

Conflict Management by Government Officials in Subdistrict Administrative Organizations in Trang Province

Pradthana Leekpai

Faculty of Commerce and Management
Prince of Songkla University
Trang Campus, Thailand

Thepyuda Fuakong

Faculty of Commerce and Management
Prince of Songkla University
Trang Campus, Thailand

Abstract

This study investigates the causes of conflicts and conflict management in subdistrict administrative organizations and proposes suggestions to prevent or minimize the conflicts. The study used quantitative data gathered through questionnaires from 300 government officials in subdistrict administrative organizations in Trang Province. The statistics used for the analysis were mean, standard deviation, frequency, and percentage. The findings indicate that the conflicts in subdistrict administrative organizations are at a moderate level. The causes of the conflicts are individual factors, organizational conditions, and interactional issues. The methods of conflict management are compromise, smoothing, withdrawal, confrontation, and forcing. These findings suggest that regularly-provided staff training, fieldtrips that promote knowledge and work skills development, activities for inter-organizational relationships, the mixed use of formal and informal communication, efficient budget allocation, a creation of work manuals, clearly-defined organizational structures, and implementation of good governance may prevent or minimize these conflicts.

Keywords

Causes of conflict, conflict management, subdistrict administrative organization

CORRESPONDING AUTHOR

Pradthana Leekpai, Faculty of Commerce and Management, Prince of Songkla University, Trang Campus, Muang, Trang, 92000 Thailand. Email: pradthana.l@psu.ac.th

© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

การจัดการความขัดแย้งของข้าราชการ ในองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดตรัง

ปรารภนา หลักชัย

คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

เทพยดา เผือกคง

คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของข้าราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล และเพื่อเสนอแนวทางเพื่อป้องกันหรือลดความขัดแย้งใน อบต. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการสังกัด อบต. ในจังหวัดตรัง จำนวน 300 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งภายใน อบต. ในจังหวัดตรัง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีสาเหตุจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุจากปัจจัยด้านสภาพขององค์การ และสาเหตุจากปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ การจัดการความขัดแย้งของข้าราชการ คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการเผชิญหน้า และวิธีการบังคับ ตามลำดับ แนวทางป้องกันหรือลดความขัดแย้งจากการทำงานใน คือ การจัดโครงการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การจัดโครงการศึกษาดูงานเพื่อเสริมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร การใช้การสื่อสารในรูปแบบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการควบคู่กันไป การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน การกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน และการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

คำสำคัญ

สาเหตุของความขัดแย้ง, การจัดการความขัดแย้ง, องค์การบริหารส่วนตำบล

บทนำ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นองค์กรภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นตามหลักการกระจายอำนาจการปกครอง อันเป็นหลักการที่ภาครัฐมีการมอบอำนาจการปกครองบางส่วนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการได้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างตรงความต้องการและทันทั่วถึง โดยกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีงบประมาณ มีบุคลากร และอำนาจในการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ การสาธารณสุข โภค การจัดการบริการ และสวัสดิการสังคม ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาล (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559) ทั้งนี้ ในประเทศไทย การปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การปกครองส่วนท้องถิ่น

รูปแบบทั่วไป และการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปสามารถจำแนกออกเป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด เทศบาล ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร มีพื้นที่ครอบคลุมในพื้นที่ชุมชนเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) โดยแบ่งเป็นขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ในขณะที่การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษสามารถจำแนกออกเป็นกรุงเทพมหานคร (กทม.) และเมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล จัดตั้งขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2538 ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เป็นหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นผลมาจากแนวคิดในการกระจายอำนาจ โดยรัฐบาลได้มอบอำนาจหน้าที่ในการบริการสาธารณะ ด้านสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม

ความขัดแย้งจากการทำงานภายในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะองค์กรมีทรัพยากรที่จำกัด มีความแตกต่างของหน้าที่การทำงาน นอกจากนั้นบุคลากรในองค์กรมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากเรื่องใดก็ตาม จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กรไม่มากนักน้อย ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้

หากพิจารณาจังหวัดตรัง ซึ่งเป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ของประเทศไทย และเป็นจังหวัดที่อยู่ในกลุ่มของจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน จังหวัดตรังมี 10 อำเภอ และมีองค์การบริหารส่วนตำบลรวมทั้งสิ้นจำนวน 77 แห่ง ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติของกลุ่มงานกฎหมาย ระเบียบ และเรื่องร้องทุกข์ สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดตรัง พบว่า จำนวนข้อร้องเรียนที่มีสาเหตุเนื่องจากความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง มีจำนวนเพิ่มขึ้นในแต่ละปี โดยข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นมีทั้งข้อร้องเรียนระหว่างบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยกัน รวมทั้งข้อร้องเรียนระหว่างบุคลากรและผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้งของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง เพื่อที่จะทำให้ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานของข้าราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง สาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง และวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งจากการทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อลดความขัดแย้งจากการทำงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการ เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการ และเพื่อเสนอแนะแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดตรัง

แนวคิดและทฤษฎี

ความหมายของความขัดแย้ง

อรุณ รักธรรม (2546) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้งขององค์การไว้ว่าเป็นความเห็นที่ไม่สอดคล้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การตั้งแต่สองคนขึ้นไป เนื่องจากจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดในองค์กรหรือมีส่วนร่วมในงานต่างๆ หรือการมีความแตกต่างด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งมีอยู่แตกต่างกัน และวันชัย วัฒนศัพท์ (2547) กล่าวถึง ความขัดแย้งว่า หมายถึง ความไม่ลงรอยกันหรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโต้แย้งกันในประเด็นของค่านิยมหรือเกิดการแข่งขันกัน ในเรื่องของอำนาจ สถานภาพ เป้าหมายและการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

สาเหตุของความขัดแย้ง

Walton and Robert Mckersie (1965) ได้กล่าวถึงสาเหตุสำคัญ 3 ประการของความขัดแย้งภายในองค์กร ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์การ ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้คือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชาความขัดแย้งในหน้าที่ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับสายอำนาจและความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปร่างกับอุปนิสัย 2) การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้ง คือ ความกดดันให้ทำงานเหมือนกัน ปกติวิสัยหรือบรรทัดฐาน การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง และ 3) การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน เกิดจากกลุ่มภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมายลำดับความสำคัญ ความปรารถนาและพฤติกรรมแตกต่างกัน มีสาเหตุมาจากแรงจูงใจ การรับรู้และอารมณ์ที่แตกต่างกัน ความแตกต่างกันทั้งสามประการนี้ คือ พลังเกี่ยวกับแรงจูงใจองค์ประกอบของการรับรู้ และพลังเกี่ยวกับอารมณ์ เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งภายในองค์กร

Pneuman and Bruehl (1982) มีมุมมองเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่แตกต่างออกไป โดยได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ๆ คือ 1) องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors) เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งจำแนกออกเป็น ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึก 2) ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (Interaction Issues) การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือการสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีความภาพ ซึ่งจำแนกออกเป็น ปัญหาจากผู้ส่งข่าว ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าว และปัญหาจากผู้รับข่าวสาร และ 3) สภาพขององค์การ (Organizational Conditions) สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพขององค์การ ซึ่งจำแนกออกเป็น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน และการมีข้อยกเว้น

การจัดการความขัดแย้ง

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น Howat and London (1980) ได้สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 แบบ คือ 1) การเผชิญหน้า (Confronting) คือ การที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผยหยิบยกปัญหามาพิจารณาถึงจะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่ทอดทิ้งปัญหามากกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว 2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือ การที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับพิพาทเพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งและ

หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท 3) การบังคับ (Forcing) คือ การที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตนไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยินยอมเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน 4) การไกล่เกลี่ย (Smoothing) คือ การที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อยพยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง และ 5) การประนีประนอม (Compromise) คือ การที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางเพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามานำพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอมยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

ส่วน Thomas and Kilmann (1974) ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 แนวทาง ซึ่งมีความคล้ายคลึงกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) การเอาชนะ (Competition) คือ การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ จึงพยายามใช้อิทธิพลวิธีการหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อจะทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนเองให้ได้ 2) การยอมรับ (Accommodation) คือ พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับที่ยอมรับและได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจให้แก่คู่กรณี โดยที่ตนเองจะยอมเสียสละ 3) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือ วิธีจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหามา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้งพูดง่าย ๆ ก็คือทำตัวเป็นพระอิฐพระปูนนั่นเอง 4) การร่วมมือ (Collaboration) คือ พฤติกรรมที่มุ่งจัดการความขัดแย้ง โดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหามุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และ 5) การประนีประนอม (Compromising) คือ ความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง

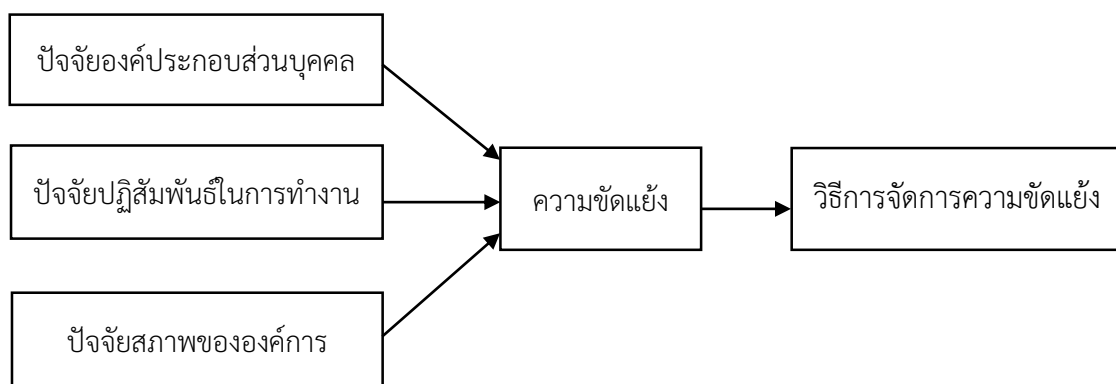
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว แต่ได้ทำการศึกษาในภูมิภาคอื่นๆ ซึ่งมิใช่จังหวัดในภาคใต้ของประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้ งานวิจัยของศุภกร อิมวัฒน์กุล (2553) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากพฤติกรรมส่วนตัว สายการบังคับบัญชา การพึ่งพาการทำงานตามลำดับ การจัดการความขัดแย้ง คือ การประชุมชี้แจง การปฐมนิเทศ การปรับความเข้าใจ การทำขั้นตอนงาน การทำคำสั่งมอบหมายงาน การกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน การใช้ระบบคุณธรรม การกำหนดค่านิยมร่วมกัน การร่วมค้นหาเป้าหมาย การอบรม การจัดหาปัจจัยบริหาร และการเสริมสร้างจริยธรรม ส่วนงานวิจัยของบุญ อุบลรัตน์ (2558) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกองคลัง และผู้อำนวยการกองช่าง จำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง คือ วิธีการเอาชนะ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม แต่จะมีวิธีการเลือกใช้แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และงานวิจัยของอติญา งาม

ภักดี และอรนันท์ กลันทปุระ (2558) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการ จำนวน 14 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสอบถาม คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 210 คน ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร คือ ด้านผลประโยชน์ ด้านข้อมูล ด้านค่านิยม และด้านโครงสร้าง และการจัดการความขัดแย้ง คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการยอมให้ วิธีการเอาชนะ และวิธีการร่วมมือ ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรจากการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ด้านข้อมูล ด้านผลประโยชน์ ด้านค่านิยม ด้านความสัมพันธ์ และด้านโครงสร้าง และการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ในระดับมาก คือ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยอิงแนวคิดของ Pneuman and Bruehl (1982) สำหรับการจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ Howat and London (1980) โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1. กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง และการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง ผู้วิจัยใช้การศึกษาเชิงปริมาณ โดยประชากร คือ ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง ซึ่งมีจำนวนรวม 977 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2562) สำหรับกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีคำนวณของทาโร ยามาเน่ เพื่อหาจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากร 1,000 คน โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 0.05 มีจำนวนทั้งสิ้น 286 คน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอและข้อมูลมีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยปรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 300 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้ตัวแทนกระจายในองค์การบริหารส่วนตำบลจากทั้ง 10 อำเภอของจังหวัดตรัง ทั้งนี้

กลุ่มตัวอย่างจำแนกรายอำเภอ คือ อำเภอเมือง จำนวน 50 คน อำเภอกันตัง จำนวน 50 คน อำเภอย่านตาขาว จำนวน 22 คน อำเภอปะเหลียนจำนวน 32 คน อำเภอสีเกา จำนวน 18 คน อำเภอห้วยยอด จำนวน 46 คน อำเภอวังวิเศษ จำนวน 20 คน อำเภอนาโยง จำนวน 28 คน อำเภอรัษฎา จำนวน 22 คน อำเภอหาดสำราญ จำนวน 12 คน ส่วนการศึกษาเพื่อนำเสนอแนวทางเพื่อลดความขัดแย้งจากการทำงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูล คือ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนรวม 20 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป โดยให้เลือกตอบเพียงหนึ่งตัวเลือก ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการทำงาน ที่ตั้งขององค์กร ส่วนงานที่สังกัด จำนวน 8 ข้อคำถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยอิงแนวคิดของ Pneuman and Bruehl (1982) ซึ่งแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งเป็น 3 สาเหตุ คือ 1) ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการ และ 3) ปัจจัยด้านสภาพองค์กร จำนวน 43 ข้อคำถาม เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เลือกใช้แนวคิดของ Howat and London (1980) ซึ่งได้จำแนกวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีการบังคับ วิธีการไกล่เกลี่ย และวิธีการประนีประนอม จำนวน 25 ข้อคำถาม เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และตอนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เป็นแบบสอบถามปลายเปิด สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interviews)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมีการดำเนินการ คือ จากแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีจำนวน 300 ชุด การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 วิเคราะห์แบบแจกแจงความถี่ และแสดงจำนวนร้อยละ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป คือ โปรแกรม SPSS

ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของความขัดแย้งและสาเหตุของความขัดแย้ง โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรายข้อและรายด้าน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สำหรับการวิเคราะห์ระดับของความขัดแย้ง มีเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ความขัดแย้งระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ความขัดแย้งระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ความขัดแย้งระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ความขัดแย้งระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ความขัดแย้งระดับมากที่สุด

ในส่วนของสาเหตุของความขัดแย้ง มีเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับมากที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 คือ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรายข้อและรายด้าน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป คือ โปรแกรม SPSS มีเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับมากที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาตามขั้นตอนของไมล์และฮูเบอร์แมน (Miles and Huberman, 1994) คือ การจัดระเบียบข้อมูล การแสดงข้อมูล การสรุป และการตีความ

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 72.3 และเป็นเพศชาย จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 56.0 รองลงมาคือ อายุ 30-39 ปี จำนวน 85.0 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 61.0 รองลงมาคือ สถานภาพโสด จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 และหม้ายหรือหย่าร้าง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ย 25,001-30,000 บาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 รองลงมาคือมีรายได้ 20,001-25,000 บาท จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 และรายได้ 15,001-20,000 บาท จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 รองลงมาคือมีอายุงาน 10-14 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และมีอายุงาน 5-9 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 ตามลำดับ และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานปลัด จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 46 รองลงมาสังกัดกองคลัง จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 และสังกัดกองช่าง จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ตามลำดับ

ระดับความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง พบว่า ความขัดแย้งรวมทุกด้านในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$) (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1. ผลการวิเคราะห์ระดับความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความขัดแย้ง
ความขัดแย้งรวมทุกด้าน	3.20	.587	ปานกลาง

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล

สำหรับผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง พบว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดตรังมากที่สุด ($\bar{X} = 3.33$) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านสภาพขององค์กร ($\bar{X} = 3.21$) และปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นปัจจัยก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดตรังน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.04$) (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2. ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความขัดแย้ง
ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	3.33	.580	ปานกลาง
ปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	3.04	.703	ปานกลาง
ปัจจัยด้านสภาพขององค์กร	3.21	.708	ปานกลาง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสาเหตุของความขัดแย้งจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล พบว่า ลำดับแรกมีสาเหตุเกิดจากความแตกต่างของค่านิยม ($\bar{X} = 3.68$) รองลงมา คือ ความแตกต่างของประสบการณ์ ($\bar{X} = 3.40$) ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ($\bar{X} = 3.24$) และความแตกต่างของเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.02$) ตามลำดับ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3. ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากปัจจัยด้านบุคคล

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความขัดแย้ง
ความแตกต่างของบุคลิกภาพ	3.24	.771	ปานกลาง
ความแตกต่างของค่านิยม	3.68	.861	มาก
ความแตกต่างของประสบการณ์	3.40	.686	ปานกลาง
ความแตกต่างของเป้าหมาย	3.02	.756	ปานกลาง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสาเหตุของความขัดแย้งจากปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่า ลำดับแรกมีปัญหาจากผู้รับข่าวสาร ($\bar{X} = 3.14$) รองลงมา คือ ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร ($\bar{X} = 3.04$) และปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร ($\bar{X} = 2.94$) ตามลำดับ (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4. ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความขัดแย้ง
ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร	3.04	.840	ปานกลาง
ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร	2.94	.838	ปานกลาง
ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร	3.14	.786	ปานกลาง

จากสาเหตุของความขัดแย้งจากปัจจัยด้านสภาพองค์การ พบว่า ลำดับแรกมีสาเหตุจากความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ($\bar{X} = 3.47$) รองลงมาคือ ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากัน ($\bar{X} = 3.40$) การมีข้อยกเว้น ($\bar{X} = 3.34$) ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ ($\bar{X} = 3.21$) การมีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดภายในองค์การ ($\bar{X} = 3.09$) และการมีทรัพยากรที่จำกัด ($\bar{X} = 2.78$) ตามลำดับ (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5. ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากปัจจัยด้านองค์การ

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความขัดแย้ง
การมีทรัพยากรที่จำกัด	2.78	.838	ปานกลาง
ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่	3.47	.756	มาก
ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากัน	3.40	.898	ปานกลาง
ความเปลี่ยนแปลงในองค์การ	3.21	.855	ปานกลาง
กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด	3.09	.861	ปานกลาง
การมีข้อยกเว้น	3.34	1.048	ปานกลาง

การจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดตรัง พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ข้าราชการมีการใช้ในระดับมาก คือ วิธีประนีประนอม ($\bar{X} = 3.84$) และวิธีไกล่เกลี่ย ($\bar{X} = 3.50$) วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ในระดับปานกลาง คือ วิธีหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 3.40$) และวิธีการเผชิญหน้า ($\bar{X} = 3.37$) ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ข้าราชการมีการใช้ในระดับน้อย คือ วิธีการบังคับ ($\bar{X} = 2.19$) (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 6. ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความขัดแย้งของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้
วิธีเผชิญหน้า	3.37	.673	ปานกลาง
วิธีหลีกเลี่ยง	3.40	.553	ปานกลาง
วิธีบังคับ	2.19	.780	น้อย
วิธีไกล่เกลี่ย	3.50	.568	มาก
วิธีประนีประนอม	3.84	.684	มาก

การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง มีวิธีการ คือ ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ($\bar{X}$ = 3.91) รองลงมา คือ การพยายามหาทางประนีประนอม ($\bar{X}$ = 3.88) การรับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณา ($\bar{X}$ = 3.85) การค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ ($\bar{X}$ = 3.80) และการยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน ($\bar{X}$ = 3.77) ตามลำดับ (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 7. ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้
พยายามหาทางประนีประนอม	3.88	.735	มาก
ค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ	3.80	.766	มาก
ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	3.91	.783	มาก
ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน	3.77	.771	มาก
รับฟังข้อขัดแย้ง มาพิจารณา	3.85	.783	มาก

ส่วนการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ย ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง มีวิธีการ คือ การทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ($\bar{X}$ = 3.80) รองลงมา คือ การอะลุ่มอล่วย การค่อยพูดค่อยจาในเรื่องความแตกต่าง ($\bar{X}$ = 3.61) การชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ ($\bar{X}$ = 3.48) การไม่คิดมากกับความเห็นที่แตกต่าง ($\bar{X}$ = 3.43) และการให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้ง ($\bar{X}$ = 3.21) ตามลำดับ (ตารางที่ 8)

ตารางที่ 8. ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ย

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้
ให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้ง	3.21	.878	ปานกลาง
ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ	3.48	.765	มาก
ไม่คิดมากกับความเห็นที่แตกต่าง	3.43	.748	มาก
อะลุ่มอล่วย ค่อยพูดค่อยจา ในเรื่องความแตกต่าง	3.61	.762	มาก
ทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก	3.80	.769	มาก

การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีหลีกเลี่ยง ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง มีวิธีการ คือ การหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท ($\bar{X}$ = 3.72) รองลงมา คือ การพยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ($\bar{X}$ = 3.58) การพยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ($\bar{X}$ = 3.47) การถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง ($\bar{X}$ = 3.44) และการไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ($\bar{X}$ = 2.76) ตามลำดับ (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9. ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความขัดแย้งของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง ด้วยวิธีหลีกเลี่ยง

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้
หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	3.72	.881	มาก
พยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง	3.47	.807	มาก
พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย	3.58	.848	มาก
ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	3.44	.834	มาก
ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น	2.76	.911	ปานกลาง

การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง มีวิธีการ คือ การไม่ทอดทิ้งข้อปัญหาจนกว่าจะแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ($\bar{X}=3.57$) รองลงมา คือ การเผชิญปัญหาอย่างเปิดเผย ($\bar{X}=3.41$) การกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.40$) การเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง ($\bar{X}=3.30$) และการหยิบบกข้อขัดแย้งมาพิจารณาอย่างเปิดเผยและดำเนินการแก้ปัญหา ($\bar{X}=3.17$) ตามลำดับ (ตารางที่ 10)

ตารางที่ 10. ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้
หยิบบกข้อขัดแย้งมาพิจารณาอย่างเปิดเผยและดำเนินการแก้ปัญหา	3.17	.876	ปานกลาง
เผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย	3.41	.828	มาก
ไม่ทอดทิ้งข้อปัญหาจนกว่าจะแก้ไขเรียบร้อยแล้ว	3.57	.775	มาก
เผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง	3.30	.855	ปานกลาง
กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน	3.40	.801	ปานกลาง

การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับ ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง มีวิธีการ คือ การยื่นกรณให้รับวิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอเท่านั้น ($\bar{X}=2.45$) รองลงมา คือ การเรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการของตนเองที่ได้คิดไว้แล้ว ($\bar{X}=2.26$) การไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ($\bar{X}=2.09$) การบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง ($\bar{X}=2.08$) และการบังคับให้ใช้ทางแก้ปัญหาของตนเอง ($\bar{X}=2.06$) ตามลำดับ (ตารางที่ 11)

ตารางที่ 11. ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับ

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้
บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง	2.08	.954	น้อย
ยื่นกรณให้รับวิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอเท่านั้น	2.45	.922	น้อย
เรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการของตนเองที่ได้คิดไว้แล้ว	2.26	.928	น้อย
ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น	2.09	.944	น้อย
บังคับให้ใช้ทางแก้ปัญหาของตนเอง	2.06	.925	น้อย

แนวทางลดความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล

แนวทางเพื่อลดความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 20 คน คือ การจัดโครงการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การจัดโครงการศึกษาดูงานเพื่อเสริมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร การใช้การสื่อสารในรูปแบบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการควบคู่กันไป การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน การกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน และการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง อันดับแรก คือ สาเหตุเนื่องจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล รองลงมา คือ สาเหตุมาจากด้านสภาพองค์กร และสาเหตุเนื่องจากด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ การที่ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุหลักของความขัดแย้งเนื่องจาก ข้าราชการแต่ละคนในองค์กรมีความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของประสบการณ์ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และความแตกต่างของเป้าหมาย ทำให้การแสดงออกหรือการตัดสินใจหรือความเข้าใจของแต่ละคนไม่เหมือนกันเมื่อเจอกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ จึงเป็นสาเหตุทำให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งผลการศึกษานี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาของจิรพงษ์ โชติอัครนิธย์ (2552) ที่พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสำนักงานเทศบาลตำบลโคกโพธิ์ มีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากการติดต่อสื่อสารในการทำงาน อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เป้าหมาย ส่วนตัวของแต่ละคนและวิธีการทำงานที่ต่างกัน ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ รวมทั้งยังมีความสอดคล้องกับการศึกษาของศุภกร อิมวัฒน์กุล (2553) ที่ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลเรียงลำดับจากสาเหตุ คือ พฤติกรรมส่วนตัว สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน การพึ่งพาการทำงาน ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ โครงสร้างที่ซับซ้อน ผลประโยชน์ส่วนตัว ค่านิยม ทัศนคติความเชื่อ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การตั้งเป้าหมาย พื้นฐานการศึกษา/อบรม ปัจจัยบริหารที่ขาดแคลน การเมืองท้องถิ่น และการประสานงานภายในองค์กร

เมื่อมีความขัดแย้งจากการทำงานเกิดขึ้น ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง มีวิธีการจัดการความขัดแย้งหลายวิธี โดยวิธีการที่ใช้มากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง วิธีเผชิญหน้า และวิธีบังคับ การที่วิธีการประนีประนอมได้ถูกนำมาใช้มากที่สุดเนื่องจากเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธีที่ดีที่สุด เป็นการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของคนไทยคือไม่ต้องการให้มีความบาดหมางเกิดขึ้น ไม่อยากเป็นศัตรูกับใคร ไม่อยากทำลายน้ำใจของใคร โดยมีวิธีการ คือ การรับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณา การพยายามหาทางประนีประนอม การยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ การค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ และการยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน โดยผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของจิรพงษ์ โชติอัครนิธย์ (2552) ที่พบว่า ในสำนักงานเทศบาลตำบลโคกโพธิ์ การบริหารความขัดแย้งมีแนวทาง คือ การประนีประนอมพบกันครึ่งทางหาเป้าหมายร่วมกัน และการศึกษาของอริญา งามภักดิ์ และอรนันท์ กลั่นทูปุระ (2558) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ

สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ซึ่งพบว่าการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุด คือ วิธีการประนีประนอม

สำหรับแนวทางหรือวิธีการเพื่อลดความขัดแย้งจากการทำงาน คือ การจัดโครงการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การจัดโครงการศึกษาดูงานเพื่อเสริมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร การใช้การสื่อสารในรูปแบบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการควบคู่กันไป การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน การกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน และการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับการศึกษาของศุภกร อิมวัฒน์กุล (2553) ซึ่งได้เสนอแนวทางเพื่อลดความขัดแย้ง คือ การประชุมชี้แจง การปฐมนิเทศ การปรับความเข้าใจ การทำขั้นตอนงาน การทำคำสั่งมอบหมายงาน การกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน การใช้ระบบคุณธรรม การกำหนดค่านิยมร่วมกัน การร่วมค้นหาเป้าหมาย การอบรม การจัดหาปัจจัยบริหาร และการเสริมสร้างจริยธรรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

เพื่อการลดความขัดแย้งภายในองค์กรที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ผู้บริหารควรดำเนินการเพื่อลดความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น ความแตกต่างของค่านิยม ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุน และขับเคลื่อนให้มีการสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรขึ้นมาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้สามารถลดความขัดแย้งภายในองค์กรที่มีสาเหตุจากความแตกต่างของปัจจัยด้านบุคคลลงได้

เพื่อการลดความขัดแย้งภายในองค์กรที่มีสาเหตุมาจากด้านสภาพองค์การ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจึงควรลดความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายแต่ละกอง ดำเนินการให้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายแต่ละกองให้มีความชัดเจน หากสามารถจัดทำเป็นเอกสารอย่างเป็นทางการและเผยแพร่ให้ทุกฝ่ายทุกกองทราบข้อมูล จะทำให้ปัญหาเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ลดลงได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะสามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรที่มีสาเหตุจากการมีข้อยกเว้นลงได้

เพื่อการลดความขัดแย้งภายในองค์กรที่มีสาเหตุมาจากด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ผู้บริหารควรมีการวางระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความชัดเจนและครอบคลุม ควรมีการวางระบบการไหลของข้อมูลข่าวสาร นอกจากนั้นในการส่งข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญควรใช้การสื่อสารที่เป็นทางการ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตรัง เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดตรัง เท่านั้น ดังนั้น ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป คือ การศึกษาในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอื่นๆ หรือการศึกษาในระดับภูมิภาคต่อไป รวมทั้งการศึกษาในหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานอื่น ๆ เพิ่มขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2559). *การวางแผนพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.
- จิรพงษ์ โชติอัคนิย์. (2552). *สาเหตุของความขัดแย้งและแบบแผนของการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสำนักงานเทศบาลตำบลโคกโพธิ์*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการเมืองและการปกครอง. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ไพบูลย์ อุภิมภ์. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม*. วารสารบัณฑิตศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์, 4(1), 15-30.
- วารสารณ์ พรหมสุวรรณ. (2555). *ความขัดแย้งทางการเมืองภายในองค์การบริหารส่วนตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง หลักการ และเครื่องมือแก้ปัญหา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.
- ศุภกร อิมวัฒน์กุล. (2553). *กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- อธิญา นามภักดี และคณะ. (2558). *สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี*. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 26(2), 95-103.
- อรุณ รักธรรม. (2538). *ทฤษฎีองค์การ : ศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Howat, G. and M. London. (1980). Attributions of conflict management strategies in supervisor-subordinate dyads. *Journal of Applied Psychology*. 65(1), 172-175.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Pneuman, R. W. & Bruehl. M. E. (1982). *Managing Conflict*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wagner, J.A. & Hollenbeck, J.R. (2010). *Organizational Behavior*. New York: Routledge.
- Walton, R.E. & McKersie. R.B (1965). *A Behavioural Theory of Labour Negotiations*. New York: McGraw-Hill.

Translated References

- Chotakarnit, J. (2009). *Causes of conflicts and patterns of conflict management in Khok Pho Subdistrict Municipality Office*. Master's thesis in political science. Politics and government. Chiang Mai University. (in Thai)
- Department of Local Administration. (2016). *Development planning*. Bangkok: Local printing house. (in Thai)

- Imwattanakun, S. (2010). *Case studies on causes of conflicts in sub-district administrative organizations in district Dan Khun Thot, Nakhon Ratchasima Province*. Thesis for Master Degree of Civil Engineering in Construction and Public Utilities Management, Suranaree University of Technology. (in Thai)
- Ngamphak, A. et al. (2015). Causes and conflict management in local government organization A, Pathum Thani Province. *Journal of Academic Resources Prince of Songkla University*. 26(2), 95-103. (in Thai)
- Promsuwan, W. (2012). *Political conflicts within Wiang Subdistrict Administrative Organization Fang District, Chiang Mai Province*. Independent Research for Master Degree of Political Science in Politics and Government, Chiang Mai University. (in Thai)
- Raktham, A. (1995). *Organization Theory: A Study of Interpersonal Studies*. Bangkok: National Institute of Development Administration. (in Thai)
- Uppatam, B. (2015). Leadership of Change and Conflict Management of Leaders in Local Government Organizations in Chiang Yuen District Mahasarakham Province. *Journal of Graduate Studies, Humanities, Social Sciences*. 4(1), 15-30. (in Thai)
- Watanakham, W. (2004). *Conflict principles and problem - solving tools*. (3rd ed.) Nonthaburi: King Prajadhipok's Institute. (in Thai)