Fillely, 1983 : 350-351) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลจากการศึกษาพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือเป็นการนำความจริงและหลักตรรกวิทยามาใช้เพื่อให้ความขัดแย้งเป็นไปในลักษณะการสร้างสรรค์ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีประโยชน์และใช้บ่อยที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ลอร์ดอน (Lordon, 1991 : 1596-A-1597-A) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนชอบใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด

จิตต์อรัม ศิรินิกร (2540 : 120-126) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ซึ่งใช้เครื่องมือในการวัดพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของโธมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ คือ

1. สาเหตุของความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับจะพบว่า องค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 อยู่ในอันดับที่ 1 รองลงมา คือ สภาพขององค์การ และการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ
2. ผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมเลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ ตามลำดับ

3. สาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกรายองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันน้อย

ชลิตา ด้วงแก้ว (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้ง ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ซึ่งใช้เครื่องมือในการวัดพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของโรมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของฝ่ายวิศวกรรมระบบส่ง กองวิศวกรรมไฟฟ้าแรงสูง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) อยู่ในระดับปานกลาง และผลจากการศึกษาความขัดแย้งในแต่ละประเด็นจะพบว่า

1. ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ค่านิยมความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต วิธีการทำงาน ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์การทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ และการสื่อสารซ้ำ ข้อมูลบกพร่อง บิดเบือน อยู่ในระดับปานกลาง
3. ปัจจัยด้านสภาพขององค์การ ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร กฎระเบียบเข้มงวดเกินไป การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ของสมาชิกหรือกลุ่ม และการแปลความหรือความเข้าใจที่แตกต่างกัน อยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า พนักงานในฝ่ายวิศวกรรมระบบส่ง กองวิศวกรรมไฟฟ้าแรงสูง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ส่วนใหญ่จะใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอม หลีกเลียง และร่วมมือ ตามลำดับ

เบญจมาศ ลีละวาณิชย์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานส่วนระบบสื่อสารวิทยุคมนาคม ฝ่ายโครงข่ายโทรคมนาคม องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ซึ่งใช้เครื่องมือในการวัดพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ โรมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ผลการศึกษาพบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากในส่วนระบบสื่อสารวิทยุคมนาคม พบว่า สภาพขององค์การเป็นสาเหตุที่พบมากที่สุด เมื่อพิจารณาข้อย่อย พบว่าความอิสระในการทำงานเป็นสาเหตุสูงที่สุด รองลงมา คือ ความเท่าเทียมกันของสิทธิบุคคลหรือกลุ่มในหน่วยงาน และทรัพยากรที่จัดสรรให้หน่วยงาน ตามลำดับ การปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นสาเหตุที่พบรองลงมา เมื่อพิจารณาข้อย่อย พบว่า ความสามัคคีกลมเกลียวเป็นสาเหตุสูงที่สุด รองลงมา คือ ข้อมูลความเคลื่อนไหวภายในหน่วยงานที่ได้รับ

2. วิธีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานส่วนระบบสื่อสัญญาณ เมื่อพิจารณาตามค่าเฉลี่ยรวมที่ได้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ

3. วิธีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานส่วนระบบสื่อสัญญาณ ไม่มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ปริศญา สิทธิรังษีเนภา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งภายในองค์การธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของพนักงานของบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีความขัดแย้งในภาพรวมในระดับค่อนข้างสูง โดยกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยในระดับ 2.78 จัดได้ว่าเป็นภาพสะท้อนสภาพความขัดแย้งได้ชัดเจนมากขึ้นอีกทางหนึ่งซึ่งชี้ให้เห็นถึงสภาพความขัดแย้งในองค์การ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ คือ

1. ด้านปัจจัยความแตกต่างด้านบุคคล พบว่า มีความขัดแย้งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยคำถามชีวิตที่มีระดับคะแนนความขัดแย้งค่อนข้างสูง ได้แก่ เพื่อนร่วมงานท่านมีทัศนคติและความเชื่อของแต่ละบุคคลแตกต่างกันมาก เพื่อนร่วมงานท่านมีนิสัยและอารมณ์แตกต่างกันมาก และเพื่อนร่วมงานท่านมีความรู้และทักษะแตกต่างกัน โดยมียกระดับคะแนนเฉลี่ยตามลำดับ

2. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยทุกข้อคำถามชีวิตมีระดับคะแนนค่อนข้างสูงทั้งหมด 3 ข้อ คือ ข้อมูลข่าวสารในหน่วยงานที่ได้รับมีความรวดเร็วและเที่ยงตรง มีการถ่ายทอดความรู้และวิธีการทำงานอยู่เสมอ และการรับและแจ้งข้อมูลข่าวสารเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยตามลำดับ

3. ด้านความเป็นระบบขององค์การ พบว่า อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยคำถามชีวิตที่มีระดับคะแนนความขัดแย้งค่อนข้างสูง ได้แก่ การจัดโครงสร้างของหน่วยงานท่านมีการแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ และในหน่วยงานท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยตามลำดับ

มณฑิกา แก้วทองคำ (2539 : 49) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ ซึ่งใช้เครื่องมือในการวัดพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของโรมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด คือ การที่ผู้ร่วมงานมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ส่วนสาเหตุที่พบน้อยที่สุด คือ การขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของคู่กรณีหรือฝ่ายตรงข้าม ซึ่งมีระดับของความขัดแย้งทุกด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ใช้



มากที่สุด คือ การประนีประนอม รองลงมาเป็นการยอมให้ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการเอาชนะ ตามลำดับ

วรรณชนะ บริสุทธิ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานส่วนคู่สายเช่าและวงจรเช่า ฝ่ายพัฒนาปฏิบัติการและบริการ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนคู่สายเช่าและวงจรเช่า ฝ่ายพัฒนาปฏิบัติการและบริการ องค์การโทรศัพท์ จัดได้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง หมายถึง เป็นส่วนงานที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้างพอสมควร ถือว่าไม่น้อยและก็ไม่มากเกินไปจนทำให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน สาเหตุใหญ่ ๆ ทั้ง 3 สาเหตุสามารถสรุปผลได้ดังนี้ คือ

1. สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีเรื่องนิสัย อารมณ์ส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนวิธีการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นบ่อเกิดของสาเหตุของความขัดแย้ง

2. สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง โดยเป็นเรื่องของการสื่อสารข้อความของหน่วยงาน ยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร ตลอดจนการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานมีน้อยไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จึงส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3. สาเหตุจากสภาพองค์การ มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง โดยเป็นเรื่องของการจัดโครงสร้าง และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของส่วนคู่สายเช่าและวงจรเช่า ยังไม่ชัดเจน และยังไม่ยุติธรรมเท่าที่ควร สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งขึ้น

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 75-76) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิตและวิธีการทำงาน อันดับรองลงมาเป็นสาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ และระบบสื่อสาร สำหรับอันดับที่สาม เป็นสาเหตุจากสภาพขององค์การ ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และพบว่าผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ วิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง

เสน่ห์ โสมนัส (2538 : 97) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีมีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งทั้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพขององค์การอยู่ในระดับต่ำทุกด้านและทุกข้อ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ

1.) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุของความขัดแย้งที่พบเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีการทำงาน ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาในการดำรงชีวิต และพื้นฐานการศึกษา ตามลำดับ

2.) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สาเหตุของความขัดแย้งที่พบเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครูการให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง และการสื่อสารบกพร่องและล่าช้า ตามลำดับ

3.) ด้านสภาพขององค์การ สาเหตุของความขัดแย้งที่พบเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม การให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม และกฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป

เมื่อพิจารณาทั้ง 3 ด้าน ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านสภาพขององค์การ และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นสาเหตุของความขัดแย้งเรียงตามลำดับ

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในระดับต่ำทุกข้อและทุกด้าน

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในระดับต่ำทุกข้อและทุกด้าน

4. ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งดังนี้ คือ

1.) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีหรือสูงกว่า พบว่าใช้วิธีเผชิญหน้ามากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีไกล่เกลี่ย วิธีประนีประนอม และวิธีบังคับ ตามลำดับ

2.) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่าใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีเผชิญหน้า และวิธีบังคับ ตามลำดับ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน ในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อ ต้องการทราบถึงสาเหตุ ระดับของความขัดแย้ง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง และความ สัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานฝ่าย ปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยการใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดวิธีการวิจัยดังนี้ คือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การทดสอบแบบสอบถาม
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 551 คน ประกอบด้วย ตำแหน่งผู้จัดการงาน จำนวน 112 คน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ จำนวน 285 คน และตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงาน จำนวน 154 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการใช้สูตรการคำนวณหาขนาดตัวอย่างของ Taro Yamane (1967 : 99) ซึ่งจะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 232 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามตำแหน่ง และเลือกตัวอย่างจากแต่ละตำแหน่งตามสัดส่วนของสมาชิกในแต่ละตำแหน่ง (บุญชม ศรีสะอาด, 2543 : 38-39) ขั้นตอนทั้งหมดแสดงได้ดังนี้

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

$n$  = ขนาดตัวอย่าง  
 $N$  = ขนาดประชากร  
 $e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

กำหนดให้

$$N = 551$$

$$e = 0.05$$

แทนค่า

$$n = \frac{551}{1 + 551(0.05)^2}$$

$$n = 232$$

จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 232 คน

| ลำดับที่ | ตำแหน่ง                        | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|----------|--------------------------------|---------|---------------|
| 1        | ผู้จัดการงาน                   | 112     | 47            |
| 2        | เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ | 285     | 120           |
| 3        | เจ้าหน้าที่บริหารงาน           | 154     | 65            |
| รวม      |                                | 551     | 232           |

ตารางที่ 2 : แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแต่ละตำแหน่ง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวความคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการหลายท่าน เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ และประสบการณ์การทำงาน จำนวน 6 ข้อ โดยใช้คำถามแบบเลือกตอบ (Check List) ข้อใดข้อหนึ่งตามความเป็นจริงมากที่สุด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีจำนวน 43 ข้อ แบ่งออกเป็น องค์กรประกอบด้านบุคคล 12 ข้อ องค์กรประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ 11 ข้อ และองค์กรประกอบด้านองค์กรการ 20 ข้อ โดยนำมาตราวัดแบบ Likert Scale มาใช้ คำถามมีลักษณะเป็นเชิงบวก (Positive) ซึ่งจะพิจารณาคำถามที่สร้างขึ้นมาให้กระชับ ไม่สลับซับซ้อน และสื่อความหมายเดียว แต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือก 5 ตัวเลือก คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง แล้วให้เลือกตอบข้อใดข้อหนึ่งตามความเป็นจริงที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540 : 185)

| <u>ระดับความคิดเห็น</u> |   | <u>คะแนน</u> |
|-------------------------|---|--------------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง       | = | 5            |
| เห็นด้วย                | = | 4            |
| ไม่แน่ใจ                | = | 3            |
| ไม่เห็นด้วย             | = | 2            |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง    | = | 1            |

กำหนดเกณฑ์ในการแบ่งระดับของความขัดแย้ง โดยคำนวณพิสัยจากแบบสอบถามใน ส่วนที่ 2 จำนวน 43 ข้อ ซึ่งมีคะแนนสูงสุด 5 คะแนน คะแนนต่ำสุด 1 คะแนน แล้วเฉลี่ยด้วยระดับของความขัดแย้งที่ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ จะได้ระดับคะแนนในการแบ่งระดับของความขัดแย้งดังนี้ คือ

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับของความขัดแย้ง}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

| <u>ระดับของความขัดแย้ง</u> | <u>ระดับคะแนน</u> |
|----------------------------|-------------------|
| ระดับต่ำ                   | 1.00 – 2.33       |
| ระดับปานกลาง               | 2.34 – 3.67       |
| ระดับสูง                   | 3.67 – 5.00       |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวความคิดของโทมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987) ประกอบด้วยคำถาม 30 ข้อ แต่ละข้อมี 2 ข้อความให้เลือกตอบ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงข้อใดข้อหนึ่งที่ตรงกับแบบพฤติกรรมของตนเองมากที่สุดในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งหมด 60 ข้อความ ซึ่งเป็นการจับคู่กันของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ แบ่งออกเป็นแบบละ 12 ข้อความ โดยกำหนดให้ได้คะแนนเท่ากับ 1 สำหรับข้อที่เลือกตอบ และได้คะแนนเท่ากับ 0 สำหรับข้อที่ไม่ได้เลือกตอบ ซึ่งมีการตรวจให้คะแนนดังตารางที่ 3

| แบบพฤติกรรม    | ข้อที่  | คะแนน |
|----------------|---|-------|
| การเอาชนะ      | 3ก, 6ข, 8ก, 9ข, 10ก, 13ข, 14ข, 16ข, 17ก, 22ข, 25ก, 28ก  | 12    |
| การร่วมมือ     | 2ข, 5ก, 8ข, 11ก, 14ก, 19ก, 20ก, 21ข, 23ก, 26ข, 28ข, 30ข | 12    |
| การประนีประนอม | 2ก, 4ก, 7ข, 10ข, 12ข, 13ก, 18ข, 20ข, 22ก, 24ข, 26ก, 29ก | 12    |
| การหลีกเลี่ยง  | 1ก, 5ข, 6ก, 7ก, 9ก, 12ก, 15ข, 17ข, 19ข, 23ข, 27ก, 29ข   | 12    |
| การยอมให้      | 1ข, 3ข, 4ข, 11ข, 15ก, 16ก, 18ก, 21ก, 24ก, 25ข, 27ข, 30ก | 12    |

ตารางที่ 3 : แสดงการตรวจให้คะแนนพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง

ในการแปลความหมายของคะแนนจะพิจารณาจากผลสรุปการตอบแบบสอบถาม ถ้าผู้ตอบข้อคำถามพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบใดมากที่สุด แสดงว่าผู้ตอบมักแสดงพฤติกรรมแบบนั้นในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น นำคะแนนผลการตอบสรุปในพฤติกรรมแต่ละแบบไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของโทมัส และ คิลแมนน์ โดยพฤติกรรมแต่ละแบบจะมีคะแนนต่ำสุด 0 คะแนน และสูงสุด 12 คะแนน และแบ่งคะแนนออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มต่ำ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มสูง ช่วงคะแนนของแต่ละกลุ่มของพฤติกรรมแต่ละแบบเป็นดังตารางที่ 4

| แบบพฤติกรรม    | ช่วงคะแนน |              |          |
|----------------|-----------|--------------|----------|
|                | กลุ่มต่ำ  | กลุ่มปานกลาง | กลุ่มสูง |
| การเอาชนะ      | 0-3       | 4-7          | 8-12     |
| การร่วมมือ     | 0-5       | 6-9          | 10-12    |
| การประนีประนอม | 0-4       | 5-8          | 9-12     |
| การหลีกเลี่ยง  | 0-4       | 5-7          | 8-12     |
| การยอมให้      | 0-3       | 4-6          | 7-12     |

ตารางที่ 4 : แสดงการแปลความหมายแบบทดสอบของโรมัส และ คิลแมนน์

#### การทดสอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ไปทดสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วไปเสนอบริการที่ปรึกษา คือ ดร.ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ และผู้ทรงคุณวุฒิอีก 2 ท่าน คือ ดร.ณัฐพันธ์ เผ่าพันธ์ และ ดร.อมร ฤงสุวรรณ รวม 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของชุดคำถามว่าครอบคลุมเนื้อหาที่จะวัดได้ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาแก้ไขปรับปรุง

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามส่วนที่ 2 ที่ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเสร็จเรียบร้อยแล้วไปสอบถามกับพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการคำนวณสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.94

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม ให้ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อชี้แจงจุดประสงค์ของการวิจัย และขออนุญาตเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง
2. นำแบบสอบถามที่เสร็จสมบูรณ์ ไปสอบถามกับพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการจราจร อากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 232 คน
3. ผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามคืนภายหลังจากให้เวลาในการตอบแบบสอบถามหนึ่ง สัปดาห์ กรณีที่ไม่ได้รับแบบสอบถามคืนตามกำหนด ผู้วิจัยจะติดตามโดยทำหนังสือขอความร่วมมือ พร้อมทั้งแนบบแบบสอบถามกลับไปอีกครั้ง
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ซึ่งได้แบบสอบถามที่ตอบ ครบถ้วนทั้งหมด 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามมาเปลี่ยนเป็นตัวเลข แล้วนำตัวเลขนั้นไปบันทึกในระบบ โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS /PC+ (Statistical Package for Social Science /Personal Computer plus) จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านองค์การ กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman rank-order correlation



coefficient) ในการพิจารณาว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ระดับใด จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2537 : 324)

1. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1 (ประมาณ 0.70 ถึง 0.90) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง
2. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.50 (ประมาณ 0.30 ถึง 0.70) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง
3. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.00 (ประมาณ 0.30 และต่ำกว่า) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ
4. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.00 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง และการพิจารณาว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร พิจารณาจากเครื่องหมายซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ
  1. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก แสดงว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวก นั่นคือ ถ้าใครได้คะแนนสูงในตัวแปรที่หนึ่งจะได้คะแนนสูงในตัวแปรที่สองด้วย
  2. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ แสดงว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์ทางลบ นั่นคือ ถ้าใครได้คะแนนสูงในตัวแปรที่หนึ่งจะได้คะแนนต่ำในตัวแปรที่สอง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศที่ปฏิบัติงานอยู่จริงในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด รวม 232 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาและเป็นฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม รวม 190 คน จำแนกออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์การทำงาน ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 : แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลทั่วไป           | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------|-------|--------|
| เพศ                    |       |        |
| ชาย                    | 100   | 52.6   |
| หญิง                   | 90    | 47.4   |
| อายุ                   |       |        |
| ต่ำกว่า 30 ปี          | 33    | 17.4   |
| 30 – 40 ปี             | 120   | 63.2   |
| 41 – 50 ปี             | 20    | 10.5   |
| 51 ปีขึ้นไป            | 17    | 8.9    |
| ระดับการศึกษา          |       |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี       | 49    | 25.8   |
| ปริญญาตรี /เทียบเท่า   | 120   | 63.2   |
| ปริญญาโท               | 20    | 10.5   |
| สูงกว่าปริญญาโท        | 1     | 0.5    |
| สถานภาพ                |       |        |
| โสด                    | 85    | 44.7   |
| สมรส                   | 94    | 49.5   |
| หย่า /ม้าย /แยกกันอยู่ | 11    | 5.8    |
| รายได้ต่อเดือน         |       |        |
| ต่ำกว่า 30,000 บาท     | 33    | 17.4   |
| 30,000 – 50,000 บาท    | 85    | 44.7   |
| 50,001 – 70,000 บาท    | 45    | 23.7   |
| 70,001 บาทขึ้นไป       | 27    | 14.2   |
| ประสบการณ์การทำงาน     |       |        |
| ต่ำกว่า 5 ปี           | 12    | 6.3    |
| 5 – 10 ปี              | 76    | 40.0   |
| 11 – 15 ปี             | 54    | 28.4   |
| 16 – 20 ปี             | 22    | 11.6   |
| 21 – 25 ปี             | 7     | 3.7    |
| 26 ปีขึ้นไป            | 19    | 10.0   |
| รวม                    | 190   | 100.0  |

จากตารางที่ 5 พบว่ามีข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้ คือ

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือ เพศชาย จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 52.6 และเพศหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 47.4

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 30 – 40 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 รองลงมา คือ กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 กลุ่มอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 และกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี / เทียบเท่า จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 รองลงมา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 ระดับปริญญาโท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 และระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

สถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 49.5 รองลงมา คือ สถานภาพโสด จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 และสถานภาพหย่า / ม่าย / แยกกันอยู่ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ 30,000 – 50,000 บาท จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 รองลงมา คือ กลุ่มรายได้ 50,001 – 70,000 บาท จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 กลุ่มรายได้ต่ำกว่า 30,000 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 และกลุ่มรายได้ 70,001 บาทขึ้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมา คือ กลุ่มประสบการณ์การทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4 กลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16 – 20 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 กลุ่มประสบการณ์ทำงาน 26 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 21 – 25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ตารางที่ 6 : แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความขัดแย้งในแต่ละองค์ประกอบ เป็นรายชื่อ

| ข้อ | สาเหตุของความขัดแย้ง  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|-----|---|-----------|------|---------|
|     | <b>องค์ประกอบด้านบุคคล</b>  |           |      |         |
|     | ▪ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ   |           |      |         |
| 1   | บุคลิกภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น บางคนชอบทำตามระเบียบ บางคนชอบมุ่งที่จะให้งานเสร็จ   | 4.14      | 0.80 | สูง     |
| 2   | บุคลิกภาพที่ก้าวร้าวของเพื่อนร่วมงาน  | 4.01      | 0.90 | สูง     |
| 3   | การให้ร้าย โยนความผิด และนินทาคนอื่นของเพื่อนร่วมงาน                                      | 4.02      | 1.01 | สูง     |
|     | รวม   | 4.06      | 0.68 | สูง     |
|     | ▪ ความแตกต่างของค่านิยม   |           |      |         |
| 4   | ค่านิยมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น บางคนเข้มงวด บางคนอะลุ่มอล่วย                    | 4.07      | 0.77 | สูง     |
|     | รวม   | 4.07      | 0.77 | สูง     |
|     | ▪ ความแตกต่างของประสบการณ์  |           |      |         |
| 5   | ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน   | 4.08      | 0.83 | สูง     |
| 6   | การเลือกวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น วิธีการทำงานแบบเดิม กับวิธีการทำงานแบบใหม่         | 3.89      | 0.88 | สูง     |
| 7   | เพื่อนร่วมงานมีความรู้แต่ไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน                                   | 3.51      | 0.97 | ปานกลาง |
| 8   | เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานโดยขาดความรู้ที่ถูกต้อง  | 3.62      | 1.04 | ปานกลาง |
|     | รวม   | 3.78      | 0.69 | สูง     |
|     | ▪ ความแตกต่างของเป้าหมาย  |           |      |         |
| 9   | เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น บางคนต้องการความรวดเร็ว บางคนต้องการความถูกต้อง | 3.85      | 0.94 | สูง     |
| 10  | การมุ่งจะเอาแต่ประโยชน์ส่วนตนของเพื่อนร่วมงาน   | 3.99      | 0.98 | สูง     |
| 11  | การขัดขวางเพื่อนร่วมงานไม่ให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน                                 | 3.16      | 1.10 | ปานกลาง |
| 12  | การทำงานแบบตัวใครตัวมันไม่ช่วยเหลือกัน  | 3.56      | 1.13 | ปานกลาง |
|     | รวม   | 3.64      | 0.76 | ปานกลาง |

| ข้อ                                   | สาเหตุของความขัดแย้ง  | $\bar{X}$    | S.D.        | ระดับ          |
|---------------------------------------|---|--------------|-------------|----------------|
| <b>องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์</b>   |   |              |             |                |
| <b>▪ ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร</b>        |   |              |             |                |
| 13                                    | ความไม่สมบูรณ์ หรือไม่เพียงพอของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน                              | 3.62         | 0.79        | ปานกลาง        |
| 14                                    | ความคลุมเครือหรือไม่ชัดเจนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน                                 | 3.64         | 0.85        | ปานกลาง        |
| 15                                    | การไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน   | 3.40         | 0.97        | ปานกลาง        |
| 16                                    | การให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้องกับเพื่อนร่วมงาน  | 3.54         | 1.01        | ปานกลาง        |
| 17                                    | การบิดเบือนข้อมูลข่าวสาร ทำให้ได้รับข้อมูลไม่ตรงตามความเป็นจริง                                     | 3.55         | 1.05        | ปานกลาง        |
|                                       | <b>รวม</b>  | <b>3.551</b> | <b>0.79</b> | <b>ปานกลาง</b> |
| <b>▪ ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร</b> |   |              |             |                |
| 18                                    | การใช้ถ้อยคำ หรือท่าทางที่ไม่เหมาะสม จากความเคยชินทำให้ข้อมูลข่าวสารบิดเบือนไป                      | 3.58         | 0.98        | ปานกลาง        |
| 19                                    | สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสาร เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป | 3.44         | 1.01        | ปานกลาง        |
| 20                                    | การสื่อสารหลายขั้นตอน ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารล่าช้า  | 3.64         | 1.01        | ปานกลาง        |
|                                       | <b>รวม</b>  | <b>3.553</b> | <b>0.84</b> | <b>ปานกลาง</b> |
| <b>▪ ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร</b>        |   |              |             |                |
| 21                                    | การที่ไม่สามารถแปลความหมายของข้อมูลข่าวสารจากสื่อเป็นความคิดได้ เช่น ข้อมูลเป็นภาษาอังกฤษ           | 3.42         | 1.09        | ปานกลาง        |
| 22                                    | ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้รับกับผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร   | 3.88         | 0.89        | สูง            |
| 23                                    | การสื่อสารเมื่ออยู่ในสภาวะที่ไม่พร้อมจะรับข้อมูลข่าวสาร เช่น เมื่อได้เวลาเลิกงาน                    | 3.43         | 1.09        | ปานกลาง        |
|                                       | <b>รวม</b>  | <b>3.574</b> | <b>0.88</b> | <b>ปานกลาง</b> |

| ข้อ | สาเหตุของความขัดแย้ง  | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|-----|---|-------------|-------------|----------------|
|     | <b>องค์ประกอบด้านองค์การ</b>  |             |             |                |
|     | ▪ <b>การมีทรัพยากรที่จำกัด</b>  |             |             |                |
| 24  | ความไม่เพียงพอของทรัพยากร เช่น ที่เก็บเอกสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการทำงาน | 3.58        | 1.12        | ปานกลาง        |
| 25  | การแข่งขันและแย่งชิงกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่ตนเองต้องการ เช่น ชั้นหรือตำแหน่ง                  | 3.96        | 1.03        | สูง            |
| 26  | การจัดสรรทรัพยากรให้อย่างไม่เป็นธรรม หรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในส่วนที่ท่านควรจะได้รับ           | 3.89        | 1.03        | สูง            |
| 27  | การนำเอาทรัพยากรของหน่วยงานไปใช้ส่วนตัว   | 3.16        | 1.08        | ปานกลาง        |
|     | <b>รวม</b>  | <b>3.65</b> | <b>0.81</b> | <b>ปานกลาง</b> |
|     | ▪ <b>ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่</b>  |             |             |                |
| 28  | การกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนไว้มืดมน ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร                    | 3.54        | 1.10        | ปานกลาง        |
| 29  | การที่ต้องรับผิดชอบหลายบทบาทหน้าที่   | 3.71        | 0.98        | สูง            |
| 30  | การแบ่งงานให้รับผิดชอบอย่างไม่เป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนหรือตำแหน่งที่ได้รับ           | 3.84        | 0.96        | สูง            |
| 31  | การที่ต้องปฏิบัติงานเกินขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง                                      | 3.64        | 0.91        | ปานกลาง        |
| 32  | การทำงานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน ทำให้เกิดความสับสน ก้าวถอยในการทำงาน หรือทำงานซ้ำซ้อนกัน    | 3.77        | 1.02        | สูง            |
| 33  | การทำงานบางอย่างไม่มีคนรับผิดชอบเลย   | 3.52        | 1.15        | ปานกลาง        |
| 34  | การเกี่ยงงานกัน   | 3.77        | 1.03        | สูง            |
|     | <b>รวม</b>  | <b>3.68</b> | <b>0.76</b> | <b>สูง</b>     |
|     | ▪ <b>ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน</b>  |             |             |                |
| 35  | งานที่ต้องทำร่วมกัน แต่เพื่อนร่วมงานไม่ร่วมมือ  | 3.84        | 0.96        | สูง            |
| 36  | งานที่ทำต่อเนื่องกัน เมื่อคนหนึ่งทำงานล่าช้า จะทำให้อีกคนหนึ่งไม่สามารถทำงานต่อไปได้            | 3.68        | 1.02        | สูง            |
| 37  | งานที่ต้องแลกเปลี่ยนกันทำเมื่อทำเสร็จในขั้นตอนหนึ่ง แต่เพื่อนร่วมงานทำงานล่าช้า                 | 3.57        | 0.97        | ปานกลาง        |
| 38  | งานที่ต้องทำเป็นทีมถ้าจุดใดจุดหนึ่งไม่ทำ หรือทำช้าก็จะเกิดปัญหาทั้งหมด                          | 3.77        | 0.94        | สูง            |
|     | <b>รวม</b>  | <b>3.72</b> | <b>0.84</b> | <b>สูง</b>     |

| ข้อ | สาเหตุของความขัดแย้ง  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|-----|---|-----------|------|---------|
| 39  | ▪ ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร   |           |      |         |
|     | การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างไม่มีระบบ เช่น การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ทำให้ปรับตัวไม่ทัน | 3.70      | 1.00 | สูง     |
|     | รวม   | 3.70      | 1.00 | สูง     |
| 40  | ▪ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด   |           |      |         |
|     | การเคร่งครัดในกฎระเบียบมากเกินไปไม่มีการยืดหยุ่นจนทำให้เกิดความเครียด   | 3.72      | 1.05 | สูง     |
|     | 41 การไม่เคารพกฎระเบียบ   | 3.79      | 0.99 | สูง     |
|     | 42 การที่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมได้อย่างเสรี  | 3.65      | 1.11 | ปานกลาง |
|     | รวม   | 3.72      | 0.79 | สูง     |
| 43  | ▪ การมีข้อยกเว้น  |           |      |         |
|     | การที่บุคคลบางคนได้รับข้อยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐาน   | 3.88      | 1.01 | สูง     |
|     | รวม   | 3.88      | 1.01 | สูง     |

จากตารางที่ 6 พบว่า องค์กรประกอบด้วยบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงาน ฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความแตกต่างของบุคลิกภาพเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.06$  S.D. = 0.68) โดยทุกข้อมีความขัดแย้งในระดับสูง คือ บุคลิกภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น บางคนชอบทำตามระเบียบ บางคนชอบมุ่งที่จะให้งานเสร็จ ( $\bar{X} = 4.14$  S.D. = 0.80) รองลงมา คือ การให้ร้าย โยนความผิด และนินทาคนอื่นของเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.02$  S.D. = 1.01) และบุคลิกภาพที่ก้าวร้าวของเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.01$  S.D. = 0.90) ตามลำดับ ความแตกต่างของค่านิยมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับสูง จากข้อที่ว่าค่านิยมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น บางคนเข้มงวด บางคนอะลุ่มอล่วย ( $\bar{X} = 4.07$  S.D. = 0.77) ความแตกต่างของประสบการณ์เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.78$  S.D. = 0.69) โดยข้อที่มีความขัดแย้งในระดับสูง คือ ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน ( $\bar{X} = 4.08$  S.D. = 0.83) รองลงมา คือ การเลือกวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น วิธีการทำงานแบบเดิมกับวิธีการทำงานแบบใหม่ ( $\bar{X} = 3.89$  S.D. = 0.88) ส่วนข้อที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง คือ เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานโดยขาดความรู้ที่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.62$  S.D. = 1.04) รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงานมีความรู้แต่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.51$  S.D. = 0.97) และความแตกต่างของเป้าหมายเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ใน



ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.64$  S.D. = 0.76) โดยข้อที่มีความขัดแย้งในระดับสูง คือ การมุ่งที่จะเอาแต่ประโยชน์ส่วนตนของเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.99$  S.D. = 0.98) รองลงมา คือ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น บางคนต้องการความรวดเร็ว บางคนต้องการความถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.85$  S.D. = 0.94) ส่วนข้อที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง คือ การทำงานแบบตัวใครตัวมันไม่ช่วยเหลือกัน ( $\bar{X} = 3.56$  S.D. = 1.13) รองลงมา คือ การขัดขวางเพื่อนร่วมงานไม่ให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.16$  S.D. = 1.10)

องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีปัญหาจากผู้ส่งข่าวสารเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.551$  S.D. = 0.79) โดยทุกข้อมีความขัดแย้งในระดับปานกลาง คือ ความคลุมเครือหรือไม่ชัดเจนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.64$  S.D. = 0.85) รองลงมา คือ ความไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.62$  S.D. = 0.79) การบิดเบือนข้อมูลข่าวสาร ทำให้ได้รับข้อมูลไม่ตรงตามความเป็นจริง ( $\bar{X} = 3.55$  S.D. = 1.05) การให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้องกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.54$  S.D. = 1.01) และการไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.40$  S.D. = 0.97) ตามลำดับ ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสารเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.553$  S.D. = 0.84) โดยทุกข้อมีความขัดแย้งในระดับปานกลาง คือ การสื่อสารหลายชั้นตอน ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารล่าช้า ( $\bar{X} = 3.64$  S.D. = 1.01) รองลงมา คือ การใช้ถ้อยคำหรือท่าทางที่ไม่เหมาะสมจากความเคยชิน ทำให้ข้อมูลข่าวสารบิดเบือนไป ( $\bar{X} = 3.58$  S.D. = 0.98) และสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสาร เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป ( $\bar{X} = 3.44$  S.D. = 1.01) ตามลำดับ และปัญหาจากผู้รับข่าวสารเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.574$  S.D. = 0.88) โดยข้อที่มีความขัดแย้งในระดับสูง คือ ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้รับกับผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร ( $\bar{X} = 3.88$  S.D. = 0.89) ส่วนข้อที่มีความขัดแย้งในระดับปานกลาง คือ การสื่อสารเมื่ออยู่ในสภาวะที่ไม่พร้อมจะรับข้อมูลข่าวสาร เช่น เมื่อได้เวลาเลิกงาน ( $\bar{X} = 3.43$  S.D. = 1.09) รองลงมา คือ การที่ไม่สามารถแปลความหมายของข้อมูลข่าวสารจากสื่อเป็นความคิดได้ เช่น ข้อมูลเป็นภาษาอังกฤษ ( $\bar{X} = 3.42$  S.D. = 1.09)

องค์ประกอบด้านองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในการมีทรัพยากรที่จำกัดเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.65$  S.D. = 0.81) โดยข้อที่มีความขัดแย้งในระดับสูง คือ การแข่งขันและแย่งชิงกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่ตนเองต้องการ เช่น ชั้นหรือตำแหน่ง ( $\bar{X} = 3.96$  S.D. = 1.03) รองลงมา คือ การจัดสรรทรัพยากรให้อย่างไม่เป็นธรรมหรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในส่วนที่ท่านควรจะได้รับ ( $\bar{X} = 3.89$  S.D. = 1.03) ส่วนข้อที่มีความขัดแย้งในระดับปานกลาง คือ ความไม่เพียงพอของทรัพยากร เช่น ที่เก็บเอกสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.58$  S.D. = 1.12) รองลงมา คือ การนำทรัพยากรของหน่วยงานไปใช้

ส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.16$  S.D. = 1.08) ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.68$  S.D. = 0.76) โดยข้อที่มีความขัดแย้งในระดับสูง คือ การแบ่งงานให้รับผิดชอบอย่างไม่เป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนหรือตำแหน่งที่ได้รับ ( $\bar{X} = 3.84$  S.D. = 0.96) รองลงมา คือ การที่งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน ทำให้เกิดความสับสนก้าวก่ายในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ( $\bar{X} = 3.77$  S.D. = 1.02) การเกี่ยงงานกัน ( $\bar{X} = 3.77$  S.D. = 1.03) และการที่ต้องรับผิดชอบหลายบทบาทหน้าที่ ( $\bar{X} = 3.71$  S.D. = 0.98) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง คือ การที่ต้องปฏิบัติงานเกินขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ( $\bar{X} = 3.64$  S.D. = 0.91) รองลงมา คือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนไว้ไม่ชัดเจน ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ( $\bar{X} = 3.54$  S.D. = 1.10) และการทำงานบางอย่างไม่มีคนรับผิดชอบเลย ( $\bar{X} = 3.52$  S.D. = 1.15) ตามลำดับ ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.72$  S.D. = 0.84) โดยข้อที่มีความขัดแย้งในระดับสูง คือ งานที่ต้องทำร่วมกันแต่เพื่อนร่วมงานไม่ร่วมมือ ( $\bar{X} = 3.84$  S.D. = 0.96) รองลงมา คือ งานที่ต้องทำเป็นทีม ถ้าจุดใดจุดหนึ่งไม่ทำหรือทำช้าก็จะเกิดปัญหาทั้งหมด ( $\bar{X} = 3.77$  S.D. = 0.94) และงานที่ต้องทำต่อเนื่องกัน เมื่อคนหนึ่งทำงานล่าช้าจะทำให้อีกคนหนึ่งไม่สามารถทำงานต่อไปได้ ( $\bar{X} = 3.68$  S.D. = 1.02) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความขัดแย้งในระดับปานกลาง คือ งานที่ต้องแลกเปลี่ยนกันทำเมื่อทำเสร็จในขั้นตอนหนึ่ง แต่เพื่อนร่วมงานทำงานล่าช้า ( $\bar{X} = 3.57$  S.D. = 0.79) ความเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.72$  S.D. = 1.00) จากข้อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างไม่มีระบบ เช่น การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ทำให้ปรับตัวไม่ทัน ( $\bar{X} = 3.70$  S.D. = 1.00) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.72$  S.D. = 0.79) โดยข้อที่มีความขัดแย้งในระดับสูง คือ การไม่เคารพกฎระเบียบ ( $\bar{X} = 3.79$  S.D. = 0.99) รองลงมา คือ การเคร่งครัดในกฎระเบียบมากเกินไปไม่มีการยืดหยุ่นจนทำให้เกิดความเครียด ( $\bar{X} = 3.72$  S.D. = 1.05) ส่วนข้อที่มีความขัดแย้งในระดับปานกลาง คือ การที่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมได้อย่างเสรี ( $\bar{X} = 3.65$  S.D. = 1.11) และการมีข้อยกเว้นเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับสูง จากข้อที่ว่า การที่บุคคลบางคนได้รับข้อยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐาน ( $\bar{X} = 3.88$  S.D. = 1.01)

ตารางที่ 7 : แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความขัดแย้งในองค์ประกอบด้านบุคคล

| สาเหตุของความขัดแย้ง       | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|----------------------------|-----------|------|---------|
| <b>องค์ประกอบด้านบุคคล</b> |           |      |         |
| - ความแตกต่างของบุคลิกภาพ  | 4.06      | 0.68 | สูง     |
| - ความแตกต่างของค่านิยม    | 4.07      | 0.77 | สูง     |
| - ความแตกต่างของประสบการณ์ | 3.78      | 0.69 | สูง     |
| - ความแตกต่างของเป้าหมาย   | 3.64      | 0.76 | ปานกลาง |
| รวม                        | 3.89      | 0.73 | สูง     |

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยภาพรวมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีสาเหตุของความขัดแย้งในองค์ประกอบด้านบุคคลอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.89$  S.D.= 0.73) ซึ่งมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของค่านิยมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.07$  S.D.= 0.77) รองลงมา คือ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 4.06$  S.D.= 0.68) ความแตกต่างของประสบการณ์ ( $\bar{X} = 3.78$  S.D.= 0.69) และความแตกต่างของเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.64$  S.D.= 0.76) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 : แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความขัดแย้งในองค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์

| สาเหตุของความขัดแย้ง                | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|-------------------------------------|-----------|------|---------|
| <b>องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์</b> |           |      |         |
| - ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร             | 3.551     | 0.79 | ปานกลาง |
| - ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร      | 3.553     | 0.84 | ปานกลาง |
| - ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร             | 3.574     | 0.88 | ปานกลาง |
| รวม                                 | 3.559     | 0.84 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 8 พบว่า โดยภาพรวมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีสาเหตุของความขัดแย้งในองค์ประกอบด้านการปฏิบัติงานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.559$  S.D.= 0.84) ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัญหาจากผู้รับข่าวสารมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.574$  S.D.= 0.88) รองลงมา คือ ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร ( $\bar{X} = 3.553$  S.D.= 0.84) และปัญหาจากผู้รับข่าวสารน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.551$  S.D.= 0.79)

ตารางที่ 9 : แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความขัดแย้งในองค์ประกอบด้านองค์การ

| สาเหตุของความขัดแย้ง              | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ   |
|-----------------------------------|-----------|------|---------|
| <u>องค์ประกอบด้านองค์การ</u>      |           |      |         |
| - การมีทรัพยากรที่จำกัด           | 3.649     | 0.81 | ปานกลาง |
| - ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่     | 3.683     | 0.76 | สูง     |
| - ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน | 3.717     | 0.84 | สูง     |
| - ความเปลี่ยนแปลงในองค์การ        | 3.700     | 1.00 | สูง     |
| - กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด               | 3.723     | 0.79 | สูง     |
| - การมีข้อยกเว้น                  | 3.884     | 1.01 | สูง     |
| รวม                               | 3.726     | 0.87 | สูง     |

จากตารางที่ 9 พบว่า โดยภาพรวมของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีสาเหตุของความขัดแย้งในองค์ประกอบด้านองค์การอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.726$  S.D.= 0.87) ซึ่งมีสาเหตุมาจากการมีข้อยกเว้นมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.884$  S.D.= 1.01) รองลงมา ได้แก่ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ( $\bar{X} = 3.723$  S.D.= 0.79) ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน ( $\bar{X} = 3.717$  S.D.= 0.84) ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ( $\bar{X} = 3.683$  S.D.= 0.76) และการมีทรัพยากรที่จำกัด ( $\bar{X} = 3.649$  S.D.= 0.81) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ตารางที่ 10 แสดงจำนวน ร้อยละ และระดับของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง

| พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง | ระดับ |        |         |        |       |        |
|------------------------------|-------|--------|---------|--------|-------|--------|
|                              | ต่ำ   |        | ปานกลาง |        | สูง   |        |
|                              | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน   | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| การเอาชนะ                    | 102   | 53.7   | 72      | 37.9   | 16    | 8.4    |
| การร่วมมือ                   | 61    | 32.1   | 120     | 95.3   | 9     | 4.7    |
| การประนีประนอม               | 9     | 4.7    | 115     | 60.5   | 66    | 34.7   |
| การหลีกเลี่ยง                | 13    | 6.8    | 101     | 53.2   | 76    | 40.0   |
| การยอมให้                    | 36    | 18.9   | 45      | 23.7   | 109   | 57.4   |

จากตารางที่ 10 พบว่า โดยภาพรวมของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือในระดับปานกลางมากที่สุด จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 95.3 รองลงมา คือ การประนีประนอมในระดับปานกลาง จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 60.5 การยอมให้ในระดับสูง จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 57.4 การเอาชนะในระดับต่ำ จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 53.7 และการหลีกเลี่ยงในระดับปานกลางจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ตารางที่ 11 : แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง

| สาเหตุของความขัดแย้ง         | พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง |            |                |               |           |
|------------------------------|------------------------------|------------|----------------|---------------|-----------|
|                              | การเอาชนะ                    | การร่วมมือ | การประนีประนอม | การหลีกเลี่ยง | การยอมให้ |
| องค์ประกอบด้านบุคคล          | -.066*                       | .072*      | .125*          | .081*         | .150*     |
| องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ | -.057*                       | .216*      | .103*          | .079*         | .086*     |
| องค์ประกอบด้านองค์การ        | -.078*                       | .182*      | .095*          | .080*         | .084*     |

\*P < .05

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05 แต่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ โดยสาเหตุของความขัดแย้งในองค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านองค์การกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เป็นลบ คือ มีค่าเท่ากับ -.066, -.057 และ -.078 ตามลำดับ ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งในองค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านองค์การกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เป็นบวกทุกด้าน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 551 คน และกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการใช้สูตรการคำนวณหาขนาดตัวอย่างของ Taro Yamane (1967 : 99) จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 232 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามตำแหน่งและเลือกตัวอย่างตามสัดส่วนของแต่ละตำแหน่ง (บุญชม ศรีสะอาด, 2543 : 38-39)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์การทำงาน ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยนำมาตราวัดแบบ Likert Scale มาใช้ คำถามมีลักษณะเป็นเชิงบวก (Positive) ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวความคิดของโรมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987) ลักษณะของแบบสอบถาม มีจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมี 2 ข้อความให้เลือกตอบ โดยให้เลือกตอบเพียงข้อความใดข้อความหนึ่งที่ตรงกับพฤติกรรมของตนเองมากที่สุดในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัทฯ รวมทั้งหมด 60 ข้อความ ซึ่งเป็นการจับคู่กันของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ แบ่งออกเป็นแบบละ 12 ข้อความ ผู้ให้คะแนนสูงสุดในแบบใดจะถือว่าผู้ตอบแบบสอบถามแสดงพฤติกรรมแบบนั้นในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยนำข้อมูลส่วนที่ 2 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีปทุม พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของชุดคำถามว่าครอบคลุมเนื้อหาที่จะวัดได้ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ นำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาปรับปรุงแก้ไขจนได้รับการยอมรับ จากนั้นนำไปทดลองใช้กับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการคำนวณสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.94

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยนำข้อมูลที่  
ได้รับจากการตอบแบบสอบถามมาเปลี่ยนเป็นตัวเลข แล้วนำตัวเลขนั้นไปบันทึกในระบบ  
โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ (Statistical  
Package for Social Science /Personal Computer plus) จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังนี้  
คือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่  
(Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่ง  
ประเทศไทย จำกัด โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard  
Deviation : S.D.)

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการ  
บินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ  
(Percentage)

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ องค์ประกอบ  
ด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านองค์การ กับพฤติกรรมการจัด  
การความขัดแย้ง ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้  
โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman rank-order correlation  
coefficient) ในการพิจารณาว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ระดับใด จะพิจารณา  
จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ดังนี้ คือ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2537 : 324)

1. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1 (ประมาณ 0.70 ถึง 0.90) ถือว่ามีความ  
สัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง

2. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.50 (ประมาณ 0.30 ถึง 0.70) ถือว่ามีความ  
สัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง

3. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.00 (ประมาณ 0.30 และต่ำกว่า) ถือว่ามีความ  
สัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ

4. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.00 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง  
และการพิจารณาว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร พิจารณาจากเครื่องหมาย  
ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ

1. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก แสดงว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์ทาง  
บวก นั่นคือ ถ้าใครได้คะแนนสูงในตัวแปรที่หนึ่งจะได้คะแนนสูงในตัวแปรที่สองด้วย

2. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ แสดงว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์ทางลบ  
นั่นคือ ถ้าใครได้คะแนนสูงในตัวแปรที่หนึ่งจะได้คะแนนต่ำในตัวแปรที่สอง



## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้ คือ

### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 30 - 40 ปี มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า มีสถานภาพสมรส มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 30,000 - 50,000 บาท และมีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี

### 2. สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

โดยภาพรวม พบว่า พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความขัดแย้งอยู่ในระดับสูง โดยมีสาเหตุของความขัดแย้งมาจากองค์ประกอบด้านบุคคลมากที่สุด รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านองค์การ และองค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบย่อย พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งจากองค์ประกอบด้านบุคคลมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของค่านิยมมากที่สุด รองลงมา คือ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของประสบการณ์ และความแตกต่างของเป้าหมาย ตามลำดับ สาเหตุของความขัดแย้งจากองค์ประกอบด้านองค์การมีสาเหตุมาจากการมีข้อบกพร่องมากที่สุด รองลงมา คือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน ความเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ และการมีทรัพยากรที่จำกัดตามลำดับ และสาเหตุของความขัดแย้งจากองค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์มีสาเหตุมาจากปัญหาจากผู้รับข่าวสารมากที่สุด รองลงมา คือ ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และปัญหาจากผู้ส่งข่าวสารเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

### 3. พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ส่วนใหญ่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือในระดับปานกลางมากที่สุด รองลงมา คือ การประนีประนอมในระดับปานกลาง การยอมให้ในระดับสูง การเอาชนะในระดับต่ำ และการหลีกเลี่ยงในระดับปานกลาง ตามลำดับ

### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

โดยภาพรวม พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน แต่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ โดยสาเหตุของความขัดแย้งในองค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านองค์การกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ มีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้าม หมายถึง

ความว่า ถ้าสาเหตุของความขัดแย้งในองค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านองค์การมีมากขึ้นเท่าใด การเลือกแสดงพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะก็จะน้อยลงเท่านั้น ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งในองค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านองค์การกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าสาเหตุของความขัดแย้งในองค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ และองค์ประกอบด้านองค์การมีมากขึ้นเท่าใด การเลือกแสดงพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ก็จะมากขึ้นเท่านั้น

เมื่อพิจารณาจากสมมติฐานในการวิจัยจึงสามารถสรุปผลได้ดังนี้ คือ

สมมติฐานที่ 1 องค์ประกอบด้านบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จึงยอมรับสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 2 องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จึงยอมรับสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 3 องค์ประกอบด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จึงยอมรับสมมติฐานนี้

## การอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้แยกอภิปรายผลดังนี้ คือ

1. สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยภาพรวมพบว่า พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย มีความขัดแย้งในระดับสูง โดยมีสาเหตุของความขัดแย้งมาจากองค์ประกอบด้านบุคคลมากที่สุด รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านองค์การ และองค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งจาก

องค์ประกอบด้านบุคคลมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของค่านิยมมากที่สุด รองลงมา คือ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของประสบการณ์ และความแตกต่างของเป้าหมาย ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การเป็นที่รวมของคนที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คนซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้กลไกต่างๆ ขององค์การดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันคนก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบกับความล้มเหลวได้ ถ้าคนในองค์การเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง เนื่องจากแต่ละบุคคลย่อมจะมีความแตกต่างในเรื่องของค่านิยม บุคลิกภาพ ประสบการณ์ และเป้าหมาย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การ และเป็นธรรมดาที่ทุกองค์การต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์ประกอบด้านบุคคลจึงเป็นสาเหตุที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปรีตภา สิริรังษีเนกา (2543 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ปัจจัยความแตกต่างด้านบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับค่อนข้างสูง และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 75-76) และเสนห์ โสมนัส (2538 : 97) ที่พบว่า องค์ประกอบด้านบุคคลเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากกว่าองค์ประกอบด้านองค์การและองค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์

สาเหตุของความขัดแย้งจากองค์ประกอบด้านองค์การมีสาเหตุมาจากการมีข้อขัดแย้งมากที่สุดใน รองลงมา คือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน ความเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ และการมีทรัพยากรที่จำกัด ตามลำดับ ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีข้อขัดแย้ง อาจเป็นเพราะผู้บริหารยังใช้ระบบอุปถัมภ์หรือค่านึงถึงแต่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือพวกพ้อง ตลอดจนมีการฝากฝังในการเข้าทำงานจากผู้ที่นับถือหรือคุ้นเคย ทำให้คนบางคนได้รับข้อขัดแย้งให้ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐาน ซึ่งจะส่งผลให้ความขัดแย้งยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น ทั้งเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยกันและความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาด้วย ความขัดแย้งที่เกิดจากกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด อาจเป็นเพราะการที่ผู้บริหารได้กำหนดกฎเกณฑ์ให้พนักงานถือปฏิบัติ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย และช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่เหมาะสม หากแต่การเคร่งครัดในกฎเกณฑ์มากเกินไป ไม่มีความยืดหยุ่น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอึดอัด ขาดความมั่นใจ และขาดความเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ลื่นไหลหรือเกิดความชะงักงัน นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็นอีกด้วย และยังมาประกอบกับการมีข้อขัดแย้งให้กับบางคนหรือบางกลุ่มที่ไม่ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ด้วยแล้วก็ยิ่งจะทำให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งที่เกิดจากลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกัน อาจเป็นเพราะการที่กลุ่มงานหรือแผนกสองแผนกหรือมากกว่าไม่สามารถเป็นอิสระต่อกัน ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้นย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก ซึ่งการมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใดความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้มากเท่านั้น โดยเฉพาะงานที่ต้องทำร่วมกัน งานที่ทำต่อเนื่องกัน หรืองานที่ต้องทำเป็นทีม ถ้าคนใดคนหนึ่งไม่

รับผิดชอบงานของตนเองย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา ความขัดแย้งที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงในองค์กร อาจเป็นเพราะบริษัทกำลังปรับตัวให้ไปสู่ความเป็นสากลจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน สิ่งแวดล้อม หรือเทคโนโลยี แต่บริษัท ไม่มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และโดยธรรมชาติของมนุษย์มักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่งการสูญเสียผลประโยชน์ของตนเอง จึงส่งผลให้เกิดการต่อต้านจนเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งอย่างมาก ความขัดแย้งที่เกิดจากความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ อาจเป็นเพราะการแบ่งบทบาทหน้าที่ในบริษัท ยังไม่มีความชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน ก้าวก้ำกึ่งในการทำงาน การทำงานซ้ำซ้อน การเกี่ยงงานกัน หรือการที่ต้องรับผิดชอบหลายบทบาทหน้าที่ โดยเฉพาะการแบ่งงานให้รับผิดชอบอย่างไม่เป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนหรือตำแหน่งที่ได้รับ ก็ยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น และความขัดแย้งที่เกิดจากการมีทรัพยากรที่จำกัด อาจเป็นเพราะผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มงานในบริษัท ต้องเผชิญกับปัญหาการมีทรัพยากรที่ค่อนข้างจำกัด ทำให้เกิดการแข่งขันหรือแก่งแย่งกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการไม่ว่าจะเป็น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ หรือตำแหน่งหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของตนเองหรือของกลุ่มสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้อย่างไม่เป็นธรรมหรือการที่คนอื่นได้รับส่วนแบ่งในส่วนที่ตนเองควรจะได้รับ สภาพเช่นนี้จึงเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ เพราะถ้าฝ่ายหนึ่งได้ทรัพยากรเพิ่มหรือเป็นฝ่ายชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็จะไม่ได้ตามที่ต้องการหรือเป็นฝ่ายแพ้ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าองค์ประกอบส่วนบุคคล และองค์ประกอบด้านองค์กร เป็นสาเหตุที่ทำให้ความขัดแย้งของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท อยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นระดับของความขัดแย้งที่ไม่พึงปรารถนา เพราะจะทำให้เกิดการเกิดความวุ่นวาย ยุ่งเหยิง สมาชิกในองค์กรเป็นศัตรูต่อกัน อันจะส่งผลให้ขาดความร่วมมือในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร และบางครั้งทำให้เกิดการทำลายซึ่งกันและกันด้วย ในสภาพเช่นนี้ย่อมไม่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กรได้อย่างแน่นอน

และสาเหตุของความขัดแย้งจากองค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์มีสาเหตุมาจากปัญหาจากผู้รับข่าวสารมากที่สุด รองลงมา คือ ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และปัญหาจากผู้ส่งข่าวสารตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ต้องใช้การติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก จึงเป็นธรรมดาที่จะเกิดปัญหาจากการสื่อสารที่ทำให้แต่ละคนมีความเข้าใจไม่ตรงกัน การสื่อสารหลายขั้นตอนทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารล่าช้า รวมทั้งการให้ข้อมูลข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างการปฏิบัติงาน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งนั้นน้อยกว่าองค์ประกอบด้านบุคคลและองค์ประกอบด้านองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะการสื่อสารจะเป็นการสื่อสารจากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ทำให้ทุกคนได้รับรู้ข่าวสารพร้อมกัน ความผิดพลาดอันเกิดจากการบิดเบือนข่าวสารหรือ

ความคลาดเคลื่อนของข่าวสารจึงเกิดขึ้นไม่มาก จึงทำให้การปฏิสัมพันธ์เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับของความขัดแย้งที่เหมาะสมที่สุดหรือเป็นระดับของความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้สมาชิกในองค์การสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการถกเถียง ตัดสินใจร่วมกัน หรือยอมรับความคิดเห็นที่ต่างกันได้ สภาพเช่นนี้ทำให้องค์การมีชีวิตชีวาขึ้น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา ซึ่งจะมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพขององค์การอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ซลิดา ด้วงแก้ว (2541 : บทคัดย่อ) และวรรณธนะ บริสุทธิ์ (2541 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540 : 120-126) ที่พบว่า องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยกว่าองค์ประกอบด้านบุคคลและองค์ประกอบด้านองค์การ

2. พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยภาพรวมพบว่า พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือในระดับปานกลางมากที่สุด รองลงมา คือ การประนีประนอมในระดับปานกลาง การยอมให้ในระดับสูง การเอาชนะในระดับต่ำ และการหลีกเลี่ยงในระดับปานกลาง ตามลำดับ พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมืออยู่ในระดับปานกลางมากที่สุด อาจเป็นเพราะพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือเป็นการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ซึ่งการเผชิญหน้าเป็นกระบวนการอันจะนำไปสู่การร่วมมือ ทั้งนี้เพราะการร่วมมือเป็นความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ซึ่งต้องศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย เพื่อที่จะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับทั้งสองฝ่ายด้วยการร่วมมือ โดยแสดงออกมาในรูปของการสำรวจความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่าย เพื่อให้รู้ถึงความคิดเห็นของกันและกันอย่างแจ่มชัดขึ้น ทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงต่อไป นอกจากนี้พนักงานในฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัทฯ อาจมีความเชื่อที่ว่าความสำเร็จของงานย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความผูกพันกันของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนการมีประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอยู่กับการได้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายที่มีเป้าหมายร่วมกัน การร่วมมือจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการแสดงออกถึงพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจะแสดงพฤติกรรมการร่วมมือในระดับสูงได้ คนๆ นั้นต้องมีอำนาจ มีความมั่นใจในตัวเอง มีภาวะผู้นำสูง มีความสามารถในการเจาะลึกในปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถแยกแยะเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดี ซึ่งต้องเสียเวลามากและในขณะเดียวกัน คนๆ นั้นก็ต้องเป็นที่รักของคนอื่นๆ ในหน่วยงานด้วย ดังนั้นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนใหญ่จึงแสดงพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือในระดับปานกลางมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ แคช (Cash, 1991 : 3567-A-3568-A) ที่พบว่า ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือ

มากที่สุด และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฟิลเลย์ (Filley, 1983 : 350-351) ที่พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือเป็นการนำความจริงและหลักตรรกวิทยามาใช้เพื่อทำให้ความขัดแย้งเป็นไปในลักษณะการสร้างสรรค์ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีประโยชน์และใช้บ่อยที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การที่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะผู้ปฏิบัติงานต้องการความอยู่รอดของตนเองและขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ต้องการประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายเพื่อส่วนรวม ซึ่งเป็นการเจรจาต่อรองที่มุ่งแสวงหาแนวทางหรือข้อยุติที่ดีที่สุดให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างหรือเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย อีกทั้งการประนีประนอมเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของคนไทย ในฐานะที่ยึดถือพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ ซึ่งสอนให้คนยึดถือหลักสายกลาง และการประสานประโยชน์ ไม่เบียดเบียน และหลักเมตตากรุณา แต่คนส่วนใหญ่ก็ยังไม่สามารถปฏิบัติตามได้มากนัก จึงทำให้พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัทฯ มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมในระดับปานกลาง

การที่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ในระดับสูง อาจเป็นเพราะการยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นกระทำไปตามที่เขาชอบถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานอาจรู้สึกว่าคุณค่าหรือความต้องการของตนเองไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร หรือไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจกันระหว่างบุคคล จึงทำให้พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัทฯ ใช้พฤติกรรมแบบการยอมให้ในระดับสูง

ส่วนการที่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะในระดับต่ำ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเอาชนะเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นการแก้ปัญหาแบบยืนยันผลประโยชน์ของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น เป็นการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งอำนาจเป็นพลังที่สามารถผลักดันให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ขณะเดียวกันอำนาจก็ทำให้บรรยากาศของการอยู่ร่วมกันมีความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น และการเลือกแสดงพฤติกรรมแบบนี้ ควรใช้ในกรณีที่ต้องการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนจริงๆ เพราะเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่พอใจได้ แม้ความขัดแย้งจะถูกแก้ไขไปแล้วความไม่พอใจจะยังคงอยู่ เนื่องจากการแก้ไขปัญหาใดๆ ย่อมมีผู้ที่รู้สึก “ชนะหรือแพ้” จึงทำให้พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัทฯ แสดงพฤติกรรมแบบการเอาชนะในระดับต่ำ

และการที่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัทฯ ใช้พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะการหลีกเลี่ยงปัญหาหรือการถ่วงเวลาของปัญหาจะสามารถลดวิกฤติหรือความเข้มข้นของปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนความตึง

เครียดหรือความกดดันของคู่กรณีลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของคนไทยประการหนึ่ง คือ คนไทยลืมเรื่องราวต่างๆ ได้ในระยะเวลาไม่นานนัก การแก้ปัญหาโดยการแสดงพฤติกรรมแบบนี้ จึงนับว่าเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในสายตาของผู้ร่วมงานในองค์กร แต่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ จราจรทางอากาศในบริษัท อาจเห็นว่าพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ยุติลงได้อย่างสิ้นเชิง จึงทำให้แสดงพฤติกรรมแบบนี้ในระดับ ปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยภาพรวมพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน แต่มีความสัมพันธ์กันน้อย และเมื่อพิจารณาจากสมมติฐานในการวิจัยจึงสามารถสรุปในภาพรวมได้ว่า องค์กรประกอบด้านบุคคล องค์กรประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ และองค์กรประกอบด้านองค์การ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเกิดความขัดแย้งไม่ได้เกิดขึ้นในทันทีทันใด จากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งเพียงอย่างเดียวเสมอไป แต่จะมีลำดับขั้นหรือเป็นการสะสมความรู้สึกที่เกิดขึ้นในใจจนกระทั่งกลายเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความขัดแย้ง และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นผู้ที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะพิจารณาจากสาเหตุ เพื่อที่จะเลือกแสดงพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเป็นรายกรณีไป ซึ่งการพิจารณาจากสาเหตุบางครั้งก็ไม่สามารถชี้เฉพาะลงไปได้ว่าต้องใช้การจัดการความขัดแย้งแบบใดแบบหนึ่งได้เสมอไป เช่น ในฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมากที่สุดมาจากองค์กรประกอบด้านบุคคล นั่นคือ คนเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง และการที่จะตัดสินใจว่าเมื่อสาเหตุความขัดแย้งเกิดจากคน ต้องใช้พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบนี้จึงจะสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นได้อย่างแน่นอนย่อมทำไม่ได้ เพราะสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจมีได้เกิดขึ้นจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งเพียงอย่างเดียวเสมอไป ดังนั้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากหลายสาเหตุจึงไม่สามารถชี้เฉพาะลงไปได้ว่าต้องใช้การจัดการความขัดแย้งในแบบนี้ๆ นั่นคือ ในภาวะใดที่เกิดความขัดแย้งอันเนื่องมาจากสาเหตุหนึ่ง ก็ต้องเลือกใช้พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เป็นกรณีๆ ไป จึงทำให้สาเหตุของความขัดแย้งกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กันน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ แบริดเลย์ (Bradley, 1984 : 66-A) ที่พบว่า ผู้บริหารมิได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักจะใช้ควบคู่กันไปแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิตต์อร่ามศิรินิกร (2540 : 120-126) ที่พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กัน แต่มีความสัมพันธ์กันน้อยในทุกๆ ด้าน

## ข้อเสนอแนะ

### - ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในครั้งนี้งถึงสาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า พนักงานฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความขัดแย้งในระดับสูง โดยมีองค์ประกอบด้านบุคคลเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านองค์การ และมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือในระดับปานกลางมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการลดระดับความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารควรให้ความสนใจและการสนับสนุนหรือส่งเสริมบุคลากรให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงานให้มากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมนันทนาการ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้รู้จักกัน ได้เรียนรู้อุปนิสัย และสนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารควรจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในด้านบุคลิกภาพ จิตวิทยาในการทำงาน และภาวะผู้นำ เป็นต้น
3. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และพิจารณาความดีความชอบตามความรู้ ความสามารถ และผลงาน
4. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกฝ่ายได้มีส่วนในการเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่ใช้บังคับ โดยคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์การ
5. ผู้บริหารควรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพราะเมื่อเกิดความผิดพลาดหรือล่าช้าจนทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานหรือองค์การ จะได้หาผู้รับผิดชอบได้ถูกต้องและไม่กระทบต่อผู้อื่นที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน
6. ผู้บริหารควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการทำงาน
7. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือให้มากกว่านี้ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้เกิดสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน



- ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งควรต้องได้รับการศึกษาต่อไปอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำผลที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งประเด็นที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม คือ

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาประชากรเฉพาะในฝ่ายปฏิบัติการจราจรทางอากาศเท่านั้น จึงควรมีการศึกษาในฝ่ายอื่นๆ ให้ทั่วถึง เพื่อจะได้ผลการวิจัยที่กว้างขึ้น และเพื่อเปรียบเทียบกับ การวิจัยฉบับนี้

2. ในการวิจัยควรใช้เครื่องมือชนิดอื่นประกอบควบคู่ไปด้วย เช่น การสัมภาษณ์และการสังเกต รวมทั้งใช้การวิเคราะห์ทางสถิติที่ละเอียดและลึกซึ้งมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลและข้อคิดเห็นที่จะทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

### หนังสือ

- กรองแก้ว อยู่สุข. 2542. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
กิตติมา ปรีดีดีลก. 2529. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารพิมพ์.  
ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2537. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.  
เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2529. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ไทย  
วัฒนาพานิชย์.  
บุญชม ศรีสะอาด. 2543. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.  
ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์. 2536. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนา  
พานิชย์.  
พรนพ พุกกะพันธ์. 2542. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management).  
กรุงเทพมหานคร : ว. เพ็ชรสกุล.  
มะลิวัลย์ ตันตีสันติสม. 2542. การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน. กำแพงเพชร : คณะวิทยา  
การจัดการ สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.  
ศจี อนันต์นพคุณ. 2542. กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. สงขลา : ชลบุตรกราฟ  
ฟิก.  
สถาบันตำราพระราชานุภาพ และสถาบันสันติศึกษา. 2539. คู่มือการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง.  
ขอนแก่น : สถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.  
สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2542. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2540. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Social Science  
Research Methodology). พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เฟื่องฟ้า พริน  
ติ้ง จำกัด.  
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534. ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์.  
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ตะเกียง.  
\_\_\_\_\_. 2540. ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร : เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.

อรุณ รัชธรรม. 2530. พฤติกรรมองค์การ : ความขัดแย้งในองค์การระบบราชการ.

กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ.

## บทความ

โกวิทย์ พรมสมุท. 2535. "ความขัดแย้ง." วารสารข่าวกพผ. ปีที่ 21 : 52.

ศรีสุข จันทรางศุ. 2542. "สารจากประธานกรรมการ." ใน รายงานประจำปี 2542 บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด, หน้า 1. กรุงเทพมหานคร : กองสารสนเทศการบริหาร.

## เอกสารอื่น ๆ

กิตติ เหลาสุภาพ. 2543. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรสาธารณสุขในสถานอนามัย จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จิตต์อร่าม ศิรินิกร. 2540. ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ชลิตา ด้วงแก้ว. 2542. สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้ง : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.). สารนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.

โชคชัย ชำรงค์พันธวิช. 2542. ความขัดแย้งภายในองค์การธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบมจ. ธนาคารกสิกรไทย สาขาคลองจัน และสาขาหัวหมาก. สารนิพนธ์ ศิลปศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.

เบญจมาศ ลีละวาณิชย์. 2538. สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานส่วนระบบสื่อสารวิทยุคมนาคม ฝ่ายโครงข่ายโทรคมนาคม องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ปรีศฎา สิทธิรังษีเนภา. 2543. ความขัดแย้งภายในองค์กรธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท  
ประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร.  
สารนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- มณฑิกา แก้วทองคำ. 2539. ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ  
ในโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- แมนรัตน์ รัตนสุคนธ์. 2538. ความขัดแย้งทางการเมืองในการกำหนดนโยบาย : ศึกษา  
เฉพาะกรณีการร่างพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล โดย  
คณะกรรมการปรับปรุงระบบการบริหารการปกครองท้องถิ่นในสมัยรัฐบาล  
ชวน หลีกภัย. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณชนะ บริสุทธิ์. 2541. สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี  
พนักงานส่วนคู่สายเช่าและวงจรเช่า ฝ่ายพัฒนาปฏิบัติการและบริการ องค์การ  
โทรศัพท์แห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. 2536. สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้  
บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ ปรัชญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสาน  
มิตร.
- เสนห์ โสมนัส. 2538. การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัด  
แย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
สุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ  
โรฒประสานมิตร.

### Text Books

- Bradley, Deanya Nedyne. 1984. "A Comparative Study of the Conflict Management Styles used by Women and Men in Middle Management in the Denver Metropolitan Area." **Dissertation Abstracts International**. 45, 1 (July) : 66-A.
- Cash, Cynthia Maria. 1991. "Conflict Management Climate and Procedures in Selected Public Elementary Schools in South Carolina." **Dissertation Abstracts International**. 51, 11 (May) : 3567-A-3568-A.
- Eldag, J. Ramony and Streans M. Timothy. 1987. **Organization Behavior**. Ohio : South Western Publishing.
- Filley, Alan C. 1983. "The Case for Problem Solving." In **Organization Behavior : Concept Controversies and Applications**. by Stephen P. Robbins (ed.) pp.350-351. New York : Academic Press.
- \_\_\_\_\_. 1975. **Interpersonal Conflict Resolution**. Glenview, Illinois : Scott, Forenamed and Company.
- Gortner, Harold F. 1977. **Administration in the Public Sector**. New York : John Wiley and Sons.
- Katz, David and Kahn, Robert L. 1978. **The Social Psychology of Organizations**. 2 nd ed. New York : John Wiley and Sons.
- Lazarus, Richard S. 1963. **Personality and Adjustment**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Lordon, J. Kavin. 1991. "A Case Study of Conflict Management in Superintendent School Board Relationships." **Dissertation Abstracts International**. 52, 5 (November) : 1596-A-1597-A.
- Luthans, Fred. 1995. **Organization Behavior**. 7 th ed. New York : McGraw-Hill.
- March, James G. and Simon, Herbert. 1959. **Organizations**. New York : John Wiley and Sons.
- Myers, Devid D. 1983. **Psychology**. Tokyo : McGraw-Hill International.
- Pneuman, Roy W. and Bruehl, Margaret E. 1982. **Management Conflict**. New Jersey : Prentice-Hall.

- Robbins, Stephen P. 1983. **Organization Behavior : Concepts Controversies Application**. 2 nd ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. 1988. **Management**. San Diego : Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. 1998. **Organization Behavior : Concepts Controversies Application**. 7 th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Schmidt, Warren H. 1960. "The Management of Differences." **Harvard Business Review**. 38 (November-December) : 107-115.
- Thomas, Kenneth W. 1993. **Conflict and Negotiation Process in Organization**. 2 nd ed. California : Consulting Psychology Press.
- Thomas, Kenneth W. and Kilmann, Ralph H. 1987. **Thomas–Kilmann Conflict Mode Interest**. 27 th ed. New York : XICOM Incorporated.
- Yamane, Taro. 1967. **Statistic : An Introductory Analysis**. New York : Harper and Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือ

|                          |  |
|--------------------------|--|
| ดร.ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ | ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาคปกติ<br>มหาวิทยาลัยศรีปทุม |
| ดร.ณัฐพันธ์ เผ่าพันธุ์   | หัวหน้าภาควิชาการเงินและการธนาคาร<br>มหาวิทยาลัยศรีปทุม                |
| ดร.อมร ฤงสูรณ            | ผู้อำนวยการหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยศรีปทุม            |



**ภาคผนวก ข**  
**แบบสอบถาม**

**เรื่อง “สาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด”**

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

2. อายุ

- ( ) 1. ต่ำกว่า 30 ปี ( ) 2. 30 – 40 ปี  
( ) 3. 41 – 50 ปี ( ) 4. 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) 2. ปริญญาตรี /เทียบเท่า  
( ) 3. ปริญญาโท ( ) 4. สูงกว่าปริญญาโท

4. สถานภาพ

- ( ) 1. โสด ( ) 2. สมรส  
( ) 3. หย่า /หม้าย /แยกกันอยู่

5. รายได้ต่อเดือน

- ( ) 1. ต่ำกว่า 30,000 บาท ( ) 2. 30,000 – 50,000 บาท  
( ) 3. 50,001 – 70,000 บาท ( ) 4. 70,001 บาทขึ้นไป

6. ประสบการณ์การทำงาน

- ( ) 1. ต่ำกว่า 5 ปี ( ) 2. 5 – 10 ปี  
( ) 3. 11 – 15 ปี ( ) 4. 16 – 20 ปี  
( ) 5. 21 – 25 ปี ( ) 6. 26 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด โดยตัวเลขในแต่ละช่องแทนระดับความคิดเห็นดังนี้ คือ

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง      4 = เห็นด้วย      3 = ไม่แน่ใจ  
2 = ไม่เห็นด้วย      1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เพื่อนร่วมงาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกับท่าน

| ข้อ | สาเหตุของความขัดแย้ง  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----|---|------------------|---|---|---|---|
|     |   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
|     | <u>องค์ประกอบด้านบุคคล</u>  |                  |   |   |   |   |
| 1   | บุคลิกภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น บางคนชอบทำตามระเบียบ บางคนชอบมุ่งที่จะให้งานเสร็จ   |                  |   |   |   |   |
| 2   | บุคลิกภาพที่ก้าวร้าวของเพื่อนร่วมงาน  |                  |   |   |   |   |
| 3   | การให้ร้าย โยนความผิด และนินทาคนอื่นของเพื่อนร่วมงาน                                      |                  |   |   |   |   |
| 4   | ค่านิยมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น บางคนเข้มงวด บางคนอะลุ่มอล่วย                    |                  |   |   |   |   |
| 5   | ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน   |                  |   |   |   |   |
| 6   | การเลือกวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น วิธีการทำงานแบบเดิม กับวิธีการทำงานแบบใหม่         |                  |   |   |   |   |
| 7   | เพื่อนร่วมงานมีความรู้แต่ไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน                                   |                  |   |   |   |   |
| 8   | เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานโดยขาดความรู้ที่ถูกต้อง  |                  |   |   |   |   |
| 9   | เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น บางคนต้องการความรวดเร็ว บางคนต้องการความถูกต้อง |                  |   |   |   |   |
| 10  | การมุ่งจะเอาแต่ประโยชน์ส่วนตนของเพื่อนร่วมงาน   |                  |   |   |   |   |
| 11  | การขัดขวางเพื่อนร่วมงานไม่ให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน                                 |                  |   |   |   |   |
| 12  | การทำงานแบบตัวใครตัวมันไม่ช่วยเหลือกัน  |                  |   |   |   |   |

| ข้อ | สาเหตุของความขัดแย้ง  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----|---|------------------|---|---|---|---|
|     |   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
|     | <u>องค์กรประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์</u>   |                  |   |   |   |   |
| 13  | ความไม่สมบูรณ์ หรือไม่เพียงพอของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน                              |                  |   |   |   |   |
| 14  | ความคลุมเครือหรือไม่ชัดเจนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน                                 |                  |   |   |   |   |
| 15  | การไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน   |                  |   |   |   |   |
| 16  | การให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้องกับเพื่อนร่วมงาน  |                  |   |   |   |   |
| 17  | การบิดเบือนข้อมูลข่าวสาร ทำให้ได้รับข้อมูลไม่ตรงตามความเป็นจริง                                     |                  |   |   |   |   |
| 18  | การใช้ถ้อยคำ หรือท่าทางที่ไม่เหมาะสม จากความเคยชิน ทำให้ข้อมูลข่าวสารบิดเบือนไป                     |                  |   |   |   |   |
| 19  | สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสาร เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป |                  |   |   |   |   |
| 20  | การสื่อสารหลายขั้นตอน ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารล่าช้า  |                  |   |   |   |   |
| 21  | การที่ไม่สามารถแปลความหมายของข้อมูลข่าวสารจากสื่อเป็นความคิดได้ เช่น ข้อมูลเป็นภาษาอังกฤษ           |                  |   |   |   |   |
| 22  | ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้รับกับผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร   |                  |   |   |   |   |
| 23  | การสื่อสารเมื่ออยู่ในสภาวะที่ไม่พร้อมจะรับข้อมูลข่าวสาร เช่น เมื่อได้เวลาเลิกงาน                    |                  |   |   |   |   |
|     | <u>องค์กรประกอบด้านองค์การ</u>  |                  |   |   |   |   |
| 24  | ความไม่เพียงพอของทรัพยากร เช่น ที่เก็บเอกสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการทำงาน     |                  |   |   |   |   |
| 25  | การแข่งขันและแย่งชิงกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่ตนเองต้องการ เช่น ชั้นหรือตำแหน่ง                      |                  |   |   |   |   |
| 26  | การจัดสรรทรัพยากรให้อย่างไม่เป็นธรรม หรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในส่วนที่ท่านควรจะได้รับ               |                  |   |   |   |   |
| 27  | การนำเอาทรัพยากรของหน่วยงานไปใช้ส่วนตัว   |                  |   |   |   |   |

| ข้อ | สาเหตุของความขัดแย้ง  | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----|---|------------------|---|---|---|---|
|     |   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28  | การกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนไว้มืดมน ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร  |                  |   |   |   |   |
| 29  | การที่ต้องรับผิดชอบหลายบทบาทหน้าที่   |                  |   |   |   |   |
| 30  | การแบ่งงานให้รับผิดชอบอย่างไม่เป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนหรือตำแหน่งที่ได้รับ                                       |                  |   |   |   |   |
| 31  | การที่ต้องปฏิบัติงานเกินขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง  |                  |   |   |   |   |
| 32  | การทำงานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน ทำให้เกิดความสับสน ก้าวกำในการทำงาน หรือทำงานซ้ำซ้อนกัน                                 |                  |   |   |   |   |
| 33  | การทำงานบางอย่างไม่มีคนรับผิดชอบเลย   |                  |   |   |   |   |
| 34  | การเกี่ยงงานกัน   |                  |   |   |   |   |
| 35  | งานที่ต้องทำร่วมกัน แต่เพื่อนร่วมงานไม่ร่วมมือ  |                  |   |   |   |   |
| 36  | งานที่ทำต่อเนื่องกัน เมื่อคนหนึ่งทำงานล่าช้า จะทำให้อีกคนหนึ่งไม่สามารถทำงานต่อไปได้  |                  |   |   |   |   |
| 37  | งานที่ต้องแลกเปลี่ยนกันทำเมื่อทำเสร็จในขั้นตอนหนึ่ง แต่เพื่อนร่วมงานทำงานล่าช้า   |                  |   |   |   |   |
| 38  | งานที่ต้องทำเป็นทีมถ้าจุดใดจุดหนึ่งไม่ทำ หรือทำช้าก็จะเกิดปัญหาทั้งหมด  |                  |   |   |   |   |
| 39  | การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างไม่มีระบบ เช่น การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ทำให้ปรับตัวไม่ทัน |                  |   |   |   |   |
| 40  | การเคร่งครัดในกฎระเบียบมากเกินไปไม่มีการยืดหยุ่นจนทำให้เกิดความเครียด   |                  |   |   |   |   |
| 41  | การไม่เคารพกฎระเบียบ  |                  |   |   |   |   |
| 42  | การที่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมได้อย่างเสรี   |                  |   |   |   |   |
| 43  | การที่บุคคลบางคนได้รับข้อยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐาน   |                  |   |   |   |   |

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด คำชี้แจง โปรดเลือกข้อความที่ตรงกับการตอบสนองของท่านต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยวงกลมล้อมรอบข้อความ ก. หรือ ข. เพียงข้อเดียว ในกรณีที่ข้อความทั้ง 2 ไม่ตรงกับลักษณะของท่าน หรือตรงกับลักษณะของท่านทั้ง 2 ข้อความ โปรดเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมของท่านมากที่สุด

1. ก. มีบ่อยครั้งที่ท่านมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทน  
ข. ท่านเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน
2. ก. ท่านพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม  
ข. ท่านพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของท่านเข้าด้วยกัน
3. ก. ท่านมักจะมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้  
ข. ท่านพยายามถนอมน้ำใจของผู้อื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพที่ดีเอาไว้
4. ก. ท่านพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม  
ข. ในบางครั้งท่านยอมเสียสละสิ่งที่ยากได้ในการที่จะแก้ปัญหา
5. ก. ท่านแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา  
ข. ท่านพยายามทำเท่าที่จำเป็น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
6. ก. ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการทำการที่ไม่สบายใจ  
ข. ท่านพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ
7. ก. ท่านพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ  
ข. ท่านยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะเอาชนะในอีกบางประเด็น
8. ก. ท่านมักจะมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้  
ข. ท่านพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
9. ก. ท่านรู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง  
ข. ท่านพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางของท่าน
10. ก. ท่านมักจะมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้  
ข. ท่านพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
11. ก. ท่านพยายามรับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหลายอย่างเปิดเผย  
ข. ท่านพยายามถนอมน้ำใจของผู้อื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพที่ดีเอาไว้
12. ก. ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้  
ข. ท่านจะยอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ท่านได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง
13. ก. ท่านพยายามเสนอทางที่พบกันครึ่งทางในการแก้ปัญหา  
ข. ท่านพยายามผลักดันให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของท่าน
14. ก. ท่านจะแสดงความคิดเห็นให้คนอื่นทราบและจะถามความคิดเห็นของผู้อื่น  
ข. ท่านพยายามจะแสดงให้เห็นว่าวิธีการของท่านมีเหตุผลและมีประโยชน์

15. ก. ท่านพยายามถนอมน้ำใจของผู้อื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพที่ดีเอาไว้  
ข. ท่านพยายามทำเท่าที่จำเป็น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
16. ก. ท่านพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น  
ข. ท่านพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีการของท่านเป็นสิ่งที่ดี
17. ก. ท่านมักจะมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้  
ข. ท่านพยายามทำเท่าที่จำเป็น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
18. ก. ถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขได้ ท่านจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา  
ข. ท่านจะยอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ท่านได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง
19. ก. ท่านพยายามรับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหลายอย่างเปิดเผย  
ข. ท่านพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ
20. ก. ท่านพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน  
ข. ท่านพยายามหาวิธีที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม
21. ก. ในการเจรจาต่อรองกัน ท่านพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น  
ข. ท่านเอนเอียงไปในทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
22. ก. ท่านพยายามหาทางที่พบกันครึ่งทางระหว่างความคิดเห็นของท่านกับความคิดเห็นของผู้อื่น  
ข. ท่านพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของท่าน
23. ก. ท่านพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง  
ข. มีบ่อยครั้งที่ท่านมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทน
24. ก. ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ท่านจะพยายามทำตามใจเขา  
ข. ท่านพยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม
25. ก. ท่านพยายามจะแสดงให้เห็นว่าวิธีการของท่านมีเหตุผลและมีประโยชน์  
ข. ในการเจรจาต่อรองนั้น ท่านพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น
26. ก. ท่านพยายามเสนอทางที่พบกันครึ่งทางในการแก้ปัญหา  
ข. ท่านพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง
27. ก. ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้  
ข. ถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขได้ ท่านจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
28. ก. ท่านมักจะมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้  
ข. ท่านแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา
29. ก. ท่านพยายามเสนอทางที่พบกันครึ่งทางในการแก้ปัญหา  
ข. ท่านรู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกั้ววลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
30. ก. ท่านพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น  
ข. ท่านพยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่เราจะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา

**ประวัติผู้วิจัย**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| ชื่อผู้วิจัย               | นางสาวบุรารัตน์ ปิ่นแก้วประเสริฐ         |
| วันเดือนปีเกิด             | วันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2515                |
| สถานที่เกิด                | กรุงเทพมหานคร                            |
| วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี | เศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาการเงินและการธนาคาร |
| สถานที่สำเร็จการศึกษา      | มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย                   |
| ปีที่สำเร็จการศึกษา        | ปีการศึกษา 2537                          |