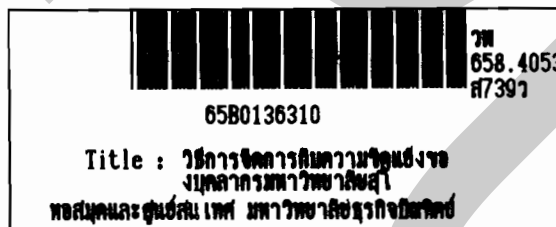


วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



นางสาวสุกัญญา สุขวุฒิ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2542

ISBN 974 - 281 - 319 - 1

CONFLICT MANAGEMENT STYLES  
OF SUKOTHAI THAMMATHIRAT OPEN UNIVERSITY'S STAFF

MISS SUGANYA SUKVUTI

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration  
Department of Business Administration  
Graduate School, Dhurakijpundit University

1999

ISBN 974 - 281 - 319 - 1



# ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบรังคบุรี

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ **วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**


โดย **น.ส.สุกัญญา สุขวุฒิ**

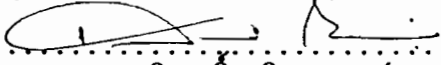
สาขาวิชา **บริหารธุรกิจ**

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ **ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์**


อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

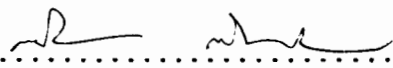
  
..... ประธานกรรมการ  
( **ดร.อภิชาติลา พงศ์ยี่หล้า** )

  
..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
( **ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์** )

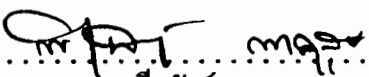
..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

  
..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
( **ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์** )

..... กรรมการ

  
..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย  
( **รศ.สมจิตร ล้วนจำเริญ** )

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
( **ดร.พิรพันธุ์ พาลุสุข** )

วันที่ **15** เดือน **พฤษภาคม** พ.ศ. **2542**

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างสูงจาก ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ราชบัณฑิต คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณและขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า ผู้อำนวยการ โครงการบัณฑิตวิทยาลัย ประธานกรรมการ ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ สมจิต ล้วนจำเริญ กรรมการผู้แทนจากทบวงมหาวิทยาลัย ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และทำให้การวิจัยเสร็จสมบูรณ์ลงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา วิหคโต จากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ชี้แนะด้านเนื้อหาและวางแผนการวิจัย อาจารย์ พันธุ์ชัย วิหคโต นักวิชาการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการที่ช่วยเหลือด้านสถิติการวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาพร วัฒนศิริ จากสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้คำแนะนำในการแปลความหมายของคำสถิติ ดร.ชำนาญ วัฒนศิริ จากกระทรวงมหาดไทย ที่กรุณาให้คำแนะนำในการเขียนบทคัดย่อ ภาษาอังกฤษ คุณทิพรรัตน์ วงษ์พรหม ที่ได้ช่วยเหลือในการจัดพิมพ์รายงานการวิจัย จนสำเร็จจุล่ง และคุณมนัส รัตนปริยกุล ผู้ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านและการให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย และทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

อนึ่ง หากวิทยานิพนธ์นี้มีคุณค่าและประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า ของผู้สนใจ ผู้วิจัยขออุทิศให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน ส่วนข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้วิจัยขอรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

สุกัญญา สุขวุฒิ

เมษายน 2542

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ผ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฐ
<b>บทที่</b>	
1    บทนำ .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	10
2    แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
ตอนที่ 1 ประวัติและความเป็นมาและบุคลากร	
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.....	13
ตอนที่ 2 ความขัดแย้ง.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	17
ความหมายของความขัดแย้ง.....	20
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	22
ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง.....	27
พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง.....	32

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3 การจัดการกับความขัดแย้ง.....	35
บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการ กับความขัดแย้ง.....	35
แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง.....	40
แบบจัดการกับความขัดแย้ง.....	45
ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้ง.....	49
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับความขัดแย้ง.....	53
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	62
ตัวแปรที่ศึกษา.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
การตรวจให้คะแนน.....	69
การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาราช.....	72

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
	การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช..... 76
	ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบและตรวจสอบ สมมติฐานของการวิจัย ..... 86
	การทดสอบสมมติฐานที่ 1..... 86
	ผลการตรวจการสอบสมมติฐานที่ 1..... 99
	สรุปผลการวิจัย..... 100
	การทดสอบสมมติฐานที่ 2..... 100
	การทดสอบสมมติฐานที่ 2..... 105
	สรุปผลการวิจัย..... 105
	การทดสอบสมมติฐานที่ 3..... 106
	ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3..... 113
	สรุปผลการวิจัย..... 113
5	สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ..... 114
	การดำเนินกาวิจัย..... 114
	สรุปผลการวิจัย..... 115
	อภิปรายผล..... 119
	ข้อเสนอแนะ..... 130
	บรรณานุกรม..... 132
	ภาคผนวก..... 140
	ตารางเครื่องใช้และมอร์แกน.....
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม..... 141
	ประวัติผู้วิจัย..... 148

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกตามสายงาน ปี 2539.....	16
2 แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	19
3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสายงาน.....	63
4 จำนวนข้อในแต่ละพฤติกรรมของแบบสอบถาม วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง.....	67
5 การตรวจให้คะแนน.....	69
6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยชีวิตสังคม.....	72
7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยด้านงาน.....	75
8 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมแสดงออก ในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมมาธิราชจำแนกตามเพศ.....	77
9 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมแสดงออก ในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมมาธิราชจำแนกตามอายุ.....	78
10 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมแสดงออก ในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช จำแนกตามการศึกษา.....	79
11 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมแสดงออก ในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมมาธิราช จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	80
12 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมแสดงออก ในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมมาธิราชจำแนกตามสถานภาพ.....	81



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
13 คำเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการแสดงออก ในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมราชฯ จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	82
14 คำเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการแสดงออก ในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมราชฯ จำแนกตามสายงาน.....	83
15 คำเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการแสดงออก ในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมราชฯ จำแนกตามการดำรง.....	84
16 คำเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการแสดงออก ในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมราชฯ จำแนกตามตำแหน่งบริหาร.....	85
17 วิเคราะห์ความแตกต่างของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชฯ ที่มีเพศแตกต่างกัน.....	87
18 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชฯ ที่มีอายุแตกต่างกัน.....	88
19 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหาของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชฯ ที่มีอายุแตกต่างกัน.....	89
20 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชฯ ที่มีอายุแตกต่างกัน.....	90
21 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของ บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชฯ ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน.....	91

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
22 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีการศึกษาแตกต่างกัน.....	92
23 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน.....	93
24 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีอายุแตกต่างกัน.....	94
25 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีประสบการณ์ ในการทำงานแตกต่างกัน.....	95
26 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน.....	96
27 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีสถานภาพแตกต่างกัน.....	97
28 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน.....	98
29 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีสายงานแตกต่างกัน.....	101
30 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือ แก้ปัญหของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่มีสายงานแตกต่างกัน.....	102

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
31 วิเคราะห์ความแตกต่างของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีดำรงตำแหน่งบริหาร และไม่ดำรงตำแหน่งบริหาร.....	103
32 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีดำรงตำแหน่งบริหารแตกต่างกัน.....	104
33 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านชีวสังคมกับวิธีการจัดการ กับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ.....	106
34 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านงานกับวิธีการจัดการ กับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ.....	107
35 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านงาน กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ.....	109
36 อำนาจการทำนายตามลำดับที่ของตัวทำนายจากตัวแปรในปัจจัย ด้านชีวสังคม ที่ใช้ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง.....	110
37 อำนาจการทำนายตามลำดับที่ของตัวทำนายจากตัวแปรในปัจจัยด้านงาน ที่ใช้ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง.....	112

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมัส.....	46
3. แบบของการจัดการกับความขัดแย้งแบบราฮิม.....	48

หัวข้อวิทยานิพนธ์	วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช
ชื่อนักศึกษา	นางสาวสุกัญญา สุขวุฒิ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	-
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2541

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง  
ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตลอดจนหาปัจจัยที่ทำนายวิธีการ  
จัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กลุ่มตัวอย่างที่ใช้  
ศึกษา คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทั้ง 3 สายงาน จำนวน 285 คน  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ของ Thomas-Kilmann สถิติที่ใช้คือ การหา  
ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test one-way ANOVA สหสัมพันธ์  
อย่างง่าย และสหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ใช้วิธีการจัดการ  
กับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง  
และแบบการยอมให้ ในระดับปานกลาง และแบบการเอาชนะในระดับต่ำ

บุคลากรที่มีปัจจัยด้านชีวิตสังคม แตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง  
แตกต่างกัน นอกจากสถานภาพสมรส ปัจจัยด้านชีวิตสังคม ปัจจัยด้านงานมีความสัมพันธ์  
กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง และปัจจัยด้านชีวิตสังคม และปัจจัยด้านงานสามารถ  
ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

Thesis Title : Conflict Management Styles of Sukhothai  
Thammathirat Open University's Staff  
Name : Miss. Suganya Sukvuti  
Thesis Advisor : Professor Dr. Sermsak Wisalaporn  
Co - Thesis Advisor: -  
Department : Business Administration (Management)  
Academic Year : 1998

### **ABSTRACT**

The objectives of this study are: to study the conflict management styles, to find out the factors related to the conflict management methods, and to find out factors predicting conflict management methods of Sukhothai Thammathirat Open University's Staff.

The sample of this study were 285 personnels in 3 job divisions of the University. The instrument used for this study was the questionnaire by Thomas-Kilmann. Statistical frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and one-way ANOVA, simple correlation, and step-wise multiple regression were used in the analysis of this study.

The study reveals that the university's personnels have practised the collaborating, compromising, avoiding, and accommodating methods at moderate level and the competing method at low level in their conflict management.

The personnels of different demographic factors practiced different conflict management methods, except marital status. The demographic factors and the work-related factors have relationship with conflict management methods. Both demographic and work-related factors can be used to predict their conflict management methods.

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของต่างๆ (Materials) และการจัดการ (Management) ทรัพยากร “คน” นับได้ว่าเป็นปัจจัยในการบริหารงานที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการใช้ปัจจัยหลาย ๆ อย่างรวมกันให้ประสบความสำเร็จได้ ก็อยู่ที่ความสามารถของ “คน” เนื่องจากคนเป็นผู้หามาและใช้ไป ซึ่งทรัพยากรเหล่านั้น ดังนั้นการจัดการและการบริหารให้มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมการบริหาร และใช้ทรัพยากรทางการบริหารดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และความรู้ความสามารถทางด้านจิตวิทยาในการปกครองคน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531 : 5) ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารคน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองกัน สอดคล้องกัน และประสานสัมพันธ์กันได้อย่างดี อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์รวมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางการศึกษา องค์กรเอกชน หรือองค์กรในลักษณะอื่น ๆ ปัญหาหนึ่งที่ผู้บริหารต่างประสบ และยอมรับว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานก็คือ ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร แม้แต่ฟอลเลต (Follett อ้างถึงในอรุณ รักธรรม, 2517 : 370) สมิทและคณะ (Smith and others, 1981 : 275) ซึ่งเป็นนักการบริหารที่มีชื่อเสียงยังได้กล่าวสนับสนุนว่าความขัดแย้งนั้นมีอยู่ทุกหนทุกแห่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเป็นธรรมชาติส่วนหนึ่งของ

มนุษย์ นั่นคือ มนุษย์จักต้องพบความขัดแย้ง ไม่ว่าจะอยู่ในหน่วยงานหรือองค์กรใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานหรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่ด้วยแล้ว ความขัดแย้งย่อมมีมากขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะเมื่อคนเราต้องมาร่วมงานกันในลักษณะที่เป็นกลุ่มใหญ่ สิ่งที่พบ คือ ความแตกต่างกันในการรับรู้ และความคิดของแต่ละบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับ พื้นฐานชีวิต ประสบการณ์ บุคลิกภาพ รูปแบบการดำเนินชีวิต ทักษะคติ จุดมุ่งหมาย ค่านิยม ความต้องการ และวิธีการทำงานของแต่ละคน ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อสองฝ่ายมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน หรือเมื่อการตัดสินใจของฝ่ายหนึ่งมีผลต่ออีกฝ่ายหนึ่ง หรือไม่เป็นไปตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้เกิดการรับรู้ว่าถูกรุกล้ำ หรือ ถูกขัดขวางทำให้เป้าหมายของตนไม่สามารถบรรลุผลที่ต้องการ หรือตั้งใจไว้ อีกทั้ง ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้เมื่อทั้งสองฝ่ายมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน หรือมีความสนใจร่วมมือที่คล้ายกัน ต้องมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือใช้ทรัพยากร เหมือนกัน แต่ทรัพยากรมีจำนวนจำกัด แต่ละฝ่ายต่างพยายามที่จะใช้ทรัพยากร เพื่อสนอง ต่อวัตถุประสงค์ของตนให้มากที่สุด ในลักษณะเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ได้ (จินตนา ยูนิพันธ์, 2533)

โดยทั่วไปบุคคลจะคิดถึงความขัดแย้งในแง่ลบและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้น หรือป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง เพราะคิดว่าผลของความขัดแย้งมักจะเป็น ไปในทางลบเสมอ แต่แท้จริงแล้วความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อ องค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้ง และความขัดแย้งจะเกิดขึ้นในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ และความสามารถของบุคคลในการปรับตัวต่อความขัดแย้ง (Sullivan and Decker, 1985) อายุและประสบการณ์ที่มากขึ้นจะทำให้บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้า กับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น ความขัดแย้งในระดับที่สูงหรือดำเนินไปจะทำให้เกิด ผลเสียได้ เช่น กรณีเกิดความขัดแย้งในระดับที่สูงเกินไปจะทำให้บรรยากาศในการทำงาน เสียไปสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้รับความกระทบกระเทือน ส่งผลเสียต่อการทำงาน โกรธเคืองกัน แดกร้าว และแบ่งแยกเป็นก๊ก เป็นเหล่า เป็นกลุ่มมากขึ้น เสียเวลาและ ทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้ง ทำให้การสื่อสารระหว่างกันลด น้อยลง ส่วนความขัดแย้งในระดับที่ดำเนินไปจะทำให้องค์กรไม่มีการพัฒนา ไม่มีการ



เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ความขัดแย้งที่พอเหมาะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทั้งมีส่วนช่วยในการพัฒนางาน (Robbins, 1988; Sullivan and Decker, 1985) ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและองค์กรมีการพัฒนาขึ้นในที่สุด ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หากไม่ได้รับการแก้ไขก็อาจจะมี ความรุนแรงมากขึ้นจนก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร กล่าวคือ เกิดภาวะที่ตึงเครียดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานลดลงจนกลายเป็นความท้อแท้ (Burn out) ในการทำงาน (Muldary, 1983 : 97 and Wolf, 1981 : 233) ขาดความร่วมมือในการประสานงานกัน อาจมีการแข่งขันกันอย่างมาก จนทำให้เกิดช่องว่างระหว่างบุคคลและเป็นศัตรูกัน ในที่สุด ความขัดแย้งจึงต้องได้รับการจัดการให้เกิดประโยชน์และควบคุมให้อยู่ในระดับที่สมดุล เพราะความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่สมดุลหรือระดับปานกลาง จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีกำลังใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ ต่อไป เพื่อหาข้อมูลมาอ้างอิง หรือสนับสนุนความคิดของตน อันเป็นผลให้ได้รับความรู้มากขึ้น กว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น และยังก่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้เหนียวแน่นมั่นคง ผู้ปฏิบัติงานมีความ สัมผัสสามัคคีกัน และสามารถทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร โคเฮนและคณะ (Cohen and other, 1980 : 306) อธิบายว่าผู้บริหารที่สามารถ ควบคุมให้ความรุนแรงของความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สมดุล พร้อมทั้งสามารถจัดการกับ ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด จะต้องมึลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับ ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และเชื่อว่าความขัดแย้งกับการประสานงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น พร้อมๆ กันได้ มาร์ควิสและฮุสตัน (Marquis and Huston, 1987 : 256) กล่าวว่าในการที่ ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการจัดการกับความขัดแย้งได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะ และทักษะของความเป็นผู้นำหลายประการ ซึ่งเรียกรวม ๆ กันว่า ศักยภาพในการจัดการ กับความขัดแย้ง หากผู้บริหารมีอยู่สูงก็เชื่อว่าสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และหาก มีน้อยหรือ ไม่มีเลยก็จะนำองค์กรไปสู่ความล้มเหลวหรือด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติ งาน (Robbins, 1974 : 29-34) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่าง เหมาะสม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นองค์กรหนึ่งที่ทำให้บริการทางด้านการศึกษา ในระดับอุดมศึกษา มีหน้าที่หลัก 4 ประการคือ การสอนเพื่อพัฒนาคนในสังคม การวิจัย เพื่อเพิ่มความรู้ใหม่แก่สังคม การให้บริการแก่สังคม เพื่อปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อม และ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ สร้างคนให้มีคุณธรรม มโนธรรม และ มนุษยธรรม และค้นหากิจกรรมให้แก่สังคมโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเป็นเลิศ ทางวิชาการตามปรัชญาของตน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีความเจริญเติบโต และ มีการขยายตัวของหน่วยงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าเปิดรับนักศึกษารุ่นแรก เมื่อ วันที่ 1 ธันวาคม 2523 จำนวน 3 สาขาวิชา คือ ศิลปศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และวิทยาการ จัดการ แต่ในขณะนี้ได้เปิดสอนเพิ่มอีก 7 สาขาวิชา คือ นิติศาสตร์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ เศรษฐศาสตร์ คหกรรมศาสตร์ ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ รัฐศาสตร์ นิเทศศาสตร์ รวมเป็น 10 สาขาวิชา การบริหารงานของมหาวิทยาลัย แบ่งส่วนราชการออกเป็นสาขา วิชา ซึ่งเทียบเท่าคณะรับผิดชอบด้านวิชาการ มีอยู่ด้วยกัน 10 สาขาวิชา และสำนักต่าง ๆ 8 สำนัก คือ สำนักบริการการศึกษา สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิชาการ สำนัก ทะเบียนและวัดผล สำนักบรรณสารสนเทศ สำนักพิมพ์ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง สำนัก คอมพิวเตอร์ รวมทั้งสถาบันซึ่งมีฐานะเป็นสำนัก อีก 1 สถาบัน คือ สถาบันวิจัยแลพัฒนา โดยมีสำนักงานอธิการบดี เป็นหน่วยงานบริหารส่วนกลาง บุคลากรของมหาวิทยาลัยที่ เป็นข้าราชการจำนวน 1,191 คน โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ข้าราชการสาย ก. มีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ จำนวน 359 คน สาย ข. มีหน้าที่ในการให้ บริการทางวิชาการ สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัยและบริการทางวิชาการแก่ชุมชน จำนวน 271 คน และสาย ค. มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ จำนวน 561 คน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539 : 20)

จากการที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการพัฒนาโครงสร้างของหน่วยงาน และระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นของสังคม การ ดำเนินงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชย่อมมีมากขึ้นตาม ลำดับ ซึ่งในบางครั้งบางขณะทรัพยากรการบริหารหลายอย่างอาจขาดแคลน หรือจำเป็น ต้องใช้อย่างประหยัด ในสถานการณ์ปัจจุบันอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายใน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพราะมีการแข่งขันทรัพยากรเพื่อให้หน่วยงานของตน ประสบผลสำเร็จ โดยมีได้คำนึงถึงหน่วยงานอื่นที่ต้องการทรัพยากรนั้นเช่นเดียวกัน ซึ่ง ความขัดแย้งเกิด ได้ทุกหน่วยงาน ทุกระดับไม่ว่า ระดับผู้ปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งผู้ที่มีบทบาท สำคัญต่อการจัดการความขัดแย้งนั้นมิใช่แต่ในระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเท่านั้น ในระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็จำเป็นต้องหาวิธีการจัดการกับ ความขัดแย้งเหล่านั้นให้ได้เช่นเดียวกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อใช้เป็นแนวทางในการช่วยเสริมสร้างการทำงาน ในมหาวิทยาลัยฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ สามารถ นำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณา ปรับปรุง และพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ มหาวิทยาลัย ของแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาซึ่งการที่จะพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ ได้ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง ทราบลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช การแสดงพฤติกรรมขัดแย้งอีกทั้งต้องทราบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราชในแต่ละสายงานและที่ดำรงตำแหน่งบริหารหรือมิได้ดำรงตำแหน่ง บริหารจะมีวิธีจัดการกับความขัดแย้งอย่างไร เพื่อจะได้นำเสนอเป็นข้อมูลให้ผู้บริหาร ได้ วิจัยวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ประกอบกับนำข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนาทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมเพื่อมีความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานต่อไปอันจะก่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไป ในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้ได้คำตอบของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย-  
ธรรมาธิราช
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านชีวิตสังคม ปัจจัยด้านงาน กับวิธีการ  
จัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. เพื่อค้นหาปัจจัยที่ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

### สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อแสดงถึงแนวทางและผลการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานของการวิจัย  
ดังนี้

1. บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่มีปัจจัยด้านชีวิตสังคม  
แตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน
2. บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่มีปัจจัยด้านงานแตกต่างกัน  
มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน
3. ปัจจัยด้านชีวิตสังคม ปัจจัยด้านงาน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับ  
ความขัดแย้ง
4. ปัจจัยด้านชีวิตสังคม ปัจจัยด้านงาน สามารถทำนายวิธีการจัดการกับ  
ความขัดแย้ง

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตในการวิจัยครั้งนี้

ประชากรในการวิจัยคือบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทั้ง 3 สายงาน  
ในปี พ.ศ.2539 จำนวน 1,191 คน แยกตามสายงานได้ดังนี้

สาย ก.	359 คน
สาย ข.	271 คน
สาย ค.	561 คน

ตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปร 2 กลุ่มคือ

1.1 ปัจจัยด้านชีวิตสังคม ประกอบด้วย

1.1.1 เพศ

1.1.2 อายุ

1.1.3 การศึกษา

1.1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน

1.1.5 สถานภาพสมรส

1.1.6 ระดับตำแหน่ง

1.2 ปัจจัยด้านงาน

1.2.1 สายงาน

1.2.2 ตำแหน่งบริหาร

2. ตัวแปรตาม คือ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราชจำแนกเป็น 5 วิธีคือ

2.1 การเอาชนะ

2.2 การร่วมมือแก้ปัญหา

2.3 การประนีประนอม

2.4 การหลีกเลี่ยง

2.5 การยอมให้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร  
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดังนั้นผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และในอนาคต  
ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง  
ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

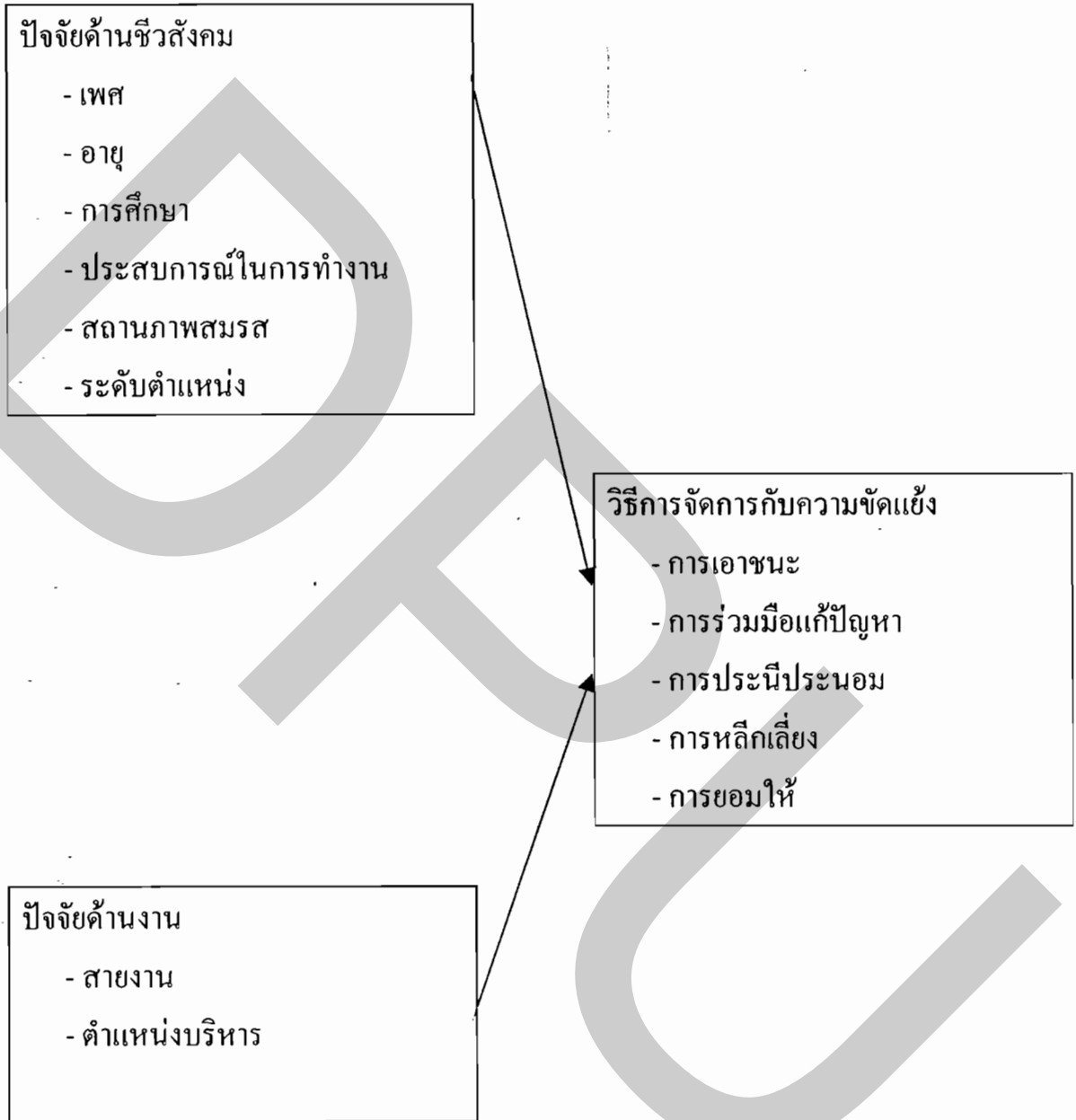
2. ผลการวิจัยครั้งนี้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชสืบต่อไป

### กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการจัดการกับความขัดแย้งของ โทมัส(Thomas,1976) เป็นแนวทางในการศึกษา โดยโทมัสได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่าความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการรับรู้ว่าคุณคนอื่นไม่ทำตามความต้องการ หรือเป้าหมายของตนเอง ทำให้เกิดความคับข้องใจ และเกิดความคิดว่าความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุใด ซึ่งความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลแตกต่างกันในการรับรู้ ความสนใจ ความเชื่อ ทำให้แต่ละบุคคลมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการสื่อสารและประสานงานกันตลอดเวลา การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ การมีทรัพยากรที่จำกัดทำให้เกิดการแย่งชิง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จะมาสนับสนุนงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และบุคคลจะใช้ความรู้สึกของตนเป็นเครื่องตัดสินว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับต่ำ ปานกลาง หรือสูง เมื่อบุคคลมีการรับรู้ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อตนเอง จากนั้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้งขึ้น 5 วิธีโดยใช้พฤติกรรม 2 แบบคือ พฤติกรรมกล้าแสดงออก (Assertivess) และพฤติกรรมความร่วมมือ (Cooperativeness) และการเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมการตัดสินใจของบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลมีวิธีการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาที่ไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลา สภาพแวดล้อม ตลอดจนภูมิหลังของแต่ละบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง การดำรงตำแหน่งงานในปัจจุบัน ทำให้แต่ละบุคคล เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไป ดังภาพที่ 1

## ภาพที่ 1

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



## นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

นิยามเชิงปฏิบัติการในการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

1. ชีวิตสังคม หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคลากร ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง

1.1 เพศ

1.2 อายุ งานวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดอายุของบุคลากร เป็น 3 กลุ่ม ต่ำกว่า 30 ปี 30-45 ปี มากกว่า 45 ปี

1.3 การศึกษา หมายถึง วุฒิสองสุดที่ได้รับ งานวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดการศึกษาของบุคลากรเป็น 4 กลุ่ม คือ บุคลากรที่มีการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานของบุคลากร ซึ่งในงานวิจัยได้กำหนดเป็น 3 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี 10 ปีขึ้นไป

1.5 สถานภาพสมรส หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรส โสด สมรส และหม้าย

1.6 ระดับตำแหน่ง หมายถึง ระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญมี 11 ระดับ คือ ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5 ระดับ 6 ระดับ 7 ระดับ 8 ระดับ 9 ระดับ 10 ระดับ 11 โดยระดับตำแหน่ง 1 เป็นระดับต่ำสุดเรียงขึ้นไปเป็นลำดับความยาก และคุณภาพของงานจนถึงระดับ 11 เป็นระดับสูงสุด

2. ปัจจัยด้านงาน สามารถแบ่งได้เป็น

2.1 สายงาน หมายถึง บุคลากรได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้รับราชการ ณ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ซึ่งตามกฎหมายทบวงมหาวิทยาลัยฉบับที่ 2 (พ.ศ.2519) ได้กำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย คือ สาย ก. สาย ข. และ สาย ค.

2.2 ตำแหน่งบริหาร หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่ดำรงตำแหน่งทางบริหารอันได้แก่ ประธานคณะกรรมการประจำสาขาวิชา ผู้อำนวยการสำนัก รองประธานคณะกรรมการประจำสาขาวิชา รองผู้อำนวยการสำนัก เลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชา เลขานุการสำนัก หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหน่วย



3. ความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึก สภาพการณ์ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานภายในองค์กร มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ไม่เข้าใจกัน คับข้องใจในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการรับรู้ ความเชื่อ ค่านิยม บทบาทและหน้าที่ เป้าหมายที่แตกต่างกัน ต้องการทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ตนเอง หรือกลุ่มบุคคลของตนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก ในการปฏิบัติต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรและมีผลกระทบต่อตนเอง เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของตนเอง หรือให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจ ซึ่งในการวิจัยวิธีนี้ใช้ การจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมของ โทมัส คิลแมนน์ เป็นแบบวัดพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ซึ่งได้แก่

4.1 การเอาชนะ (Competing) เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและ แสดงความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น

4.2 การร่วมมือแก้ปัญหา (Collaborating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะใน ระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการที่จะเอาชนะ และชนะ เดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4.3 การประนีประนอม (Compromising) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและ แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติ การเอาใจ ตนเอง และมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้ง 2 ฝ่ายมี ความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างที่ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่ มาพบกันครึ่งทาง

4.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และ แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขซา และไม่สนใจ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

4.5 การยอมให้ (Accommodating) เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และ แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

5. ระดับพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาราชแสดงออกในการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธี เมื่อนำมาเทียบกับ  
เกณฑ์ที่โรมัส-คิลแมนน์ เสนอไว้ 3 ระดับ คือ

5.1 ระดับสูง หมายถึง กลุ่มของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ที่ได้คะแนนพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้งวิธีการต่าง ๆ อยู่ในกลุ่มสูงร้อยละ 25  
ตามเกณฑ์ที่โรมัส-คิลแมนน์เสนอไว้

5.2 ระดับปานกลาง หมายถึง กลุ่มของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัย-  
ธรรมาราช ที่ได้คะแนนพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้งวิธีการต่าง ๆ อยู่ในกลุ่ม  
ปานกลางร้อยละ 50 ตามเกณฑ์ที่โรมัส-คิลแมนน์ เสนอไว้

5.3 ระดับต่ำ หมายถึง กลุ่มของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ที่ได้คะแนนพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้งวิธีการต่าง ๆ อยู่ในกลุ่มต่ำร้อยละ 25  
ตามเกณฑ์ที่โรมัส-คิลแมนน์เสนอไว้

## แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดังนั้นจึงได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ และได้นำเสนอเป็น 4 ตอน คือ

1. ประวัติความเป็นมาและบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. ความขัดแย้ง
3. การจัดการกับความขัดแย้ง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละตอนดังต่อไปนี้

### ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมาและบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้รับการจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2521 มีฐานะเป็น กรมสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ดำเนินการการเรียนการสอนในลักษณะที่เรียกว่า “มหาวิทยาลัยในระบบเปิด” ยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิตมุ่งพัฒนาคุณภาพของประชาชนทั่วไปเพิ่มพูนวิทยฐานะแก่ผู้ประกอบการอาชีพ และขยายโอกาสทางการศึกษาต่อ สำหรับผู้สำเร็จมัธยมศึกษา เพื่อสนองความต้องการของบุคคล และสังคมด้วยการจัดระบบการเรียนการสอนทางไกล ซึ่งใช้สื่อการสอนทางไปรษณีย์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิธีอื่นที่ผู้เรียนสามารถศึกษาได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียนตามปกติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช แบ่งส่วนราชการออกเป็นสาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่ง มีฐานะเทียบเท่าคณะ 10 สาขาวิชา สำนักต่าง ๆ และหน่วยงานอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า

9 สำนัก โดยมีสำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานบริหารส่วนกลาง และได้แบ่งประเภทหน่วยงานในการบริหารมหาวิทยาลัยเป็น 3 ประเภท คือ

1. หน่วยงานทางวิชาการ ได้แก่ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สาขาวิชานิติศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ สาขาวิชารัฐศาสตร์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ และสาขาวิชานิติศาสตร์

2. หน่วยงานบริการทางวิชาการ ได้แก่ สำนักบริการการศึกษา สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักบรรณสารสนเทศ สำนักพิมพ์ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง สำนักคอมพิวเตอร์ และสถาบันวิจัยและพัฒนา

3. หน่วยงานบริหารส่วนกลาง ได้แก่ สำนักงานอธิการบดีประกอบด้วย กองกลาง กองคลัง กองพัสดุ กองแผนงาน หน่วยตรวจสอบภายใน และศูนย์สัมมนาและฝึกอบรม

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีองค์กรที่เกี่ยวข้องคือ

1. สภามหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่คอยควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย เช่น การวางนโยบายของมหาวิทยาลัย การจัดวางระเบียบข้อบังคับ พิจารณาจัดตั้ง ยุบ รวมหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก สาขาวิชา อนุมัติแต่งตั้ง และถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร ระดับรองอธิการบดีลงไปถึงระดับรองผู้อำนวยการสำนัก และผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นต้น

2. สภาวิชาการ มีอำนาจหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย เช่น การพิจารณากำหนดหลักสูตร การสอนและการวัดผลการศึกษา จัดหาวิธีการอันจะยังการศึกษา การวิจัยและการบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยให้เจริญยิ่งขึ้น

การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยมีองค์กรที่เกี่ยวข้องคือ

1. คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย

2. อนุกรรมการวิสามัญ (อ.ก.ม.วิสามัญ) เป็นองค์กรที่ตั้งขึ้น โดย ก.ม. เพื่อทำการใด ๆ แทนเป็นการเฉพาะตามที่ ก.ม. จะมอบหมาย

3. อนุกรรมการสามัญประจำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช) เป็นองค์กรที่ได้รับมอบหมายจาก ก.ม. ให้รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช แบ่งเป็น 3 สายงาน ประกอบด้วย

อาจารย์ประจำ หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่ง ก.ม. กำหนดไว้เป็นสายงานวิชาการหรือเรียกว่า “สาย ก.” ทำหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการวิชาการแก่ชุมชน โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดิน ได้แก่ ตำแหน่งอาจารย์

ผู้ช่วยวิชาการ หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่ง ก.ม. กำหนดไว้เป็นสายงานช่วยเหลือสนับสนุนวิชาการ หรือเรียกว่า “สาย ข.” ทำหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการ สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่ชุมชน โดยได้รับเงินเดือนจาก งบประมาณแผ่นดิน และ งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา นักวิชาการ โสตทัศนศึกษา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผน บรรณารักษ์ นักวิจัย นักแนะแนวการศึกษา และอาชีพ เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ นักกิจการนักศึกษา พยาบาล ฯลฯ

ธุรการ หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่ง ก.ม. กำหนดไว้เป็นสายงานธุรการ หรือเรียกว่า “สาย ค.” ทำหน้าที่ด้านธุรการต่าง ๆ คอยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับงานด้านธุรการ โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย (ลูกจ้างประจำ) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ธุรการ

พนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด  
 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์  
 พนักงานประชาสัมพันธ์ นักประชาสัมพันธ์ นิติกร  
 เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี พนักงานการเงินและบัญชี  
 นักวิชาการการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการ  
 ช่างศิลป์ พนักงานพัสดุ นายช่างเทคนิค นายช่างอิเล็กทรอนิกส์  
 โทริกส์ สถาปนิก วิศวกร เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน  
 พนักงานห้องสมุด พนักงานบันทึกข้อมูล ฯลฯ

บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่จำแนกตามสายงานข้างต้น  
 มีจำนวนดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนข้าราชการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จำแนกตามสายงาน  
 ปี 2539

สายงาน	จำนวน	ร้อยละ
สาย ก.	359	30.14
สาย ข.	271	22.75
สาย ค.	561	47.11
รวม	1,191	100

ที่มา : 18 ปี มสธ. 2539 : 20

## ตอนที่ 2 ความขัดแย้ง (Conflict)

### แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้มีการแบ่งเป็น แนวคิดเดิม และแนวคิดปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดเดิมได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม ซึ่งเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นความรุนแรง และไม่มีประโยชน์ต่อองค์กร อีกแนวคิดหนึ่ง ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจาก ทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ มองความขัดแย้งที่สอดคล้องกัน 2 ลักษณะคือ แนวพฤติกรรม เห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มขององค์กร หลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับแนวความคิดของนักปฏิสัมพันธ์ เห็นว่าความขัดแย้ง นอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ยังจำเป็นต้องมี เพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 35-36) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่ามีความสลับซับซ้อนมาก จึงจำเป็นต้องอาศัยการพิจารณาอย่างรอบคอบ ไม่มีข้อตกลงสากลทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับเรื่องของความขัดแย้ง การตัดสินใจในแง่ของคุณค่าเกี่ยวกับความขัดแย้ง การประเมินว่าดีหรือไม่ดี เป็นสิ่งที่พึงปรารถนา หรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่ความจำเป็นต้องหาคำตอบ 2 ลักษณะคือ (1) ความขัดแย้งควรถูกขจัดหรือแก้ไขหรือไม่ (2) เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ดังนั้นจึงสมควรที่จะกระตุ้นให้เกิด แต่อยู่ภายใต้ขอบเขตที่จำกัดหรือไม่

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton อ้างถึงในดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ, 2538 : 45) มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคล ซึ่งแบ่งเป็น 3 แบบคือ

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงกันทำไม่ได้
2. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ การตกลงเป็นไปไม่ได้
3. ถึงแม้จะมีความขัดแย้งแต่ก็ไม่สามารถทำความตกลงได้

ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช (2530 : 9) กล่าวไว้ในสังคมประชาธิปไตย “ระบอบประชาธิปไตยต้องอาศัยความขัดแย้งเป็นเครื่องหล่อเลี้ยงเพราะจากการขัดแย้งนั้นจะเกิดมติอันถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อประชาชน และบ้านเมืองอย่างแท้จริง”

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 13-14) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบันไว้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล



## ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
5. ความขัดแย้งเป็นของเหลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคลและทำให้โครงการล้มเหลว	6. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดแย้ง	7. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคนปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรม และปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534 : 13-14

กล่าวโดยสรุปแล้ว ในทุกองค์การที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มบุคคล ทุกคนในองค์การควรมีทักษะหรือยอมรับเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยถือว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพียงแต่ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมีความคิดเห็น ทักษะและความคาดหวังแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง และเรียนรู้ว่าความขัดแย้งแท้จริงแล้วอาจก่อประโยชน์ให้แก่องค์การถ้าสามารถจัดการกับความขัดแย้งเหล่านั้นได้

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้ง ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้แตกต่างกัน ตามลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหลายลักษณะดังนี้

จุง และแมกกินสัน (Chung and Megginson, 1981 : 252) ให้ทัศนะในเรื่องของความขัดแย้งไว้ว่าความขัดแย้งคือการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคล ที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 : 4-6) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง การที่คนภายในองค์การมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีค่านิยม ความต้องการ พฤติกรรม และทัศนคติสอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น

เฮลริเกิล สโลคัม จูเนียร์ และวูดแมน (Hellrigel, Slocum, Jr. and Woodman, 1989 : 448) กล่าวว่าความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่มีความแตกต่างกันด้าน เป้าหมาย ความรู้ ความเข้าใจ หรืออารมณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดเห็นหรือการกระทำที่ตรงข้าม

สโตนเนอร์ (Stoner, 1982 : 409) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งในองค์การว่า ความขัดแย้งในองค์การ หมายถึง การตกลงกันไม่ได้ระหว่างสมาชิกในองค์การหรือกลุ่มตั้งแต่ 20 คน หรือมากกว่า ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดร่วมกัน หรือพฤติกรรมการทำงาน หรือเกิดจากการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

เมเยอร์ (Myers, 1983 : 499) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งว่าหมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะการรับรู้ว่าจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึกว้าวุ่นหากฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้

ซัลลิแวนและเดคเกอร์ (Sullivan and Decker, 1988 : 30) ให้ความหมายของความขัดแย้งทั้งทางด้านพฤติกรรมและกระบวนการ โดยด้านพฤติกรรมจะเป็นสถานะที่รับรู้ทั้งสองฝ่ายมีเป้าหมายต่างกัน และมีโอกาสที่จะขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วนด้านกระบวนการจะเกิดขึ้นจากการรับรู้ความแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกและการกระทำของบุคคลหรือกลุ่ม

มาร์ช และไซมอน (March and Simon, 1958 อ้างใน อุษามาศ รัชยาแก้ว, 2538 : 10) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นความล้มเหลวของกลไกพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกันในการเลือกกระทำสิ่งต่าง ๆ

วิจิตร วรุตบางกูร (2526 : 173) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือ สถานการณ์ที่คนมีความคิด ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะหาข้อยุติที่น่าพอใจได้

ทั้ง 2 ฝ่าย หากปล่อยปะละเลยไม่หาทางทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน อาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริชยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงาน

เจริญ โคนสีอำนวย (2530 : 14) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติวิสัยที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ เป็นเรื่องของความไม่เห็นพ้องต้องกันของทั้งส่วนตนและระหว่างบุคคล ตลอดจนกลุ่มบุคคลในองค์กร

วีระพงษ์ แสนโกชน์ (2533 : 16) ได้สรุปความหมายของ ความขัดแย้งอย่างกว้างๆ ว่าความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์อย่างหนึ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในสังคม ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความไม่เข้าใจกัน หรือคับข้องใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกไม่พอใจ และอยู่ในภาวะที่ไม่เข้าใจ ไม่สามารถหาข้อยุติเป็นที่พอใจได้ ซึ่งอาจมีสาเหตุจากความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม บทบาท และหน้าที่ เป้าหมายการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การสื่อความหมาย และการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องชัดเจน และโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ トラบโคที่ยังมีชีวิตอยู่ และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม

อุยามาศ รัชชาแก้ว (2538 : 12) ได้สรุปความหมายของ ความขัดแย้งว่าเป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากบุคคล หรือกลุ่ม ทั้งสองฝ่ายต่างมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันทั้งทางด้านความคิด การปฏิบัติตน ผลประโยชน์ที่ขัดกันทำให้เกิดคับข้องใจที่ไม่สามารถจะบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้

มณฑิกา แก้วทองคำ (2539 : 9) ได้สรุปความหมายของ ความขัดแย้งว่า หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม จุดสนใจ ความคิด และเป้าหมาย รวมทั้งการขัดขวางการไปสู่เป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง

จากความหมายของความขัดแย้งดังกล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง ความรู้สึก หรือสภาพการณ์ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล

ซึ่งปฏิบัติงานกันภายในองค์กร มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ไม่เข้าใจกัน คับข้องใจในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการรับรู้ ความเชื่อ ค่านิยม บทบาทและหน้าที่ เป้าหมายที่แตกต่างกัน ต้องการแย้งชิงทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ตนเอง กลุ่มบุคคลของตนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากหลาย ๆ ปัจจัย ซึ่งจะแยกกล่าวเป็น 3 ประเด็นคือ สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล และสาเหตุของความขัดแย้งขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 49-52) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งภายในบุคคลว่า เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง โดยสาเหตุของความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกได้ 7 แบบคือ

แบบที่ 1 บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายจึงสร้างแรงขับ เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น แต่มีอุปสรรคจนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ จึงเกิดความคับข้องใจ และสร้างกลไกป้องกันตนเองขึ้น เป็นความก้าวร้าว การถอนตัว การสู้น้าวชนฟ้า และการประนีประนอม

แบบที่ 2 บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ

แบบที่ 3 บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่มีวิธีการมากกว่าหนึ่งวิธี ให้เลือกบุคคลจึงต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

แบบที่ 4 บุคคลมีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง

แบบที่ 5 บุคคลไม่พอใจเป้าหมายทั้งสองอย่างแต่ต้องเลือกเอาอย่างหนึ่ง

แบบที่ 6 บุคคลมีเป้าหมายสองอย่างและในแต่ละอย่างและในแต่ละเป้าหมายมีสิ่งที่คุณเองพอใจและไม่พอใจ แต่ต้องเลือกเอาเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง

แบบที่ 7 บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่ต้องการจะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ แต่ไม่สามารถทำได้ เพราะเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว

## 2. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

กิติมา ปรีดีคิลก (2529 : 296-298) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลว่ามีสาเหตุมาจาก

1. ความคิดเห็นต่างกัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์ รวมกับความแตกต่างจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมที่แต่ละคนได้รับมา ความแตกต่างนี้ เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพอใจทั้งสองฝ่าย ก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น

2. วิธีการคิดและวิธีการแก้ปัญหาต่างกัน

3. การรับรู้ที่แตกต่างกัน มองปัญหาที่เกิดขึ้นต่างกัน

4. ค่านิยมแตกต่างกัน หมายถึง การตัดสินใจว่าสิ่งใดคือสิ่งใดไม่ดี ไม่ควรอย่างไร

5. ความมือคดก่อน หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ มีผลให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้อาจเกิดขึ้น เพราะบุคคลมีความรู้สึกไม่ชอบหน้ากันได้

6. ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น เป็นปัญหาใหญ่ แก้ไขยาก ผลประโยชน์เป็นสาเหตุสำคัญ ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ของตนแต่เพียงฝ่ายเดียว และไม่สามารถหาทางประนีประนอมกันได้แล้ว ความขัดแย้งจะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2531 : 31) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลว่ามีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคลทั้งในด้านเพศ การศึกษา ปรัชญา แนวคิด ระบบคุณค่า นอกจากนี้ก็อาจมีสาเหตุมาจากองค์กรคือ งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเพราะต้องแข่งขันในการแข่งขันชิงทรัพยากร เช่น การแข่งขันเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นเพราะทุกคนต้องการที่จะมีสถานภาพ มีอิทธิพล มีชื่อเสียง และมีอำนาจ

### 3. สาเหตุของความขัดแย้งขององค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 64-66) ได้อธิบายถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรว่า มีสาเหตุมาจาก

1. โครงสร้างขององค์กร เป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร โครงสร้างขององค์กรก่อให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะคือ

1.1 ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) แต่ละองค์การประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ในแต่ละฝ่าย ก็จะมีตำแหน่งในระดับต่างๆ ตำแหน่งทำให้คนแตกต่างกันในอำนาจหน้าที่ เกียรติยศ และรายได้ จึงเกิดการแข่งกันชิงดีชิงเด่น เพื่อขึ้นไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับเดียวกันและต่างระดับ

1.2 ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict) แต่ละหน่วยงานย่อยในองค์กรก็มีหน้าที่เฉพาะของตน ความคาบเกี่ยวกันของหน้าที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

1.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ (Line-Staff conflict) ความขัดแย้งมักจะเกิดความรู้สึกที่ว่า สายอำนาจการมาก้าวล่วงงาน สายบังคับบัญชา

1.4 ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับอรูปนัย (Formal and Informal Conflic) ในองค์การรูปนัยขนาดใหญ่ย่อมมีองค์การรูปนัยขนาดย่อยต่าง ๆ นอร์มหรือบรรทัดฐานในการปฏิบัติระหว่าง องค์การสองรูปแบบนี้มักจะขัดกัน

2. การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน การที่บุคคลต่าง ๆ ต้องมาทำงานร่วมกัน เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม แต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานให้ทำ หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อาจเหมือนกันหรือต่างกันก็ได้ ความขัดแย้งจึงมักเกิดจากเหตุต่อไปนี้

2.1 ความกดดันให้ทำเหมือนกัน โดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์มีความแตกต่างกันเมื่อถูกบังคับให้ทำให้ออกมาเหมือนคนอื่น ๆ จึงไม่มีความคิดริเริ่มและขาดโอกาสที่จะต้องคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกัน

2.2 ปกติวิสัยหรือนอร์ม (Norms) นอร์มของกลุ่มเป็นความคาดหวังที่ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นเครื่องชี้บ่งว่า สมาชิกของกลุ่มควรจะทำหรือควรปฏิบัติตามนี้ นอร์มจึงกลายเป็นมาตรฐานที่แต่ละคนควรจะทำหรือไม่ควรจะทำปฏิบัติ หากบุคคลในกลุ่มปฏิบัติแตกต่างไปจากนอร์มไม่ว่าจะดีกว่าหรือเลวกว่า เช่น ทำงานดีกว่า ทำงานเร็วกว่า ทำงานช้ากว่า ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง

2.3 การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล บุคคลที่มีแรงจูงใจต่ำมักจะ ไม่ทำงานที่ได้มอบหมายอย่างเต็มที่ กรณีเช่นนี้มีไว้ว่าเขาไม่มีความสามารถ หากแต่ว่า ไม่ยอมใช้ความสามารถของตนให้เต็มที่ นอกไปจากนั้นบุคคลที่มีแรงจูงใจต่ำมักจะ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ปรารถนาจะตัดสินใจ เพราะถ้าตัดสินใจแล้วต้องรับผิดชอบต่อความขัดแย้งมักเกิดระหว่างคนที่ต้องรับผิดชอบกับคนที่เลี่ยงความรับผิดชอบ

2.4 ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับคนอื่น ต้องการความสัมพันธ์ทางสังคม มีความประสงค์จะเป็นสมาชิกของกลุ่ม แต่มิได้หมายความว่า จะต้องเป็นคนเด่นของกลุ่ม คนที่พยายามทำงานให้ดีเด่นก็อาจทำให้คนอื่นไม่พอใจ จึงถูกบังคับให้ทำงานในระดับปานกลาง

### 3. การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน สาเหตุเกิดจาก

3.1 แรงจูงใจ ความขัดแย้งภายในองค์กร เกิดจากมีเป้าหมายประสงค์แตกต่างกันของบุคคลหรือของกลุ่มภายในองค์กรนั้น เมื่อมีเป้าหมายประสงค์ที่แตกต่างกัน ย่อมมีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน กลุ่มยังมีแรงจูงใจแตกต่างกันมากเท่าใดยิ่งทำให้เป้าหมายประสงค์แตกต่างกันมากยิ่งขึ้น ศักยภาพของความขัดแย้งภายในองค์กรอาจเกิดจากความแตกต่างของสมาชิกภายในกลุ่มดังนี้

3.1.1 ความแตกต่างในสายบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาในระดับที่แตกต่างกัน ย่อมมีจุดสนใจที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาในระดับต่างกัน มักจะเกิดความแตกต่างในจุดมุ่งหมาย และลำดับความสำคัญของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

3.1.2 ความต่างแบบของสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นความแตกต่างตามแนวนอน ถ้าสมาชิกภายในกลุ่มมีความต่างแบบกัน เช่น แตกต่างกันในวิชาชีพที่เรียนมา ทักษะที่มี อายุ ความอาวุโส ความแตกต่างเหล่านี้ ทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่ต่างกัน

3.2 การรับรู้ การรับรู้เกิดจากการได้รับรู้ข้อมูลที่แตกต่างกัน ผลจากการได้รับข้อมูลที่แตกต่างกัน ทำให้มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับของความปรารถนาแตกต่างกัน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ได้แก่ การได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และทั่วถึง ความซับซ้อนของสถานการณ์ในการตัดสินใจ ความแปลกใหม่ของสถานการณ์ในการตัดสินใจ

3.3 อารมณ์ ความขัดแย้งภายในองค์การเกิดจากการมีสถานะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน มนุษย์มีความโกรธ โลก หลง ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ✓

ชมิคท์ (Schmidt, 1972 : 7 อ้างถึงใน เจริญ โทกสีอำนวย, 2530 : 14-15) สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การเกิดจากโครงสร้างขององค์การ โดยเฉพาะโครงสร้างของระบบราชการที่ประกอบด้วย การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ แบ่งงานตามความถนัด และความชำนาญพิเศษ งานเป็นของส่วนกลางขององค์การมิใช่เป็นเรื่องส่วนตัวของใคร เหตุผลอยู่ที่กฎหมาย เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ กล่าวคือ ในเรื่องของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นนั้น มนุษย์จะขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มของตนเองไป หรือแม้แต่การแบ่งงานตามลักษณะความชำนาญพิเศษก็เช่นเดียวกันอาจเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้งเพราะเมื่อแบ่งงานออกไป แล้วทำให้กลุ่มถือว่างานของตนเท่านั้นที่มีความสำคัญ งานของคนอื่นจะไม่ให้ความสนใจ การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าในตัวบุคคลทัศนคติ ทักษะ วิธีการทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ หรือ โครงสร้าง ย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้านจากสมาชิกในองค์การอย่างแน่นอน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

นิวแมน วาร์เรน และแมคคิล (Newman, Warren and McGill, 1987 : 344-396) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การไว้ 4 ประการคือ

1. การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
2. โครงการขององค์การรวมทั้งการบริหาร
3. ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องค่านิยม เป้าหมาย และ ความคลุมเครือในบทบาท อำนาจ
4. หน้าที่ของบุคคลตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ



กล่าวโดยสรุปแล้ว สาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งแบบภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งขององค์กรมีสาเหตุมาจากการตัดสินใจที่จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความแตกต่างในข้อคิดความเห็น การอยากมีชื่อเสียง อำนาจ และการจัดสรรทรัพยากรการบริหารหรือการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ตอบสนองต่อกลุ่มของตนเอง

### ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีลักษณะสองด้านในตัวของมันเอง กล่าวคือ มีทั้งลักษณะที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์และทำลาย ถ้าหากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมา ก็จะเป็นไปในทางลบหรือเกิดผลเสีย ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิผลขององค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวกหรือเกิดผลดี ซึ่งมีลักษณะที่สร้างสรรค์ประสิทธิผลให้กับองค์กร ได้มีผู้กล่าวถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

กอร์ตเนอร์ (Gortner, 1967 อ้างถึงใน คิเรก ทรัพย์ประเสริฐ, 2538 : 94) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งดังนี้

1. ความขัดแย้งทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง ทำให้ได้รับผลกำไรน้อยลง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่พอใจสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้องค์กรต้องเพิ่มเงินรางวัล หรือค่าตอบแทน เพื่อกระตุ้นให้มีการทำงานมากขึ้น
2. ความขัดแย้งสร้างความแตกแยกกันระหว่างสมาชิก ทำให้มีการแสวงหาวิถีต่าง ๆ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่สนับสนุนการต่อสู้ของตน
3. ความขัดแย้งมีผลกระทบต่อผลผลิตและเสถียรภาพ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีอุปสรรค มีการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ มากขึ้น ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเป็นไปได้ยาก สมาชิกไม่สนใจในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม องค์กรจึงยากต่อการเปลี่ยนแปลง

อรุณ รักธรรม (2526 : 34) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ 5 ประการ คือ

1. ทำให้เกิดความสูญเสียกำลังคน โดยออกจากองค์กร เนื่องจากทนดูหรือ  
ทนร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งอย่างรุนแรงนั้นต่อไปไม่ได้
2. ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยลงไปจากเดิม
3. บรรยากาศขอความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันหมดไป
4. ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้ง
5. เกิดการบิดเบือนการรับรู้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 20-21) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้

### 13 ประการคือ

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน  
บุคคลตั้งแง่และใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบ หรือทำงาน  
ตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบ  
การตัดสินใจ จึงทำให้ตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
9. ทำทหายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิมไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย
11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง  
อีกอย่างหนึ่ง
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการเนือยงาน
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดูและร่วมงาน  
ภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้

มณฑลิกา แก้วทองคำ (2539 : 14) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้ง ได้แก่

1. เกิดการแบ่งแยกระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลมากขึ้น
2. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันน้อยลง ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ยาก
3. ทำให้สมาชิกมองทุกอย่างไม่เป็นความจริง แต่ละกลุ่มคิดว่าตนเหนือกว่า

กลุ่มอื่น

4. ความขัดแย้งในระดับสูง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ไม่อยากทำงาน
5. ความขัดแย้งในระดับต่ำ จะทำให้องค์การไม่พัฒนา สมาชิกไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการที่จะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของงาน

6. ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานลดลง

7. เกิดกลุ่มย่อยหรือกลุ่มไม่เป็นทางการ สร้างความปั่นป่วนในองค์การ

ทริสตี (Trusty, 1987 : 103 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 22) ได้สรุปความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดการสร้างเอกลักษณ์ในกลุ่มของตน และช่วยให้ขอบเขตของกลุ่มชัดเจนและเข้มแข็งขึ้น
2. ความขัดแย้งช่วยให้ความสัมพันธ์คงมีอยู่ต่อไป เพราะได้ปล่อยให้ระบายความเป็นปรปักษ์ต่อกันออกเสียบ้าง

1. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่มมากขึ้น และทำให้เกิดการระดมทรัพยากรต่างๆ มากใช้ให้คุ้มค่า

4. ความขัดแย้งทำให้การมีส่วนร่วมทางสังคมภายในกลุ่มมีมากยิ่งขึ้น

5. ความขัดแย้งทำให้เกิดการสร้างนอร์มใหม่ขึ้นมา และต้องยืนยันนอร์มเก่าอีกครั้งหนึ่ง

6. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาต่าง ๆ กระจ่างชัดขึ้น

7. ความขัดแย้งมักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ช่วยจูงใจให้บุคคลและองค์การได้เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

แอนดรู (Andrew, 1984 : 355-357 อ้างถึงใน ลัดดา วิศิษฐานนท์, 2534 : 23) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งทำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์

2. ความขัดแย้งสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน  
 3. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ  
 4. ความขัดแย้งทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาคือต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ  
 องค์กรหรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจ

5. ความขัดแย้งทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น  
 6. ความขัดแย้งทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กร  
 ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

โคเซอร์ (Cosser, 1965 : 151 อ้างถึงใน คิเรก ทรัพย์ประเสริฐ, 2538 : 96-97)

ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ 6 ประการคือ

1. ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม
2. ความขัดแย้งช่วยรักษาความสัมพันธ์ในหมู่คณะให้คงอยู่ต่อไป
3. ความขัดแย้งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการสร้าง หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไข  
 ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ หรือบรรทัดฐานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกาลสมัยที่เปลี่ยนไป
4. ความขัดแย้งทำให้เกิดการคบหาสมาคมและการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. ความขัดแย้งก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจ และรักษาดุลแห่งอำนาจไว้
6. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้เกิดการขีดเหนียว และสมานสามัคคีภายใน  
 มากขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 22) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มีประโยชน์ไว้  
 6 ประการดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถ  
 นำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่สามารถ  
 ย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ หรือข้อเท็จจริงใหม่  
 หรือวิธีแก้ปัญหาใหม่ต่างฝ่ายก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้

ได้ข้อมูลใหม่ หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จำเป็น  
 ต้องหาทางออกใหม่

5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันมากยิ่งขึ้น

6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยให้มีความรอบคอบ  
 มีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมและพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบ  
 และมีประสิทธิภาพ

### พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

1. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

มนุษย์พบกับความขัดแย้งมักแสดงพฤติกรรมที่เป็นการป้องกันตนเองอย่างใด  
 อย่างหนึ่งใน 3 ลักษณะคือ พฤติกรรมก้าวร้าว เป็นพฤติกรรมที่มุ่งแสดงออกเพื่อโจมตี  
 ส่วนที่ตนเองเชื่อว่าเป็นต้นตอหรือสาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนพฤติกรรมเชิง  
 ประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรับตัวเพื่อให้เกิดความพอใจในสภาพการได้บ้าง  
 เสียบ้าง ประการสุดท้ายพฤติกรรมเชิงถอยหนี เป็นพฤติกรรมที่แสดงอาการถอนตัว  
 ทั้งทางกายภาพและจิตวิทยา เช่น พาดตัวเองออกจากสภาพความขัดแย้ง  
 เปลี่ยนเป้าหมายใหม่ หรือยอมแพ้ไปเลย

โธมัส (Thomas, 1976 : 889-935 อ้างถึงใน กำจัด คงหนู, 2537 : 21) จำแนก  
 พฤติกรรมของบุคคลซึ่งและฝ่ายแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็นพฤติกรรม  
 ซึ่งครอบคลุมและยอมรับกันอย่างแพร่หลาย โดยโธมัสเสนอว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับ  
 ความขัดแย้งจะต้องมีพฤติกรรม 2 แบบที่แสดงออกคือ

1. พฤติกรรมร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

2. พฤติกรรมเอาชนะ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

ซึ่งแต่ละแบบของพฤติกรรมดังกล่าว จะมีพฤติกรรมอยู่ใน 3 ระดับคือ ต่ำ ปานกลาง สูง  
 โธมัสได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยอาศัย  
 กรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ โดยมิติแรกหมายถึงการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดย  
 พฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง หมายถึง การเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรม

มุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติและพฤติกรรมที่แสดงออก โธมัสจำแนกพฤติกรรมบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบคือ การเอาชนะ การร่วมมือ แก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

เทอร์เนอร์และวีด (Turner and Weed, 1983 : 4 อ้างถึงในกำจัด คงหนู, 2537 : 22) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. พวกหันหน้าเข้าสู่ พวกนี้พยายามแก้ปัญหาโดยให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขา แม้จะเป็นบางส่วนก็ยังดี มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงเข้าแก้ปัญหา มีพฤติกรรมแบบใจดีสู้เสือ และชอบเผชิญหน้า
2. พวกพรางตัว พวกนี้จะไม่ยอมเสี่ยงพูดหรือแสดงออกทั้งสิ้น จะพรางตัวเข้าลักษณะหวานอมขมกลืน หรือหลบตีกว่า
3. พวกจู่โจม พวกนี้จะมีเหตุผลในการกระทำเข้าข้างตนเอง รู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด การแสดงพฤติกรรมจะมี 2 ลักษณะ คือ พวกออกหน้าอย่างเปิดเผยกับพวกโจมตีข้างหลัง

2. แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ความขัดแย้ง  
เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งมักจะแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมาจาก 5 ประการคือ การเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ซึ่งโดยทฤษฎีแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์นั้น ๆ

โธมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 : 11 - 16 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 106-107) ได้เสนอแนะพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การเอาชนะ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ
  - 1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน
  - 1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ
  - 1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งของหน่วยงานและเรามั่นใจว่าเราถูกต้อง
  - 1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

## 2. การร่วมมือแก้ปัญหา ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

- 2.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมได้
- 2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้
- 2.3 เมื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคัดแย้ง
- 2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์
- 2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ค่อยดีต่อกันของบุคคล

## 3. การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

- 3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางและไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อเอาชนะ
- 3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจ และมีพวกมากพอ ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน
- 3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
- 3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด
- 3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหา เมื่อใช้วิธีแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

## 4. การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

- 4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่
- 4.2 เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสชนะได้
- 4.3 เมื่อเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- 4.4 เมื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่จะร่วมงานกันได้
- 4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

4.6 เมื่อใช้วิธีอื่น ๆ อาจได้ผลดีกว่า

4.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ

5. การยอมแพ้ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่า หรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นค่าเราเป็นคนมีเหตุผล

5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น

5.3 เมื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต

5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อเราเองไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

5.6 เพื่อช่วยให้การพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

ตอนที่ 3 การจัดการกับความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้ง โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อองค์การต่อผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน และผูกพันเป็นองค์การตลอดไป ดังนั้นการจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับ

1. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตขององค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงกับการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อรักษาสมดุลและความตึงเครียดระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในระบบบริหารให้อยู่ในระดับที่ดีที่สุด

ความขัดแย้งในองค์การไม่ว่าจะเป็นในทางสร้างสรรค์หรือทำลาย ความสำคัญอยู่ที่ว่าความขัดแย้งนั้นถูกจัดการอย่างไร บทบาทในการจัดการกับความขัดแย้งของ



ผู้บริหารจึงมีความสำคัญที่สุด เพราะถ้าผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทักษะเกี่ยวกับงานของแต่ละบุคคลชัดเจน ทำให้เกิดแรงจูงใจ ผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพสูงขึ้น สุขภาพขององค์การสมบูรณ์ แต่ถ้าผู้บริหารประสบความล้มเหลวในการจัดการกับความขัดแย้งก็จะเกิดผลในทางลบ เช่น ผลผลิตลดลง ระดับความพึงพอใจต่ำ บรรยากาศในการทำงานเกิดความไม่ไว้วางใจกัน มีการลาออกจากงานเพิ่มมากขึ้น ความผูกพันต่อกิจกรรมและเป้าหมายขององค์การลดลง ส่งผลทำให้ประสิทธิผลขององค์การลดลง (Gordon and others, 1990 : 536-537; Noethcraft and Neale, 1990 : 223-224)

ในการที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้ไม่ใช่คนที่สามารถลดความขัดแย้งในองค์การได้ แต่ต้องเป็นผู้ที่จัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพราะความขัดแย้งที่เหมาะสมทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพสูง ดังนั้นผู้บริหารจะจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

1.1 ทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้ จะต้องมียุทธศาสตร์พื้นฐาน คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ เข้าใจอย่างแจ่มชัดในภารกิจที่ต้องนำองค์การไปสู่ทิศทางใด ทักษะด้านบริหาร คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัด และก่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์คือ ความสามารถในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข (Sergiovanni and others, 1987 : 96) ทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ประการนี้จะช่วยให้งานสำเร็จ ถ้าผู้บริหารใช้อย่างเพียงพอก็จะสามารถจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ โดยเฉพาะผู้บริหารที่ความรู้ ความคิด และสามารถเห็นทิศทางการทำงาน จะสามารถใช้ทักษะดังกล่าวในการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 การใช้ยุทธวิธีของผู้บริหาร การใช้ยุทธวิธีถือว่าเป็นบทบาทสำคัญในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทในการวินิจฉัยสภาพการณ์ การใช้ความรู้ ความเข้าใจ และการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง หากผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสภาพการณ์ ได้อย่างถูกต้อง และสามารถจัดการกับสาเหตุของความขัดแย้งได้เหมาะสม ปัญหาความขัดแย้งนั้นก็จะกลายเป็นคุณค่าของความสำเร็จที่จะนำไปสู่จุดหมายด้วยตัวของมันเองในเวลาต่อไป

สิ่งที่ควรคำนึงในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอว่า การจัดการกับความขัดแย้งนั้น ไม่มีวิธีการใดหรือยุทธวิธีใดที่ดีที่สุด หลักการพื้นฐานที่จะ เลือกลงจัดการกับความขัดแย้ง คือ การใช้ทางที่จะให้เกิดการทำลายหรือการเป็น ปรปักษ์กันน้อยที่สุด และเป็นทางที่จะทำให้องค์กรมีโอกาสเจริญเติบโตและพัฒนา มากที่สุด

ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจ รับรู้ และวินิจฉัยความขัดแย้ง อย่างถูกต้อง ถือเป็นก้าวแรกของการจัดการกับความขัดแย้ง โดยต้องรู้ว่าแหล่งของ ความขัดแย้งอยู่ที่ไหน ภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม หรือภายใน องค์กร (Hellrigel, Slocum, Jr. and Woodman, 1989 : 499) ความขัดแย้งนั้นมีสาเหตุมา จากอะไร การสื่อสารที่ไม่สมบูรณ์ หรือสภาพโครงสร้างขององค์กร หรือพฤติกรรม ของบุคคลในองค์กรเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารจะต้อง เป็นคนช่างสังเกต และระมัดระวัง จะทำให้สามารถรับรู้ปฏิกิริยาต่าง ๆ ที่เป็นบ่อเกิดของ ความขัดแย้ง ซึ่ง นิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารมีทางเลือกที่จะเผชิญกับความขัดแย้ง 3 ลักษณะคือ การเฉยเมยต่อความขัดแย้ง ผู้บริหารใช้วิธีหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ ที่จะสร้างความขัดแย้ง หรือเฉยเมย เพื่อสะกดกั้นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น การปราบปรามหรือการใช้อำนาจ เป็นอีกวิธีหนึ่ง หากผู้บริหารเล็งเห็นว่าจะเป็นการอันตราย ต่อองค์กร แม้ว่าอาจต้องมีคนแพ้ คนชนะ แต่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะทำให้เกิด โอกาสชนะมากที่สุด และวิธีสุดท้ายที่สำคัญยิ่ง คือ การจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งเป็น หน้าที่ของผู้บริหารจะต้องอาศัยคน ทรัพยากรจากภายในองค์กรเข้าช่วย จะต้องควบคุม ระบบการบริหาร สร้างบรรยากาศและมนุษยสัมพันธ์ให้เหมาะสม

ในการเลือกใช้ยุทธวิธีจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ดีมีประสิทธิผล ก็เกิดผล ในทางบวก แต่ถ้าไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ก็จะเกิดผลในทางลบแก่สมาชิกและ องค์กร และยุทธวิธีที่นิยมใช้กันมาก คือ ของฟิลเลย์ (Filley) และของโทมัส (Thomas)

ฟิลเลย์ได้เสนอแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็น 3 แบบคือ (Luthans, 1989 : 413 - 414) แบบแพ้-แพ้ จะมีลักษณะการประนีประนอมเป็นการแพ้ทั้งคู่ เพราะทั้ง

สองฝ่ายจะได้ประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ การจัดการกับความขัดแย้งแบบที่ใช้มาก คือ การเจรจาต่อรอง การประสานประโยชน์ การอาศัยกฎระเบียบ และการใช้บุคคลที่สาม แบบชนะ-แพ้ เป็นลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งสูญเสีย ผู้ชนะจะได้สิ่งที่ต้องการ การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้จะใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้อำนาจ การขู่ขู่ขู่ การใช้เสียงข้างมาก แบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ทั้งคู่ได้พบกัน เพื่อหาทางออกร่วมกัน โดยเน้นที่เป้าหมายขององค์การเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ สูงสุดเป็นการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการที่ใช้จัดการกับความขัดแย้งแบบนี้ ได้แก่ ความพยายามให้มีมติเอกฉันท์ การตัดสินใจแบบผสมผสานความคิดเข้าด้วยกัน

วิธีการของโทมัส (Thomas) เป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลายในการใช้ศึกษา เพราะมีเครื่องมือวัดที่นักวิจัยนำไปใช้เป็นจำนวนมาก แม้ว่ายุทธวิธี ชนะ-ชนะ และการร่วมมือแก้ปัญหาก็เป็นวิธีที่ยากลำบากที่จะทำได้สำเร็จ แต่วิธีการนี้ถือว่าเป็นเป้าหมายหลักของผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้ง (Luthans, 1989 : 414) ไม่ว่าผู้บริหารจะใช้ยุทธวิธีอะไรในการแก้ปัญหา บทบาทที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องใช้มากและต้องเป็นระบบ คือ การวินิจฉัยปัญหา การสื่อสารปัญหา และการเจรจาปัญหา (Everard and Morris, 1990 : 111)

ผู้บริหารจะต้องสร้างความไว้วางใจ ไม่ยืนอยู่บนผลประโยชน์ของฝ่ายใด ใจกว้าง ยุติธรรม สร้างบรรยากาศแบบเปิด พัฒนาการสื่อสารและการทำงานในกลุ่ม ให้มีประสิทธิผล การแก้ปัญหาส่งเสริมความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับรู้ในบทบาท และแสดงออกด้วยความรู้สึกต่างๆ ที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีทั้งภายในตนเองและผู้อื่น (พรธรรม ทรัพย์ประภา, 2526 : 42)

ในการใช้ยุทธวิธีของผู้บริหารนั้น มีผู้เสนอวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสาเหตุต่าง ๆ หลายวิธีการ เช่น กอร์ดอน และคณะ (Gordon and others, 1990 : 539-540) เสนอว่า ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสม ตามที่เป็นไปได้ดังนี้ คือ การใช้อำนาจ การหลีกเลี่ยง การยินยอม การประนีประนอม การใช้ผู้ไกล่เกลี่ย การใช้เป้าหมายของผู้บริหาร การแก้ปัญหา แต่ถ้าเป็นปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับโครงสร้างก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ หรือเปลี่ยนแปลงแผนผังของที่ทำงาน ถ้าเป็นปัญหภายในกลุ่มเล็ก ๆ

บาร์เกอร์ และคณะ (Barker and others, 1991 : 183) เสนอว่าให้เลือกวิธีการ และหลักการตามนี้ คือ การใช้กำลังบังคับคนจะไม่ยอมรับ การใช้เสียงข้างมากสามารถ ประหยัดเวลาเมื่อมีความจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว แต่เป็นการทำลายกลุ่มที่พ่ายแพ้ การประนีประนอมเป็นการยอมซึ่งกันและกัน ไม่มีใครชนะหรือแพ้โดยสมบูรณ์ ซึ่งการ จูงใจที่นำไปสู่การปฏิบัติอาจจะต่ำ การใช้บุคคลที่สามกลุ่มอาจจะสนใจน้อย และ ผู้ใกล้ชิดมักจะใช้วิธีประนีประนอม การเห็นพ้องต้องกันเป็นการเน้นที่เป้าหมาย มากกว่าทางเลือกและกลุ่มพยายามสร้างข้อสรุปใหม่ที่จะพบเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย

กอร์ดอน และคณะ (Gordon and others, 1990 : 530 - 532) ยังได้เสนอ ยุทธวิธีในการแก้ปัญหาระหว่างกลุ่มว่า ผู้บริหารควรจะปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่าง กลุ่มทำให้เกิดการรวมกลุ่มหรือการร่วมมือร่วมใจ ซึ่งผู้บริหารสามารถกระทำได้ ดังนี้คือ สร้างและรักษาหรือเปลี่ยนแปลงสภาพการพึ่งพาอาศัยกันให้เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย การตกลงร่วมกันอย่างดีในการใช้ยุทธวิธี การควบคุมและการประสานงาน การนำยุทธวิธี ไปปฏิบัติซึ่งต้องใช้การประชุมแบบเผชิญหน้า การใช้กระจกส่ององค์การและการใช้บุคคล ที่สาม นอกจากนี้ยังใช้ยุทธวิธีการออกแบบงานใหม่ เช่น การเพิ่มคุณค่างาน การใช้กลไกทาง โครงสร้างเพื่อเพิ่มความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการประสานงาน เช่น การใช้โครงสร้างผสม การใช้แผน การใช้คนที่เป็นตัวแทนจากแต่ละกลุ่ม การรวมกลุ่มที่มีลักษณะเหมือนกัน เป็นต้น

1.3 การจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ผลลัพธ์ของการ จัดการกับความขัดแย้งที่ไร้ประสิทธิผลของผู้บริหารนำมาซึ่งความสูญเสียทั้งบุคคล ทรัพยากร ขวัญกำลังใจ และเป้าหมายความสำเร็จขององค์การ แต่ถ้าผู้บริหารสามารถ จัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ในทางพัฒนาสร้างสรรค์จะเกิดขึ้น มากมาย โดยเฉพาะความสามารถของผู้บริหาร ในการรักษาระดับความขัดแย้งที่เหมาะสม กับสภาพองค์การของตนในการจัดการกับความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจะต้องกระทำในสิ่ง ต่อไปนี้ คือ รักษาระดับความสนใจและยอมรับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง เพื่อการรับรู้ข้อมูลในการนำไปใช้วินิจฉัยวิเคราะห์ปัญหา หมั่นตรวจตราและควบคุมระบบ บริหารให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดการใช้กลไกหรือเทคนิคกระบวนการบริหาร ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและลงมือจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม

เมื่อจัดการกับความขัดแย้งแล้ว อาจจะมีความเป็นปรปักษ์ หรือทำที่โกรธเคืองหลงเหลืออยู่ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทที่ทำให้ปัญหานั้นหมดไป เช่น การทำตัวเหมือนฟองน้ำ ขอมอดทนฟังความทุกข์ใจของลูกน้อง การแยกคู่ต่อสู้ออกจากกันเพื่อรอเวลาให้ทั้งคู่อารมณ์ลดลง และการให้ความสำคัญต่อความรู้สึกมากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งจะส่งผลให้ลดความเครียดและความรุนแรงลงได้

ผู้บริหารจะต้องมองความขัดแย้งเป็นการสร้างสรรค์ ถ้ามีน้อยเกินไปจะต้องพยายามกระตุ้นให้มีในระดับที่เหมาะสม แต่ถ้ามีมากเกินไปต้องจัดการกับความขัดแย้งให้ลดลงในระดับที่เหมาะสมเช่นกัน หากสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ ผลประโยชน์ก็จะเกิดกับองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง ทำให้ได้แนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้คุณภาพของงานดีขึ้น สัมพันธภาพในกลุ่มมั่นคง และมีการปฏิบัติต่อกันอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารจะมีประสบการณ์ในการจัดการกับความขัดแย้งมากขึ้น

ผู้บริหารในฐานะผู้จัดการกับความขัดแย้ง จะต้องมีความเข้าใจรับรู้ถึงที่ละเอียดอ่อนของคนในองค์กร บทบาทและสถานภาพในองค์กรของบุคคล มีความจริงใจเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตาม จึงจะสามารถรักษาระดับความขัดแย้งได้ แต่ถ้าความขัดแย้งไม่มีหรือมีน้อยเกินไป ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นหรือสร้างระบบต่อไปนี้ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์กรคือ บิดเบือนการสื่อสาร ทำให้เกิดความคลุมเครือ และมีการบีบบังคับ โดยใช้พื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดการแข่งขันทั้งระหว่างบุคคลและหน่วยงาน (Robbins, 1990 : 433)

ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกที่ช่วยให้ได้เรียนรู้วิธีการที่จะดำเนินการกับสถานการณ์ปัญหาขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีความเป็นอิสระในการแสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม (พรณราย ทรัพย์ะประภา, 2526 : 48) โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารควรใช้เวลาในการจัดการกับความขัดแย้งประมาณร้อยละ 20 (Robbins, 1990 : 411) จึงควรจัดการกับความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพเพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์กร

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนะวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ดังนี้  
 กอร์ดอน (Gordon, 1990 อ้างถึงใน วิจิตร วรุตบางกูร, 2525 : 178) ได้

เสนอแนะวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีมารยาทดี มีทัศนคติ และการแสดงออกที่เป็นมิตรต่อผู้อื่น
  2. ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
- ต้องระลึกเสมอว่าทุกคนมีความคิดดี ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน
3. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ต้องให้เพื่อนร่วมงานได้ระบายให้เต็มที่. วิธีที่ดีที่สุดคือรับฟังอย่างตั้งใจ
  4. แสดงความรู้สึกรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล
  5. พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่นหรือผู้ร่วมงานกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน และทำให้ผู้อื่นรับทราบและเข้าใจตามนั้นด้วย ซึ่งเจ้าของความคิดจะรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ
  6. ต้องเป็นคนช่างสังเกต และสามารถทำนายพฤติกรรม หรือความคิดเห็นของผู้ร่วมงานได้

อรุณ รัชธรรม (2525 : 195-196) ได้เสนอแนะวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรเพิ่ม
2. ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม
3. เพิ่มความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น
4. การกลบเกลื่อน
5. การหลีกเลี่ยง
6. การสับเปลี่ยนหน้าทำงาน
7. การประนีประนอม
8. การหาศัตรูร่วม

ถวัลย์ วรเทพพุทธิพงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2528 : 26 - 28) เสนอวิธีแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรไว้ 4 รูปแบบดังนี้

1. แก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง โดยหนีจากเหตุการณ์นั้น เป็นการหลีกเลี่ยงการเผชิญเหตุการณ์ เพราะไม่สามารถเผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปกติแล้ววิธีนี้มักไม่ก่อให้เกิดความพอใจ

2. แก้ปัญหาด้วยการกลบเกลื่อน คือ ทำเหมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น มีลักษณะคล้ายกับการถ่วงเวลาเอาไว้ชั่วคราว รอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน แต่วิธีนี้ก็มักก่อให้เกิดความไม่พอใจอยู่ในส่วนลึกหรือยังมีความกینใจกันอยู่

3. แก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม เป็นการต่อรองด้วยการถ้อยทีถ้อยอาศัย โดยการยอมลดฐานะ ลดความต้องการ และยอมรับข้อผิดพลาดบางส่วนของตน เพื่อให้ตกลงกันแบบพบกันครึ่งทาง วิธีนี้มักใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด

4. แก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้ากัน อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

4.1 แบบใช้กำลังหรืออำนาจลงโทษให้มีการแพ้ชนะกัน ผู้ชนะอาจพอใจ แต่ผู้แพ้เสียใจ และอาจหาทางแก้แค้น

4.2 หันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน ทำความตกลงกัน เพื่อหาข้อยุติ ซึ่งทุกฝ่ายมีความสบายใจ พอใจ และยอมที่จะปฏิบัติตามข้อยุตินั้นด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและมีผลในทางลบน้อยที่สุด

วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2528 : 51) ได้รวบรวมวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง โดยยึดสภาพการณ์ดังนี้

1. กรณีเกิดความขัดแย้งเนื่องมาจากมีความเห็นไม่ตรงกันในวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การ ให้มีการต่อรองด้วยความคิด และประนีประนอมโดยอาศัย เหตุผล และหลักคุณธรรมของการจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน

2. อาจยุติความขัดแย้งในรูปของวิธีการหลายแบบ คือ แพ้-ชนะ แพ้-แพ้ ชนะ-ชนะ นั้น วิธีการที่เรียกว่า ชนะ-ชนะ น่าจะเป็นที่นิยม ด้วยเหตุที่ทั้ง 2 ฝ่ายจะได้ ตามที่ต้องการ โดยการร่วมมือแก้ไข ไม่มีใครเป็นผู้แพ้หรือผู้สูญเสีย

3. การเผชิญหน้าเพื่อตกลงกันอย่างสันติวิธี น่าจะเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง

4. การผสมผสานความคิดเห็นให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับฝ่ายตรงข้าม จะช่วยลดความขัดแย้ง

5. การเพิกเฉยไม่ตอบโต้ ปล่อยให้คู่กรณีมีโอกาสระบายความคับแค้นใจ โดย ได้คิดในที่สุด เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งมีส่วนช่วยลดความขัดแย้งลงอย่างมาก

6. การใช้อำนาจทางกฎหมายบังคับ

7. การสับเปลี่ยนโยกย้ายผู้ปฏิบัติงาน
  8. การพัฒนาบุคคลด้วยวิธีอันเหมาะสม
  9. การพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ ในการทำงาน
  10. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น
  11. การปรับปรุงแก้ไขระเบียบ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- ทวิศศักดิ์ ไชยมาโย (2534 : 41) ได้สรุปแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งไว้ 3 วิธีคือ

1. การแก้ไขแบบบังคับ (Dominate) เป็นการแก้ไขข้อขัดแย้งที่จะต้องมีฝ่ายชนะและฝ่ายแพ้
2. การแก้ไขแบบประนีประนอม (Compromise) เป็นการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ทั้ง 2 ฝ่ายขัดแย้งกัน ต่างก็ไม่ได้สิ่งที่ต้องการหรือได้เพียงบางส่วน การแก้ไขแบบนี้ส่วนใหญ่จะใช้การประนีประนอม และมักใช้คนกลางเป็นผู้ตัดสิน
3. การแก้ไขแบบชนะทั้งคู่ (Intergration) เป็นการแก้ไขปัญหาที่ทุกคนพอใจ เพราะทั้ง 2 ฝ่ายต่างก็ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยร่วมมือกันในการแก้ปัญหา ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องยอมรับในข้อขัดแย้ง เปลี่ยนทัศนคติ มีความจริงใจ และสนใจที่จะแก้ปัญหา ลดการเห็นแก่ตัวลงให้มากที่สุด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 131 - 132) ได้สรุปเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งไว้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยเพื่อศึกษาสภาพการณ์และสาเหตุของความขัดแย้งและการเข้าไปเกี่ยวข้องกับแทรกแซง เพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม การแก้ปัญหาคือการจัดการลดหรือขจัดความขัดแย้ง และเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการกับความขัดแย้ง กระบวนการของการจัดการกับความขัดแย้งประกอบด้วย

1. การวินิจฉัยความขัดแย้งเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหา เป็นการพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้ง
3. การพิจารณาผลที่จะตามมาจากความขัดแย้งว่าจะเกิดประโยชน์หรือโทษ
4. การพิจารณาใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมจัดการกับความขัดแย้ง เช่น เพิ่มหรือลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เพิ่มหรือลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจทำได้โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุม การกลบเกลื่อน การต่อรอง



หรือการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจทำได้โดยการสร้างตัวกันชน การพัฒนาตนเอง หรือปรับโครงสร้างองค์การ

ซิมเมล (Simmel, 1955 : 107 อ้างถึงใน อุษามาศ รัชยาแก้ว, 2538 : 20) ได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 4 วิธีคือ

1. ทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป
2. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
3. การประนีประนอม
4. การคืนดีกัน

มาร์ชและไซมอน (March and Simon, 1958 : P129 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ บุญบูชาไชย, 2532 : 53 - 54) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไว้ 4 ประการคือ

1. การแก้ปัญหาโดยการเลือกแนวทางที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร
2. การเกลี้ยกล่อม โดยใช้ศิลปะชักจูงให้บุคคลผู้คนหรือกลุ่มได้ทราบ และเห็นประโยชน์ส่วนรวมขององค์การเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน
3. การต่อรองสามารถใช้ได้และลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การได้ แต่ต้องยึดมั่นอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม
4. กลวิธีการเมือง โดยการใช้อำนาจในการต่อรองด้วยการรวมตัวกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้มีอำนาจมากขึ้นในการเจรจาต่อรอง

สโตนเนอร์ (Stoner, 1982 : 415) ได้เสนอแนวความคิดในการจัดการกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. กระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งการปฏิบัติงานล่าช้าลง เพราะระดับความขัดแย้งต่ำ
2. ลดหรือระงับความขัดแย้งเมื่อระดับความขัดแย้งสูง
3. การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

คอลเนลลี กิบสัน และอีวานซ์วิช (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1987 : 356 - 359) เสนอว่า การจัดการกับความขัดแย้งอาจจะใช้ยุทธวิธีจัดการโดยทางอ้อมหรือ

ทางตรง ซึ่งทางอ้อมคือการลดความขัดแย้งโดยการต่อรอง การชักชวนมาเป็นพวก และการแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งน่าจะนำมาใช้ก่อน หากไม่ได้ผลจึงควรใช้ทางตรง คือ การมุ่งเอาชนะ โดยต้องยึดเป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายหลักและเสนอว่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การควรให้ความสำคัญกับการประสานงานให้มากขึ้น

โอเวนส์ (Owens, 1991 : 225 - 256) ได้ให้แนวคิดในการจัดการกับความขัดแย้งว่า เทคนิคสำคัญคือต้องวินิจฉัยข้อขัดแย้งให้ดีเพื่อที่สามารถจัดการได้อย่างสร้างสรรค์ ให้มีการร่วมมือแก้ปัญหา โดยอาศัยทักษะในการสื่อสาร การทำงานกลุ่ม ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งต้องผูกพันต่อกัน การใช้การต่อรองจะต้องมั่นใจว่ากลุ่มมีความจริงใจพร้อมที่จะร่วมมือ บางครั้งอาจต้องขอให้ยุติข้อขัดแย้งหรือข้อเรียกร้องหรือใช้อำนาจเอาชนะ เพื่อให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์มากที่สุด แต่อาจให้ผลในเชิงลบหรือทำลายจึงต้องระมัดระวัง

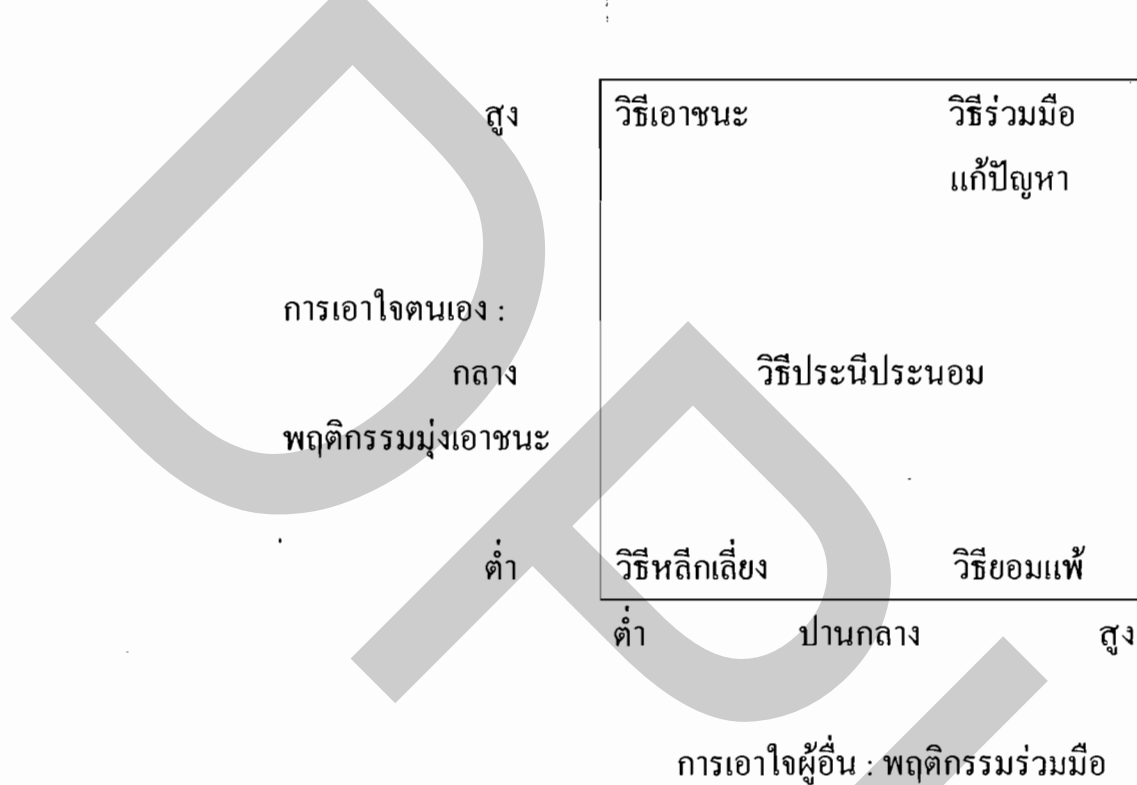
สรุปสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง คือการที่จะต้องให้เห็นชัดเจนว่าประเด็นของความขัดแย้งคืออะไร ต้องเข้าใจการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นทั้ง โจทย์ จำเลย หรือผู้พิพากษา และจะต้องแสดงบทบาทให้เหมาะสม เพราะไม่มีขนาดใดจะแก้ไขความขัดแย้งได้ทุกเรื่อง ทุกสถานการณ์ แต่หากผู้บริหารสนใจความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ข้อกำหนดของหน่วยงาน ตลอดจนแรงกดดันต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การแล้ว ก็อาจลดความขัดแย้งที่ไม่น่าเกิดขึ้นได้

#### แบบจัดการกับความขัดแย้ง

โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987 : 11 - 16 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 107) ได้สร้างเครื่องมือขึ้นเพื่อใช้วัดวิธีจัดการกับความขัดแย้งเรียกว่า Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument ซึ่งเป็นแบบให้บุคคลประเมินตนเองหรือเป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง ซึ่งสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือ สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ มิติเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ และมิติการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดย

พฤติกรรมร่วมมือ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติและพฤติกรรมที่แสดงออก โธมัส ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 วิธีจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโธมัส



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534 : 107

พฤติกรรมตามภาพข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

วิธีเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นความต้องการของตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานะทางเศรษฐกิจ แสดงการคุมคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้ากระบิเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

วิธีร่วมมือแก้ปัญหา (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

วิธีประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นแบบของเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่าย มีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง

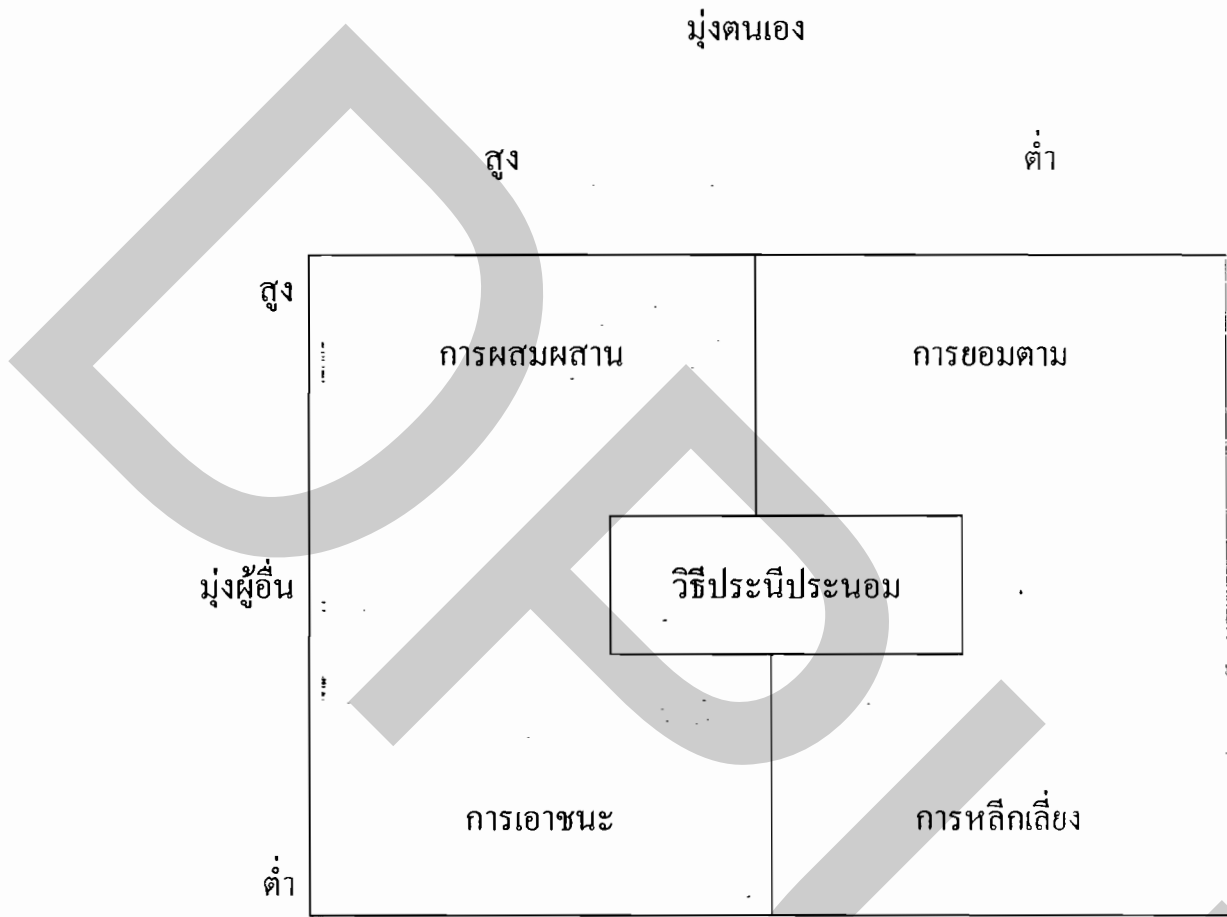
วิธีหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง

วิธียอมแพ้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมแพ้เป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมแพ้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson and Johnson, 1982 : 273) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งเป็น 5 แบบ โดยแทนด้วยสัตว์ 5 ชนิดคือ ฉลามแทนพวกชอบแก้ความขัดแย้งโดยวิธีใช้กำลัง เต่าแทนพวกชอบแก้ความขัดแย้งโดยวิธีหลีกเลี่ยง หมีแทนพวกชอบแก้ความขัดแย้งด้วยความน่ารักคือ เน้นสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน นกฮูกแทนพวกชอบแก้ความขัดแย้งด้วยความสุขุมรอบคอบกล้าเผชิญปัญหา สุนัขจิ้งจอกแทนพวกชอบแก้ความขัดแย้งแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ราฮิม (Rahim, 1983 อ้างถึงในกำจัด คงหนู 2537 : 42) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติคือ มิติมุ่งตนเองและมิติมุ่งผู้อื่น ทำให้เกิดแบบของการจัดการกับความขัดแย้งเกิดขึ้น 5 แบบ ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3      แบบของการจัดการกับความขัดแย้งของราฮิม



ที่มา : กำจัด หนุง 2538 : 42

แบบการผสมผสาน เป็นแบบที่มุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีการเปิดเผย แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ตรวจสอบความคิดเห็นของกันและกัน เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เหมาะสำหรับนำมาใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว

แบบยอมตาม เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำมุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นการยอมแพ้โดยคาดหวังว่าจะได้รับอะไรตอบแทนบ้าง

แบบการเอาชนะ เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ

แบบการหลีกเลี่ยง เป็นแบบมุ่งตนเองในต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบถอยหนี เลี่ยงปัญหา

แบบประนีประนอม เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง มุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย

### ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้ง

ความสำเร็จในการจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้หรือฝึกทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ทักษะที่จำเป็นมีดังนี้

1. ทักษะในการประเมิน (Assessment) ทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารตามแนวคิดของ ลอค และคณะ (Locke and other, 1991 : 42) คือ การประเมินโดยผู้บริหารต้องประเมินทักษะของตนเองและทักษะของผู้ร่วมงาน เพื่อใช้ประโยชน์จากผู้ร่วมงานให้มากที่สุดและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการสร้างทีมงาน การประเมินบุคลากรในหน่วยงานมีประโยชน์ในการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ทำ โดยจะต้องค้นหาความคาดหวังต่อองค์การของสมาชิกแต่ละคน สิ่ง que แต่ละคนต้องการได้รับจากการทำงานของเขาและความต้องการ ค่านิยม จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละคน รวมทั้งผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการมองการณ์ไกล และรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี สามารถพูดจาเข้าใจกันได้ง่าย

2. การสร้างข้อขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรตระหนักว่าข้อขัดแย้งบางประเด็นมีความจำเป็น การบริหารข้อขัดแย้งโดยการกระตุ้นให้เกิด

ข้อขัดแย้งในทางสร้างสรรค์และขจัดข้อขัดแย้งที่ให้ผลในทางลบออกไป โดยการใช้วิธีบริหารงานแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุก ๆ ระดับขององค์การ เช่น การใช้กิจกรรม QC Circle หรือการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (MBO) การใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะช่วยให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อปรับปรุงงาน มีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ รวมทั้งการกำหนดขอบเขตของงานใหม่ให้ชัดเจน เป็นต้น

3. ทักษะในการสื่อความหมาย ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ คือ การสื่อความหมายที่บิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง (Robbins, 1990 : 415) เพราะการสื่อสารหรือการสื่อความหมายเป็นการนำความคิด ความต้องการ ความรู้สึก และนำความรู้ ความเข้าใจ เป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม หรือระหว่างองค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2534 : 81) การสื่อสารที่มีประสิทธิผลนั้น ต้องมีเทคนิคในการฟังอย่างตั้งใจ โดยผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะในการฟัง เพื่อให้สามารถค้นหาความรู้สึกที่แท้จริง และตอบสนองความรู้สึกของผู้พูดได้ รวมทั้งสื่อความหมายกับผู้พูดได้ทั้งทางวาจา เช่น กล่าวตอบ หรือ แสดงความคิดเห็นและแสดงออกอื่น ๆ

(Shermerhorn, Hunt and Oshorn, 1991 : 401 - 405) การสื่อความหมายในองค์การควรจะเป็นแบบสื่อจากผู้ได้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชามากกว่าจะสื่อจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรเน้นการปฏิบัติจริงและให้ความสำคัญกับการประสานงานด้วย เพื่อสื่อความหมายให้รู้ว่างานนั้นเกี่ยวข้องกับใคร เมื่อใด (Strauss, 1991 : 334) ทักษะในการสื่อความหมายนั้น คิม โปรและนันเนอร์รี่ (Kimbrough and Nunnery, 1988 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศวลาภรณ์, 2534 : 86 - 89) มีข้อเสนอแนะ

7 ประการ เพื่อให้การสื่อความหมายในองค์การมีประสิทธิผล กล่าวคือ

1. การสื่อด้วยวาจา เป็นการสื่อความหมายที่ต้องการสนทนาแบบตัวต่อตัวในกรณีที่ผู้บริหารต้องการข้อมูลทันที หรือกรณีที่คาดว่าจะมีคำถามหรือมีปัญหา
2. การสื่อความหมายด้วยหนังสือเป็นการแสดงว่าผู้บริหารไม่ต้องการรับทราบปัญหาหรือคาดว่าจะไม่มีปัญหา การสื่อสารจากบนลงล่างอาจถูกบิดเบือนได้หากสายงานขององค์การยาวเกินไป การสื่อสารจากล่างขึ้นบนตามสายบังคับบัญชาอาจถูก

บิดเบือนได้ถ้าเป็นข้อมูลทางลบ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลหลายๆ คน ผู้บริหารจะต้องค้นหาให้พบ หากการสื่อสารในแนวตั้งเพิ่มขึ้น การสื่อสารในแนวนอนและแนวทแยงจะเพิ่มขึ้นด้วย แต่ผู้บริหารมักจะใช้เวลาในการสื่อความหมายในแนวตั้งมากเกินไป ถ้าเป็นปัญหาง่าย ๆ หรืองานที่ง่าย ควรใช้การสื่อสารจากส่วนกลางหน่วยเดียว จะมีประสิทธิภาพมากกว่า ถ้าเป็นงานที่ยากสลับซับซ้อน ควรมีการสื่อความหมายแบบกระจายเครือข่าย

3. การสื่อความหมายในองค์การควรเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการสื่อความหมาย ข่าวลือเป็นการส่งข่าวที่รวดเร็วมากกว่าข่าวที่เป็นทางการ การใช้เทคนิคสร้างข่าวลือเป็นเครื่องมือในการลดความขัดแย้งที่มีผลเป็นลบ และเพิ่มความขัดแย้งที่มีผลเป็นบวก การสื่อความหมายควรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ และให้มีหลาย ๆ รูปแบบ ทั้งแนวตั้ง แนวนอน และแนวทแยง และเป็นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

4. การชี้แจงการรับรู้ให้ทราบเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ควรมีลักษณะเชิงบรรยายมากกว่าเชิงประเมิน ให้ความสำคัญแก่ความต้องการทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูล เน้นประเด็นสำคัญ ๆ หรือพฤติกรรมที่ควรแก้ไข ควรใช้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องในการสื่อความหมาย

5. การมองภาพรวมของความขัดแย้งให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นความขัดแย้งได้ทะลุปรุโปร่ง

6. ความสามารถในการเผชิญหน้าคู่กรณี การเผชิญหน้าต้องอยู่บนฐานคติที่ว่า การทำประเด็นขัดแย้งให้กระจ่าง ความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในการเผชิญหน้ากับคนอื่น คือ การควบคุมตนเองให้ได้ ไม่หวาดกลัว มีความเชื่อมั่นในตนเอง สรุปประเด็นปัญหาและทำให้คำถามทั้งหลายกระจ่างขึ้น

7. ความยืดหยุ่น ไม่ยึดมั่นถือมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือความคิดใด ความคิดหนึ่ง จะช่วยให้คู่ขัดแย้งมีทางออกและผ่อนปรนเข้าหากันได้

การจัดการกับความขัดแย้งไม่มีวิธีการใดที่จะดีที่สุด แต่ผู้บริหารต้องใช้หลายวิธีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ เมื่อจัดการกับความขัดแย้งแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักคือ สิ่งที่ยังคงมีหลงเหลืออยู่



(วิจิตร วรุตบางกูร, 2531 : 70) คือ พฤติกรรมที่เป็นปรปักษ์ หรือทำที่โหดเหี้ยม เช่น ไม่พอใจกับผลการคลี่คลายความขัดแย้ง รู้สึกถูกทำร้ายอย่างไม่เป็นธรรมหรืออื่น ๆ ดังนั้นควรเตรียมตัวเผชิญกับผลที่ตามมาให้พร้อม ด้วยการยอมรับทำที่อันเป็นศัตรูของคนอื่นอย่างอดทน มีความระมัดระวังในการแยกคู่อริออกจากกัน เพราะอาจช่วยให้แต่ละฝ่ายมีเวลาหาข้อสนับสนุนตนเอง และเพิ่มข้อขัดแย้งให้สถานการณ์ ดึงเครียดยิ่งขึ้น และควรให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคลมากกว่าความสำคัญของประเด็นที่ขัดแย้ง

เมื่อความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจึงควรใช้การบริหารความขัดแย้งที่จะเกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ซึ่งจะเป็นผลดีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวิธีการบริหารนั้น ๆ ผู้บริหารต้องเรียนรู้ และศึกษาหาประสบการณ์ เพื่อพิจารณาเทคนิคการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในหลาย ๆ ด้าน ผสมผสานกัน กล่าวคือ ต้องมีความสามารถในการที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง มีความสามารถในการสื่อความหมายหรือการเจรจา มีหลักเกณฑ์ในการกระจายความเป็นธรรม โดยยึดหลักความต้องการ ความเท่าเทียมกัน ความเสมอภาค ความสามารถในการใช้อำนาจที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น การพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการฟัง การใช้คำถาม การรู้จักใช้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้งเป็นอย่างดี รู้จักการแก้ไขปัญหาหรือจัดการกับความขัดแย้งซึ่งไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่ดีที่สุด

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในที่นี้ขอแบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็น 3 ตอน คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยชีวสังคม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านงาน และวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

##### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยชีวสังคม

###### 1. เพศกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

วีระพงศ์ แสนโกชน์ (2533 : 105) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดอง แก้ไขความขัดแย้ง นอกนั้นใช้การประนีประนอม การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และแข่งขัน

เจริญ โภคสีอำนวย (2530 : 75) ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

อุยามาศ ระย้าแก้ว (2538 : 95) ได้ทำการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีเพศต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน เป็นเพราะเพศชาย และเพศหญิงมีความสามารถในการบริหารไม่แตกต่างกันเท่าใดนัก

ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร พบว่า เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. อายุกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

เจริญ โทกสีอำนวย (2530 : 77) ได้ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

วีระพงษ์ แสนโกชน์ (2533 : 105-106) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ตามแบบของโธมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีอายุ 40 ปี หรือน้อยกว่า ส่วนใหญ่ เลือกใช้การร่วมมือแก้ไขความขัดแย้ง นอกนั้นเลือกการปรองดอง การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และแข่งขัน ส่วนที่มีอายุมากกว่า 40 ปี ส่วนใหญ่ใช้การปรองดอง แก้ไขความขัดแย้ง นอกนั้นเลือกใช้วิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน

เรือ โทหญิงแก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534 : 120) ได้ศึกษาความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538 : 99) ได้ทำการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

มณฑิกา แก้วทองคำ (2539 : 73) ได้ศึกษาความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ พบว่า อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง และพบว่าพยาบาลวิชาชีพที่อายุมากขึ้น จะใช้การปรองดองน้อยลง และใช้วิธีการหลีกเลี่ยงมากขึ้น

ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณแบบในกรุงเทพมหานคร พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 3. วุฒิศึกษาท้บวิธีการจัดการท้บความขัดแย้ง

เจริญ โคทสี่อำนวย (2530 : 79) ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า วุฒิศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ท้บวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

วีระพงศ์ แสนโกชน์ (2533 : 105) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีวุฒิศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองคองแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนั้นเลือก ความร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน ส่วนผู้ที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เลือกใช้การร่วมมือแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนั้นใช้การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองคองและการแข่งขัน

เรือโทหญิงแก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534 : 120) ได้ศึกษาความขัดแย้ง การจัดการท้บความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานคร พบว่า วุฒิศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ท้บการจัดการท้บความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กำจัด คงหนู (2537 : 76) ได้ศึกษาวิธีจัดการท้บความขัดแย้งของศึกษาริการอำเภอเขตการศึกษา 5 ตามแบบของโรมัส คิลแมนน์ พบว่า วุฒิศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ท้บวิธีการจัดการท้บความขัดแย้งของศึกษาริการอำเภอ

เสนห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการท้บความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า วุฒิศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ท้บวิธีการจัดการท้บความขัดแย้ง

อุษามาศ รัชยาแก้ว (2538 : 99) ได้ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิศึกษาแตกต่างกันใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบ

ในกรุงเทพมหานคร พบว่า วุฒิทางการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4. ประสิทธิภาพในการทำงานกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

วีระพงศ์ แสนโกชน์ (2533 : 106) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โทมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดองแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้เลือกใช้การแข่งขัน ความร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม ส่วนผู้ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระหว่าง 10-15 ปี เลือกใช้ความร่วมมือแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้ใช้การแข่งขัน การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 15 ปี เลือกใช้ความร่วมมือ การปรองดอง และการประนีประนอม ในการแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้เลือกใช้การแข่งขัน และการหลีกเลี่ยง

กำจัด คงหนู (2537 : 76) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 5 ตามแบบของ โทมัส คิลแมนน์ พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน จัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีใน โครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 5. สถานภาพสมรสกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีใน โครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร พบว่า สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านงาน

### 1. ตำแหน่งบริหารกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

เจริญ โคนสีอำนวย (2530 : 80) ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ประสิทธิภาพ ในตำแหน่งผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง

อุษามาศ รัชยาแก้ว (2538 : 99) ได้ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งบริหารต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

เสน่ห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

มณฑิกา แก้วทองคำ (2539 : 73) ได้ศึกษาความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลทั่วไปของภาคใต้ พบว่า ตำแหน่งบริหาร มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เรือ โทหญิงแก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534 : 120) ได้ศึกษาความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า การปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นผู้บริหารทางการพยาบาลไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า การปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

มณฑิกา แก้วทองคำ (2539 : 71) ได้ศึกษาความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ พบว่า พยาบาลวิชาชีพใช้วิธีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการปรองดอง วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ และวิธีการแข่งขัน ตามลำดับ ส่วนหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ใช้วิธีการประนีประนอม และวิธีหลีกเลี่ยงในการจัดการกับความขัดแย้ง และพยาบาลประจำการส่วนใหญ่ใช้วิธีการปรองดองในการจัดการกับความขัดแย้ง

กัจฉ์ หนูคง (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ตามแบบของโรมัส คิลแมนน์ พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 5 จัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ในระดับสูง วิธีเอาชนะใช้ในระดับต่ำ ส่วนวิธีร่วมมือแก้ปัญหา และวิธีประนีประนอมใช้ในระดับปานกลาง

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโฮวาท และลอนดอน (Howat and London) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ

วีระพงศ์ แสนโกชน์ (2533 : 107) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 9 พบว่าส่วนใหญ่เลือกใช้การยอมให้ นอกนั้นใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอมใช้ในระดับสูง

เสนห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่มีวิธีจัดการกับความขัดแย้งตามลำดับดังนี้ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ

อุษามาศ รัชยาแก้ว (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแบบของโรมัสและคิลแมนน์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร เลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับที่สูง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ อยู่ในระดับกลาง ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

เรือโทหญิงแก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534 : 131-132) ได้ศึกษาความขัดแย้งในการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า วิธีที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีแก้ปัญหา ใช้กับคู่กรณีไม่ว่าจะเป็นใคร วิธีไกล่เกลี่ย ใช้กรณีคำนึงถึงสัมพันธภาพในหน่วยงาน วิธีประนีประนอม ใช้กรณีให้ทุกฝ่ายลดความไม่พึงพอใจลงเป็นสำคัญ

เจริญ โภกสีอำนาจ (2530 : 72) ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ แบบการยอมให้ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และแบบร่วมมือ น้อยที่สุด

ดิเรก ททรัพย์ประเสริฐ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ตามแบบของโรมัส คิลแมนน์ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมในระดับสูงสุด รองลงมาเป็นวิธีการยอมความ

ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีหลบหลีก ร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน ร่วมกับวิธีบังคับ ร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหาในการจัดการกับความขัดแย้ง สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนในการจัดการกับความขัดแย้ง



ลิทตัน (Litton. 1989 : 221 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ บุญบุชาไชย 2532 : 41) ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐคาโรไลน่าเหนือ ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ กัน โดยวิธีประนีประนอมมากกว่าวิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและของเอกชนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

มาเรีย (Maria 1984 : 1601 - A อ้างถึงใน ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ 2538 : 110) ได้ทำการศึกษาวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนชายและหญิงในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปศาสตร์เอกชนในรัฐเพนซิลวาเนีย จำแนกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจำนวน 113 คน โดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ Thomas- Kilmann เพื่อใช้พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 ลักษณะคือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการแข่งขันกับการร่วมมือ น้อยกว่านักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล
2. กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยง สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล
3. ผู้บริหารชายและหญิง ใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย จะใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า
5. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูงคือ เวลาทำงาน

พริทชาร์ด (Pritchard. 1986 : 2810 - A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้ง ของ โทมัส-คิลแมนน์ ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาคความขัดแย้งหรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง พบว่าวิธีการ

แก้ความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน

มาร์รีเนอร์ (Marriner, 1982 อ้างถึงใน มณฑิกา แก้วทองคำ 2539 : 29) ทำการศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลโดยใช้เครื่องมือ Thomas-Kilmann Conflict Measure of Difference Exercise (MODE) (Thomas & Kilmann, 1974) โดยแยกสถานการณ์ในการศึกษาเป็น 2 แบบคือ การจัดการกับความขัดแย้งที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารทางการพยาบาล ผู้ตรวจการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 182 คน ของแผนกการพยาบาลอายุรศาสตร์ - ศัลยศาสตร์ ที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการศึกษาพบว่าในกรณีที่การจัดการกับความขัดแย้งนั้นประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารการพยาบาลใช้วิธีการร่วมมือและวิธีประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งและในการจัดการกับความขัดแย้งซึ่งไม่ประสบความสำเร็จหรือทำให้ความขัดแย้งคงอยู่ ผู้บริหารการพยาบาลใช้วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีแข่งขัน

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมุ่งศึกษาถึงวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยมีดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในปีการศึกษา 2539 จำนวน 1,191 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตาราง เครจซี และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607-610.) ซึ่งคำนวณจากบุคลากรแต่ละสายงาน คือ สาย ก. 359 คน สาย ข. 271 คน สาย ค. 561 คน จำนวนทั้งสิ้น 1,191 คน จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน

2. กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสายงาน

3. ทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละสายงาน ด้วยการสุ่มอย่างง่าย(Random Sampling) ตามบัญชีรายชื่อของบุคลากร โดยแยกตามสัดส่วนแต่ละสายงาน ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสายงาน

สายงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สาย ก.	359	86
สาย ข.	271	65
สาย ค.	561	134
รวม	1,191	285

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้มีดังนี้

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปร 3 กลุ่มคือ

1. ปัจจัยด้านชีวสังคม ประกอบด้วย

1.1 เพศ

1.2 อายุ แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ

ต่ำกว่า 30 ปี

30 - 45 ปี

มากกว่า 46 ปีขึ้นไป

1.3 การศึกษา แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ

ต่ำกว่า 5 ปี

5-10 ปี และ

10 ปีขึ้นไป

## 1.5 สถานภาพสมรส

โสด

สมรส

หม้าย

## 1.6 ระดับตำแหน่ง โดยให้ระบุระดับที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน

### 2. ปัจจัยดำเนินงาน ประกอบด้วย

#### 2.1 สายงาน

สาย ก.

สาย ข.

สาย ค.

#### 2.2 ตำแหน่งบริหาร

ประธานคณะกรรมการประจำสาขาวิชา

ผู้อำนวยการสำนัก

รองประธานคณะกรรมการประจำสาขาวิชา

รองผู้อำนวยการสำนัก

เลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชา

เลขานุการสำนัก

หัวหน้าศูนย์

หัวหน้าฝ่าย

หัวหน้าหน่วย

ตัวแปรตาม คือ วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

การเอาชนะ

การร่วมมือแก้ปัญหา

การประนีประนอม

การหลีกเลี่ยง

การยอมให้

**เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

เครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ในแต่ละตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับชีวสังคมของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย**

**บรรณารักษ**

เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบ และเติมคำตอบ

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านงาน**

เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านงาน ซึ่งประกอบด้วย การปฏิบัติงานในสาย ก ข ค และตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่ง ประธานคณะกรรมการประจำสาขาวิชา ผู้อำนวยการสำนัก รองประธานคณะกรรมการประจำสาขาวิชา รองผู้อำนวยการสำนัก เลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชา เลขานุการสำนัก หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหน่วย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบ

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามการจัดการกับความขัดแย้ง**

ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 108-109) ได้ถอดความจากเครื่องมือของ โธมัส-คิลแมนท์ (1987:11-16) แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับประเมินพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 วิธีคือ การเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ มีข้อคำถาม 30 ข้อ คำถามแต่ละข้อจะมีตัวเลือก 2 ตัว คือ

ก. กับ ข. แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบของพฤติกรรมที่ผู้ตอบ แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งให้ผู้ตอบเลือกตัวใดตัวหนึ่งที่แสดงลักษณะเฉพาะตัว ของผู้ตอบเองหรือแนวโน้มว่าจะใช้วิธีการนั้น ๆ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้เครื่องมือของ โทมัส และคิลแมนน์ ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. ศึกษาเครื่องมือซึ่งถอดความโดย เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 108-109) นำไปเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท

2. นำเครื่องมือในข้อ 1 ไปทดลองใช้ (Try Out) แบบสอบซ้ำ (Test-retest ) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อหาความเชื่อมั่น จำนวน 30 คน จากบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

3. หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Product Coefficient Correlation) ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นปรากฏว่าแบบสอบถามทั้งฉบับ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.72

4. นำเครื่องมือไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรศึกษา (รายละเอียด ของเครื่องมืออยู่ในภาคผนวก)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อนำ ไปขออนุญาตและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากอธิการบดีมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช

2. ขอนหนังสือแนะนำตัวและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจาก อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชถึงข้าราชการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความ อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในเดือนเมษายน 2541 ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ นำมาวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบสอบถามและคัดเลือกรดับที่สมบูรณ์เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐานตามตัวแปรที่จะศึกษา
2. ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ
3. นำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช โดยการแจกแจงและจัดกลุ่มคะแนนตามเกณฑ์ของโธมัสและคิลแมนน์ ซึ่งในแบบสอบถามจะประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว คือ ก กับ ข แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรือเป็นวิธีการที่บุคคลใช้จัดการกับความขัดแย้ง แต่ละพฤติกรรมจะมี 12 ข้อ หรือ 12 คะแนน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนข้อในแต่ละพฤติกรรมของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ข้อ	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
1				ก	ข
2		ข	ก		
3	ก				ข
4			ก		ข
5		ก		ข	
6	ข			ก	
7			ข	ก	
8	ก	ข			
9	ข			ก	
10	ก		ข		
11		ก			ข



## ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
12			ข	ก	
13	ข		ก		
14	ข	ก			
15				ข	ก
16	ข				ก
17	ก			ข	
18			ข		ก
19		ก		ข	
20		ก	ข		
21		ข			ก
22	ข		ก		
23		ก		ข	
24			ข		ก
25	ก				ข
26		ข	ก		
27				ก	ข
28	ก	ข			
29			ก	ข	
30		ข			ก

จำนวนข้อหรือคะแนนในแต่ละพฤติกรรม มีดังนี้

การเอาชนะ	12	ข้อ	(คะแนน)
การร่วมมือแก้ปัญหา	12	ข้อ	(คะแนน)
การประนีประนอม	12	ข้อ	(คะแนน)
การหลีกเลี่ยง	12	ข้อ	(คะแนน)
การยอมให้	12	ข้อ	(คะแนน)

ผู้ที่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะคือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 3,8,10,17,25,28 และตัวเลือก ข ข้อ 6,9,13,14,16,22

ผู้ที่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาคือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 5,11,14,19,20,23 และตัวเลือก ข ข้อ 2,8,21,26,28,30

ผู้ที่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมคือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 2,4,13,22,26,29 และตัวเลือก ข ข้อ 7,10,12,18,20,24

ผู้ที่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงคือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 1,6,7,9,12,27 และตัวเลือก ข ข้อ 5,15,17,19,23,29

ผู้ที่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 15,16,18,21,24,30 และตัวเลือก ข ข้อ 1,3,4,11,25,27

#### การตรวจให้คะแนน

คำตอบที่ได้จากเครื่องมือวิจัยมีเกณฑ์การให้คะแนนตามแบบตรวจกระดาษคำตอบ ซึ่งในการตรวจให้คะแนนนั้น พฤติกรรม ก และ ข ในแต่ละข้อ จะเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง คือ วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ ในแต่ละวิธีจะมีคะแนนเต็ม 12 คะแนน นำคะแนนที่ได้แต่ละวิธีไปเทียบกับเกณฑ์ที่ ไรต์-คิลแมนน์ เสนอไว้ดังตารางที่ 5

#### ตารางที่ 5 การตรวจให้คะแนน

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง หรือควบคุมพฤติกรรม	ช่วงคะแนน		
	กลุ่มต่ำ 25%	กลุ่มปานกลาง 50%	กลุ่มสูง 25%
การเอาชนะ	0-3	4-7	8-12
การร่วมมือแก้ปัญหา	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

### การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้ เมื่อตรวจให้คะแนนเรียบร้อยแล้วนำไปวิเคราะห์ทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของสำนักคอมพิวเตอร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช โดยใช้โปรแกรม SPSS PC<sup>+</sup> (Statistical Package for the Social Science) โดยเลือกเฉพาะวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบสมมุติฐานเท่านั้น ดังต่อไปนี้

1. การทดสอบสมมุติฐานที่ 1 ที่ว่า “บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่มีปัจจัยด้านชีวสังคมแตกต่างกัน มีวิธีการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน” สถิติที่ใช้คือ t-test และ One-Way ANOVA

2. การทดสอบสมมุติฐานที่ 2 ที่ว่า “บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่มีปัจจัยด้านงานแตกต่างกัน มีวิธีการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน” สถิติที่ใช้คือ One-way ANOVA

3. การทดสอบสมมุติฐานที่ 3 ที่ว่า “ปัจจัยด้านชีวสังคม และปัจจัยด้านงาน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง” สถิติที่ใช้คือสหสัมพันธ์อย่างง่าย และสหสัมพันธ์พหุคูณ

4. การทดสอบสมมุติฐานที่ 4 ที่ว่า “ปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านงาน สามารถทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง” สถิติที่ใช้คือพหุคูณแต่ละขั้นตอน Step - wise Mutiple Regression

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอแบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรมหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง  
ของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบและตรวจสอบสมมติฐาน  
ของการวิจัย

เพื่อให้ความเข้าใจตรงกันในการแปลผลข้อมูล และเพื่อความสะดวกในการ  
นำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้ดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	=	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
t	=	ค่าสถิติที่ใช้ใน t - distribution
F	=	ค่าสถิติที่ใช้ใน F-distribution
SS	=	Sum of squares
MS	=	Mean of square
df	=	Degrees of Freedom
R	=	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
*	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

**ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ที่จะนำเสนอประกอบด้วยลักษณะของปัจจัยด้านชีวิตสังคมและปัจจัยด้านงาน ดังต่อไปนี้

1) ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกตามปัจจัย  
ชีวิตสังคมของบุคลากร ปรากฏผลดังตารางที่ 6

**ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยชีวิตสังคม**

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	107	37.5
ชาย	178	62.5
รวม	285	100.0
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	10	3.5
30 - 45 ปี	218	76.5
มากกว่า 45 ปี	57	20.0
รวม	285	100.0
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	7.4
ปริญญาตรี	120	42.1
ปริญญาโท	139	38.2
ปริญญาเอก	35	12.3
รวม	285	100.0

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	11	3.9
5 - 10 ปี	47	16.5
10 ปีขึ้นไป	227	79.6
รวม	285	100.0
สถานภาพสมรส		
โสด	93	32.6
สมรส	184	64.6
หม้าย	8	2.8
รวม	285	100.0
ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 1	1	.4
ระดับ 2	3	1.1
ระดับ 3	15	5.3
ระดับ 4	41	14.4
ระดับ 5	55	19.3
ระดับ 6	46	26.7
ระดับ 7	28	9.8
ระดับ 8	34	11.9
ระดับ 9	31	10.9
ระดับ 10	1	.4
ระดับ 11	-	-
รวม	285	100.0

จากตารางที่ 6 ข้อมูลพื้นฐานที่แสดง จำนวน และร้อยละของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำแนกตามปัจจัยด้านชีวสังคม จำแนกได้ดังนี้

เพศ บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย มีจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 ที่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 โดยบุคลากรส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชาย

อายุ บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 อายุระหว่าง 30 - 45 ปี มีจำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 76.5 และอายุมากกว่า 45 ปี มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 20 โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-45 ปี

การศึกษา บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีการศึกษามากกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 ปริญญาตรี มีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 ปริญญาโท มีจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2 และปริญญาเอก มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 โดยบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโท

ประสบการณ์ในการทำงาน บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 และที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 79.6 โดยบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป

สถานภาพสมรส บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ตอบแบบสอบถามมี สถานภาพโสด มีจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6 สมรส มีจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 และหม้าย มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 โดยบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีสถานภาพสมรสแล้ว

ระดับตำแหน่ง บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ตอบแบบสอบถามมีระดับตำแหน่ง ระดับ 1 มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 ระดับ 2 มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 ระดับ 3 มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 ระดับ 4 มีจำนวน 55 คน

คิดเป็นร้อยละ 19.3 ระดับ 6 มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 ระดับ 7 มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 ระดับ 8 มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 ระดับ 9 มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 31 ระดับ 10 มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 โดยบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่ง ระดับ 4 ระดับ 5 และระดับ 6

2) ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกตามปัจจัยด้านงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยด้านงาน

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
สายงาน		
สาย ก	86	30.18
สาย ข	65	22.80
สาย ค	134	47.02
รวม	285	100.00
ตำแหน่งบริหาร		
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา	7	7.07
ผู้อำนวยการสำนัก	6	6.06
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชา	7	7.07
รองผู้อำนวยการสำนัก	6	6.06
เลขานุการกรรมการประจำสาขาวิชา	2	2.02
เลขานุการสำนัก	6	6.06
หัวหน้าศูนย์	6	6.06
หัวหน้าฝ่าย	14	14.14
หัวหน้าหน่วย	45	45.46
รวม	99	100.00



จากตารางที่ 7 ข้อมูลพื้นฐานที่แสดง จำนวน และร้อยละ ของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำแนกตามปัจจัยด้านงาน จำแนกได้ดังนี้

สายงาน บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ตอบแบบสอบถาม ปฏิบัติราชการในสาย ก มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 30.18 ปฏิบัติราชการในสาย ข มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 22.80 และปฏิบัติราชการในสาย ค มีจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 47.02 โดยบุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสาย ก และ ข

ตำแหน่งบริหาร บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ตอบแบบสอบถาม มีตำแหน่งบริหารเป็นประธานกรรมการประจำสาขาวิชา มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.07 ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06 ตำแหน่งรองประธานกรรมการประจำสาขาวิชา มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.07 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนัก มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06 ตำแหน่งเลขานุการกรรมการประจำสาขาวิชา มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.02 ตำแหน่งเลขานุการสำนัก มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06 ตำแหน่งหัวหน้าศูนย์ มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14.14 คน และตำแหน่งหัวหน้าหน่วย มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 45.46 โดยบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งบริหารส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าหน่วย

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร

### มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่จะนำเสนอ วิเคราะห์โดยการหา ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแสดงพฤติกรรมแสดงออกในการจัดการกับความขัดแย้ง และนำค่าเฉลี่ย (X) ที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ที่ โชมัส - คิลแมนกำหนดไว้ ซึ่งสามารถแยกการวิเคราะห์เป็นดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำแนกตามปัจจัยด้านชีวสังคม ปรากฏผลดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการแสดงออกในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกตามเพศ และวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของ โรมัส - คิลแมนน์

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ชาย N = 107			หญิง N = 178		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม
การเอาชนะ	2.33	1.85	ต่ำ	2.03	1.53	ต่ำ
การร่วมมือแก้ปัญหา	7.50	1.49	ปานกลาง	7.15	1.57	ปานกลาง
การประนีประนอม	7.70	1.69	ปานกลาง	7.72	1.53	ปานกลาง
การหลีกเลี่ยง	7.03	1.52	ปานกลาง	7.48	1.53	ปานกลาง
การยอมให้	5.43	1.68	ปานกลาง	5.62	2.01	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทั้งเพศชายและเพศหญิงใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะในระดับต่ำ และใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการแสดงออกในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกตามอายุ และวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของ โรมัส - คิลแมนน์

วิธีการจัดการ กับความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 30 ปี N = 10			30 - 45 ปี N = 218			มากกว่า 45 ปี N = 57		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
	การเอาชนะ	1.30	0.95	ต่ำ	2.23	1.64	ต่ำ	1.95	1.79
การร่วมมือแก้ปัญหา	6.50	1.51	ปานกลาง	7.10	1.50	ปานกลาง	8.11	1.48	ปานกลาง
การประนีประนอม	8.50	0.85	ปานกลาง	7.72	1.57	ปานกลาง	7.53	1.72	ปานกลาง
การหลีกเลี่ยง	7.10	1.66	ปานกลาง	7.48	1.53	ปานกลาง	6.68	1.42	ปานกลาง
การยอมให้	6.60	1.35	ปานกลาง	5.45	1.97	ปานกลาง	5.75	1.61	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี 30-45 ปี และมากกว่า 45 ปี ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ ในระดับต่ำ และใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมแสดงออกในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกการศึกษา และวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของ โทมัส - คิลแมนน์

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ต่ำกว่าปรกติ			ปรกติ			ปรกติ			ปรกติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม
การเอาชนะ	1.81	1.36	ต่ำ	2.53	1.70	ต่ำ	1.88	1.56	ต่ำ	1.83	1.74	ต่ำ
การร่วมมือแก้ปัญหา	6.43	1.40	ปานกลาง	6.83	1.46	ปานกลาง	7.70	1.42	ปานกลาง	8.03	1.67	ปานกลาง
การประนีประนอม	7.38	1.32	ปานกลาง	7.84	1.51	ปานกลาง	7.72	1.65	ปานกลาง	7.43	1.80	ปานกลาง
การหลีกเลี่ยง	7.57	1.50	ปานกลาง	7.27	1.47	ปานกลาง	7.50	1.56	ปานกลาง	6.71	1.66	ปานกลาง
การยอมให้	6.81	1.78	ปานกลาง	5.51	1.81	ปานกลาง	5.21	1.81	ปานกลาง	6.00	2.13	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มีการศึกษต่ำกว่าปรกติ ปรกติ ปรกติ และปรกติ ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะในระดับต่ำ และใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ในระดับปานกลาง

**ตารางที่ 11** ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการแสดงออกในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของ ไรม์ส - คิลแมนน์

วิธีการจัดการกับ ความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 5 ปี N = 11			5 - 10 ปี N = 47			10 ปีขึ้นไป N = 227		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
การเอาชนะ	1.36	0.81	ต่ำ	1.91	1.40	ต่ำ	2.22	1.73	ต่ำ
การร่วมมือแก้ปัญหา	6.55	1.60	ปานกลาง	6.70	1.28	ปานกลาง	7.44	1.56	ปานกลาง
การประนีประนอม	8.18	1.47	ปานกลาง	7.98	1.44	ปานกลาง	7.63	1.62	ปานกลาง
การหลีกเลี่ยง	7.82	0.98	ปานกลาง	7.28	1.56	ปานกลาง	7.29	1.56	ปานกลาง
การยอมให้	6.09	1.58	ปานกลาง	6.13	1.61	ปานกลาง	5.41	1.94	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มี ประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป ใช้วิธีการจัดการกับ ความขัดแย้งแบบการเอาชนะในระดับต่ำ และใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการแสดงออกใน  
การจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
จำแนกตามสถานภาพสมรส และวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของโรมัส - คิลแมนน์

วิธีการจัดการกับความ ขัดแย้ง	โสด N = 93			สมรส N = 184			หม้าย N = 8		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
การเอาชนะ	2.17	1.80	ต่ำ	2.14	1.55	ต่ำ	1.88	2.53	ต่ำ
การร่วมมือแก้ปัญหา	7.22	1.58	ปานกลาง	7.28	1.54	ปานกลาง	8.13	1.36	ปานกลาง
การประนีประนอม	7.84	1.58	ปานกลาง	7.70	1.60	ปานกลาง	6.50	1.20	ปานกลาง
การหลีกเลี่ยง	7.40	1.64	ปานกลาง	7.26	1.48	ปานกลาง	7.38	2.00	ปานกลาง
การยอมให้	5.38	1.90	ปานกลาง	5.61	1.89	ปานกลาง	6.13	1.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มีสถานภาพสมรส โสด สมรส และหม้าย ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะในระดับต่ำ และใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการแสดงออกในการจัดการกับความขัดแย้งของคณากรมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์วิทยาเขตขอนแก่น และวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของ โทมัส - คิลแมนน์

วิธีการจัดการ กับความ ขัดแย้ง	ระดับ 1 N = 1		ระดับ 2 N = 3		ระดับ 3 N = 15		ระดับ 4 N = 41		ระดับ 5 N = 55		ระดับ 6 N = 76		ระดับ 7 N = 28		ระดับ 8 N = 34		ระดับ 9 N = 31		ระดับ 10 N = 1		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม
การอพยพ	2.00	-	ค่า กรรม	0.67	0.58	ค่า กรรม	2.33	1.54	ค่า กรรม	2.62	1.59	1.96	1.71	ค่า กรรม	1.82	1.33	2.26	1.93	2.06	1.57	ค่า กรรม
การรวมข้อ แก้ปัญหา	4.00	-	ค่า กรรม	7.00	1.00	ปาน กลาง	6.40	1.12	ปาน กลาง	-0.00	1.58	3.38	1.56	ปาน กลาง	-8.6	1.15	7.71	1.55	8.06	1.63	ปาน กลาง
การประนี ประนอม	8.00	-	ปาน กลาง	8.00	1.00	ปาน กลาง	7.87	1.25	ปาน กลาง	7.58	1.49	7.80	1.51	ปาน กลาง	7.82	2.07	7.88	1.55	7.26	1.63	ปาน กลาง
การหลีกเลี่ยง	8.00	-	ปาน กลาง	7.67	0.58	ปาน กลาง	6.80	2.01	ปาน กลาง	7.44	1.50	7.47	1.52	ปาน กลาง	7.61	1.59	6.71	1.43	6.97	1.64	ปาน กลาง
การยอมให้	8.00	-	ปาน กลาง	6.67	1.53	ปาน กลาง	6.60	2.06	ปาน กลาง	5.36	1.68	5.34	2.07	ปาน กลาง	4.89	1.29	5.44	2.46	5.68	1.66	ปาน กลาง

จากตารางที่ 13 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์วิทยาเขตขอนแก่น 1-10 ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะในระดับต่ำ สำหรับแบบร่วมมือแก้ปัญหา ระดับ 1 ใช้ระดับต่ำ และระดับ 10 ใช้ในระดับสูง นอกนั้นใช้ในระดับปานกลาง สำหรับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอม ระดับ 1-10 ใช้ในระดับปานกลาง วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมีระดับต่ำแห่ง 10 ที่ใช้ในระดับสูง นอกนั้นใช้ในระดับปานกลาง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ มีระดับต่ำแห่ง 10 ที่ใช้ในระดับสูง นอกนั้นใช้ระดับปานกลาง

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จำแนกตามปัจจัยด้านงาน ปรากฏผลดังตาราง

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการแสดงออกใน  
การจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
จำแนกตามสายงาน และวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของ ไร้มัส - คิลแมนน์

วิธีการจัดการ กับความขัดแย้ง	สาย ก N = 86			สาย ข N = 65			สาย ค N = 134		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
การเอาชนะ	1.87	1.52	ต่ำ	1.97	1.41	ต่ำ	2.40	1.82	ต่ำ
การร่วมมือแก้ปัญหา	7.95	1.49	ปานกลาง	7.37	1.65	ปานกลาง	6.81	1.37	ปานกลาง
การประนีประนอม	7.50	1.81	ปานกลาง	8.05	1.41	ปานกลาง	7.69	1.50	ปานกลาง
การหลีกเลี่ยง	7.21	1.53	ปานกลาง	7.23	1.67	ปานกลาง	7.41	1.49	ปานกลาง
การยอมให้	5.48	1.92	ปานกลาง	5.34	1.83	ปานกลาง	5.70	1.90	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่ปฏิบัติงาน  
ในสาย ก สาย ข สาย ค ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะในระดับต่ำ  
และใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม  
การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ในระดับปานกลาง



ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการแสดงออกในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกตามการดำรงตำแหน่งบริหาร และวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของโชมส์ - คิลแมนน์

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร N = 186			ดำรงตำแหน่งบริหาร N = 99		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม
1. การเอาชนะ	2.16	1.69	ต่ำ	2.04	1.59	ต่ำ
2. การร่วมมือแก้ปัญหา	7.09	1.60	ปานกลาง	7.69	1.40	ปานกลาง
3. การประนีประนอม	7.69	1.57	ปานกลาง	7.83	1.64	ปานกลาง
4. การหลีกเลี่ยง	7.34	1.50	ปานกลาง	7.24	1.62	ปานกลาง
5. การยอมให้	5.70	1.97	ปานกลาง	5.26	1.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร และดำรงตำแหน่งบริหาร ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะในระดับต่ำ และใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมแสดงออกในการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
 จำแนกตามตำแหน่งบริหาร และวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของโรมัส - คิลแมนน์

วิธีการจัดการกับ ความขัดแย้ง	ประธานกรรมการประจำ สาขาวิชา N = 7			ผู้อำนวยการสำนัก N = 6			รองประธานกรรมการ ประจำสาขาวิชา N = 7			รองผู้อำนวยการสำนัก N = 6			สายงานคณะกรรมการ ประจำสาขาวิชา N = 2			สายงานสำนัก N = 6			หัวหน้าฝ่าย N = 14			หัวหน้าหน่วย N = 45					
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม กรรม			
การเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา	0.86 7.86	0.90 1.07	ค่า ปาน กลาง	3.17 7.83	1.72 1.72	ค่า ปาน กลาง	2.00 9.14	2.00 0.69	ค่า ปาน กลาง	2.83 7.00	1.47 0.89	ค่า ปาน กลาง	1.00 8.00	0.00 0.00	ค่า ปาน กลาง	2.67 7.83	2.25 1.33	ค่า ปาน กลาง	1.50 8.00	1.05 1.41	ค่า ปาน กลาง	1.36 7.71	1.15 1.07	ค่า ปาน กลาง	2.22 7.31	1.58 1.53	ค่า ปาน กลาง
การประนีประนอม	7.86	1.07	ปาน	7.00	1.26	ปาน	6.86	2.19	ปาน	7.83	0.98	ปาน	10.00	0.00	สูง	8.17	1.94	ปาน	8.67	1.86	ปาน	8.00	1.47	ปาน	7.78	1.68	ปาน
การหลีกเลี่ยง	6.71	1.80	ปาน	5.50	1.38	ปาน	6.86	1.77	ปาน	8.17	1.60	สูง	7.00	0.00	ปาน	6.67	1.37	ปาน	7.00	1.41	ปาน	8.21	1.48	สูง	4.71	1.90	ปาน
การยอมแพ้	6.71	1.70	ปาน	6.50	1.76	ปาน	5.29	1.38	ปาน	4.17	1.17	ปาน	4.00	0.00	กลาง	4.67	2.42	ปาน	4.83	1.73	ปาน	7.31	1.56	ปาน	5.38	1.51	ปาน

จากตารางที่ 16 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ผู้อำนวยการสำนัก รองประธานสาขาวิชา รองผู้อำนวยการสำนัก เลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชา เลขานุการสำนัก หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าหน่วย ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะในระดับต่ำ และแบบการร่วมมือแก้ปัญหาในระดับปานกลาง ส่วนแบบการประนีประนอม มีเลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชาใช้ในระดับสูง นอกนั้นใช้ในระดับปานกลาง และการหลีกเลี่ยง มีรองผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าฝ่ายใช้ในระดับสูง นอกนั้นใช้ในระดับปานกลาง สำหรับแบบการยอมให้ทุกตำแหน่งใช้ในระดับปานกลาง

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นตอน ๆ ตามลำดับของสมมติฐานที่ตั้งไว้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 3.1 สมมติฐานที่ 1 บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่มีปัจจัยด้านชีวสังคมแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน

ตอนที่ 3.2 สมมติฐานที่ 2 บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่มีปัจจัยด้านงานแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน

ตอนที่ 3.3 สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านงาน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ตอนที่ 3.4 สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านงาน สามารถทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

#### ตอนที่ 3.1 การทดสอบสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีปัจจัยทางชีวสังคมแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีการของ Scheffe ผลการวิเคราะห์ ปรากฏผลดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 วิเคราะห์ความแตกต่างของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีเพศแตกต่างกัน

วิธีการจัดการกับ ความขัดแย้ง	ชาย N = 107		หญิง N = 178		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
การเอาชนะ	2.33	1.85	2.03	1.53	1.410
การร่วมมือแก้ปัญหา	7.50	1.49	7.15	1.57	1.818
การประนีประนอม	7.70	1.69	7.72	1.53	-.093
การหลีกเลี่ยง	7.03	1.52	7.48	1.53	-2.485*
การยอมให้	5.43	1.68	5.62	2.01	-.875

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเพศชายและหญิง ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถ้าพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จะเห็นว่าเพศหญิงใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ( $\bar{X} = 7.48$ ) มากกว่าเพศชาย ( $\bar{X} = 7.03$ )

ตารางที่ 18 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ที่มีอายุแตกต่างกัน

วิธีการจัดการ กับความขัดแย้ง	แหล่งความ แปรปรวน	Df	SS	MS	F
การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	2	10.912	5.456	1.999
	ภายในกลุ่ม	282	769.474	2.729	
	รวม	284	780.386		
การร่วมมือ แก้ปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	2	51.896	25.948	11.584**
	ภายในกลุ่ม	282	631.648	2.240	
	รวม	284	683.544		
การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	2	8.210	8.105	1.630
	ภายในกลุ่ม	282	710.197	2.518	
	รวม	284	718.407		
การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2	29.186	14.593	6.374**
	ภายในกลุ่ม	282	645.642	2.290	
	รวม	284	674.828		
การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	2	15.606	7.803	2.203
	ภายในกลุ่ม	282	998.906	3.542	
	รวม	284	1014.512		

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ที่มีอายุแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหา และแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกนั้นใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แบบการประนีประนอมและแบบการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ  
แก้ปัญหาและการหลีกเลี่ยงของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีอายุแตกต่างกัน  
จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของ Scheffe ปรากฏดัง  
ตารางที่ 19

**ตารางที่ 19** การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือ  
การแก้ปัญหาของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มีอายุ  
แตกต่างกัน

อายุ	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 30 ปี	30 - 45 ปี	มากกว่า 45 ปี
ต่ำกว่า 30 ปี	6.50	-	0.60	1.61*
30 - 45 ปี	7.10		-	1.01*
มากกว่า 45 ปี	8.11			-

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 19 แสดงว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มีอายุ  
ต่ำกว่า 30 ปี และ 30-45 ปี ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา  
แตกต่างจากผู้มีอายุมากกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถ้าพิจารณาจาก  
ระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จะเห็นว่าผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ( $\bar{X} = 6.50$ ) ใช้วิธีการจัดการกับ  
ความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหาน้อยกว่าผู้ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ( $\bar{X} = 8.11$ )

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง  
ของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่มีอายุแตกต่างกัน

อายุ	$\bar{X}$	มากกว่า 45 ปี	ต่ำกว่า 30 ปี	30 - 45 ปี
		6.68	7.10	7.48
มากกว่า 45 ปี	6.68	-	0.42	.80*
ต่ำกว่า 30 ปี	7.10		-	0.38*
30 - 45 ปี	7.48			-

\*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่มีอายุมากกว่า 45 ปี และอายุต่ำกว่า 30 ปี ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงน้อยกว่าผู้มีอายุระหว่าง 30 - 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ถ้าพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จะเห็นว่าผู้มีอายุมากกว่า 45 ปี ( $\bar{X} = 6.68$ ) และอายุต่ำกว่า 30 ปี ( $\bar{X} = 7.10$ ) ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงน้อยกว่าผู้มีอายุระหว่าง 30-45 ปี ( $\bar{X} = 7.48$ )

ตารางที่ 21 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชที่มีการศึกษาแตกต่างกัน

วิธีการจัดการ กับความขัดแย้ง	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	3	30.802	10.267	3.849**
	ภายในกลุ่ม	281	749.584	2.668	
	รวม	284	780.386		
การร่วมมือแก้ปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	3	77.754	25.918	12.022**
	ภายในกลุ่ม	281	605.7901	2.156	
	รวม	284	683.544		
การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	3	7.148	2.383	0.941
	ภายในกลุ่ม	281	711.259	2.531	
	รวม	284	718.407		
การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	3	17.828	5.943	2.542
	ภายในกลุ่ม	281	657.000	2.338	
	รวม	284	674.828		
การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	3	53.136	17.712	5.177**
	ภายในกลุ่ม	281	961.377	3.421	
	รวม	284	1014.512		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 21 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชที่มีการศึกษาแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือแก้ปัญหา และแบบการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกนั้นใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม และแบบการหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



เพื่อให้เห็นความแตกต่างของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะแบบการร่วมมือแก้ปัญหา และแบบการยอมให้ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาราชที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของ Scheffe ปรากฏดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีการศึกษาแตกต่างกัน

การศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1.81	-	0.02	0.07	0.72*
ปริญญาเอก	1.83		-	0.05	0.70
ปริญญาโท	1.88			-	0.65
ปริญญาตรี	2.53				-

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีการศึกษาปริญญาตรี ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะแตกต่างจากผู้มีการศึกษาดำรงปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถ้าพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จะเห็นว่าผู้มีการศึกษาปริญญาตรี ( $\bar{X} = 2.53$ ) ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาดำรงปริญญาตรี ( $\bar{X} = 1.81$ )

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือ  
แก้ปัญหของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มีการศึกษา  
แตกต่างกัน

การศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6.43	-	0.40	1.27*	1.60*
ปริญญาตรี	6.83		-	0.86*	1.20*
ปริญญาโท	7.70			-	0.33
ปริญญาเอก	8.03				-

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหแตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาปริญญาโท และปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถ้าพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จะเห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาด้านปริญญาตรี ( $\bar{X} = 6.43$ ) และปริญญาตรี ( $\bar{X} = 6.83$ ) ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาน้อยกว่าผู้ที่มีการศึกษาปริญญาโท ( $\bar{X} = 7.70$ ) และปริญญาเอก ( $\bar{X} = 8.03$ )

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ของ  
บุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่มีการศึกษาแตกต่างกัน

การศึกษา	$\bar{X}$	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ปริญญาเอก	ต่ำกว่าปริญญาตรี
		5.21	5.51	6.00	6.81
ปริญญาโท	5.21	-	0.30	0.79	1.60*
ปริญญาตรี	5.51	-	-	0.49	1.30*
ปริญญาเอก	6.00	-	-	-	0.81
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6.81	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้แตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถ้าพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จะเห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาดำรงปริญญาตรี ( $\bar{X} = 6.81$ ) ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาปริญญาตรี ( $\bar{X} = 5.51$ ) และปริญญาโท ( $\bar{X} = 5.21$ )

ตารางที่ 25 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน

วิธีการจัดการ กับความขัดแย้ง	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	2	10.639	5.320	1.949
	ภายในกลุ่ม	282	769.747	2.730	
	รวม	284	780.386		
การร่วมมือแก้ปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	2	27.163	13.582	5.835*
	ภายในกลุ่ม	282	656.381	2.328	
	รวม	284	683.544		
การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	2	7.140	3.570	1.415
	ภายในกลุ่ม	282	711.267	2.522	
	รวม	284	718.407		
การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2	2.977	1.488	0.625
	ภายในกลุ่ม	282	671.851	2.382	
	รวม	284	674.828		
การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	2	23.655	11.828	3.366*
	ภายในกลุ่ม	282	990.857	3.514	
	รวม	284	1014.512		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา และแบบการยอมให้แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้น ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ แบบการประนีประนอม และแบบการหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือ  
แก้ปัญหา และแบบการยอมให้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่มี  
ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย  
เป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe ปรากฏดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้  
ปัญหาของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่มีประสบการณ์ในการ  
ทำงานแตกต่างกัน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป
		6.55	6.70	7.44
ต่ำกว่า 5 ปี	6.55	-	0.16	0.89*
5 - 10 ปี	6.70	-	-	0.73*
10 ปีขึ้นไป	7.44	-	-	-

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่มี  
ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือ  
แก้ปัญหาแตกต่างจากผู้มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติที่ระดับ .05 ถ้าพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จะเห็นว่าผู้ที่มีประสบการณ์ใน  
การทำงาน 10 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 7.44$ ) ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหา  
มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ( $\bar{X} = 6.55$  และ  $\bar{X} = 6.70$   
ตามลำดับ)

การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ของ  
บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน  
เมื่อใช้การทดสอบ โดยใช้วิธีการของ Scheffe แล้วปรากฏว่าไม่มีคู่ใดที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 27 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน

วิธีการจัดการ กับความขัดแย้ง	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.660	0.330	0.119
	ภายในกลุ่ม	282	779.72	2.765	
	รวม	284	780.386		
การร่วมมือแก้ปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	2	6.106	3.053	1.271
	ภายในกลุ่ม	282	677.438	2.402	
	รวม	284	683.544		
การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	2	13.267	6.633	2.653
	ภายในกลุ่ม	282	705.140	2.500	
	รวม	284	718.407		
การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2	1.195	0.598	0.250
	ภายในกลุ่ม	282	673.633	2.389	
	รวม	284	674.828		
การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	2	6.206	3.103	0.868
	ภายในกลุ่ม	282	1008.306	3.576	
	รวม	284	1014.5123		

จากตารางที่ 27 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีสถานภาพสมรสโสด สมรส หม้าย ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 28 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน

วิธีการจัดการ กับความขัดแย้ง	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	6	3.317	3.369	1.235
	ภายในกลุ่ม	275	750.069	2.278	
	รวม	284	780.386		
การร่วมมือแก้ปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	9	95.4074	10.6008	4.957**
	ภายในกลุ่ม	275	588.136	2.139	
	รวม	284	683.544		
การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	9	17.875	1.986	0.780
	ภายในกลุ่ม	275	700.532	2.547	
	รวม	284	718.407		
การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	9	28.338	3.149	1.339
	ภายในกลุ่ม	275	646.490	2.351	
	รวม	284	674.8281		
การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	9	57.797	6.422	1.846
	ภายในกลุ่ม	275	956.715	3.479	
	รวม	284	1014.512		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 28 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นอกนั้นใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะแบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และการยอมให้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือ  
 แก่ปัญหาของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน  
 ไม่สามารถทำได้เนื่องจากมีบางกลุ่ม N น้อยกว่า 2

### ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ที่ว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
 ที่มีปัจจัยทางด้านชีวสังคมแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน  
 ปรากฏผลดังนี้

1. บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพศชายและเพศหญิง ใช้วิธี  
 การจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน

2. บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีอายุแตกต่างกัน ใช้วิธีการ  
 จัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาและแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน โดย  
 ผู้มีอายุมากกว่า 45 ปี ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาแตกต่างจาก  
 ผู้มีอายุในกลุ่มอื่น ๆ และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงนั้น ผู้มีอายุ  
 มากกว่า 45 ปี และอายุต่ำกว่า 30 ปี ใช้แตกต่างจากผู้มีอายุ 30 - 45 ปี นอกนั้นใช้ไม่แตกต่าง

3. บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน  
 ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้  
 แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

1) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ ผู้มีการศึกษาระดับ  
 ปริญญาตรี ใช้แตกต่างจากผู้มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

2) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา ผู้ที่มีการศึกษา  
 ต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี ใช้แตกต่างจากผู้มีการศึกษาปริญญาโท และปริญญาเอก

3) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ ผู้มีการศึกษาดำรงปริญญาตรี  
 ใช้แตกต่างจากผู้มีการศึกษาดำรงปริญญาตรี และปริญญาโท

4. บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน  
 แตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาและแบบการยอมให้



แตกต่างกัน โดยวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ใช้แตกต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี

5. บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีสถานภาพสมรส โสด สมรส หม้าย ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ไม่แตกต่างกัน

6. บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาแตกต่างกัน

### สรุปผลการวิจัย

บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับตำแหน่ง มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน ส่วนบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผลการศึกษาสอดคล้องกับสมมติฐานเป็นส่วนใหญ่

### ตอนที่ 3.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มีปัจจัยด้านงานแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าที (t-test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีการของ Scheffe ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง จำแนกตามสายงาน และการดำรงตำแหน่งบริหาร ปรากฏผลดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่มีสายงานแตกต่างกัน

วิธีการจัดการ กับความขัดแย้ง	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	2	16.817	8.409	3.105
	ภายในกลุ่ม	282	763.568	2.7077	
	รวม	284	780.386		
การร่วมมือแก้ปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	2	69.636	34.818	15.994**
	ภายในกลุ่ม	282	613.908	2.177	
	รวม	284	683.544		
การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	2	11.210	5.605	2.235
	ภายในกลุ่ม	282	707.197	2.508	
	รวม	284	718.407		
การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2	2.632	1.316	0.552
	ภายในกลุ่ม	282	672.196	2.384	
	รวม	284	674.828		
การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	2	6.445	3.223	0.902
	ภายในกลุ่ม	282	1008.067	3.575	
	รวม	284	1014.512		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 29 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่ปฏิบัติงาน  
ในสาย ก สาย ข สาย ค ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหา  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกนั้นใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง  
แบบการเอาชนะ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้  
ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือ  
แก้ปัญหของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีสายงานแตกต่างกัน จึงได้  
เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธี การของ Scheffe ปรากฏ  
ดังตาราง

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือ  
แก้ปัญหของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีสายงานแตกต่างกัน

สายงาน	$\bar{X}$	สาย ค	สาย ข	สาย ก
		6.81	7.37	7.95
สาย ค	6.81	-	0.56*	1.15*
สาย ข	7.37		-	0.58
สาย ก	7.95			-

\* นัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 30 แสดงว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่ปฏิบัติงาน  
ในสาย ค ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหแตกต่างจากผู้ปฏิบัติ  
งานในสาย ข และสาย ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ถ้าพิจารณาจากระดับ  
คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จะเห็นว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสาย ค ( $\bar{X} = 6.81$ ) ใช้วิธีการจัดการกับ  
ความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาน้อยกว่า ผู้ที่ปฏิบัติในสาย ข ( $\bar{X} = 7.37$ ) และสาย ก  
( $\bar{X} = 7.95$ )

ตารางที่ 31 วิเคราะห์ความแตกต่างของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร และไม่ดำรง  
ตำแหน่งบริหาร

วิธีการจัดการกับ ความขัดแย้ง	ไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร N = 186		ดำรงตำแหน่งบริหาร N = 99		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การเอาชนะ	2.19	1.69	2.04	1.59	-.742
2. การร่วมมือแก้ปัญหา	7.09	1.60	7.64	1.40	2.859
3. การประนีประนอม	7.65	1.57	7.83	1.64	.898
4. การหลีกเลี่ยง	7.34	1.50	7.24	1.62	-.529
5. การยอมให้	5.70	1.97	5.26	1.70	-1.887

จากตารางที่ 31 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ดำรงตำแหน่งบริหาร ไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แบบร่วมมือแก้ปัญหา แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 32 วิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่ดำรงตำแหน่งบริหารแตกต่างกัน

วิธีการจัดการ กับความขัดแย้ง	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	9	37.005	4.112	1.521
	ภายในกลุ่ม	275	743.382	2.703	
	รวม	284	780.386		
การร่วมมือแก้ปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	9	44.215	4.913	2.113*
	ภายในกลุ่ม	275	639.329	2.325	
	รวม	284	683.544		
การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	9	27.630	3.070	1.222
	ภายในกลุ่ม	275	690.777	2.512	
	รวม	284	818.407		
การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	9	42.896	4.766	2.074*
	ภายในกลุ่ม	275	631.933	2.298	
	รวม	284	674.828		
การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	9	54.987	6.109	1.751
	ภายในกลุ่ม	275	959.529	3.489	
	รวม	284	1014.512		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 32 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่ดำรงตำแหน่งบริหารแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา และแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ แบบการประนีประนอม และแบบการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อได้ทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาและแบบการหลีกเลี่ยงแล้ว ปรากฏว่าเมื่อใช้วิธีการของ Scheffé แล้ว ปรากฏว่าไม่มีคู่ใดที่แตกต่างกัน

## ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า “บุคลากรมหาวิทยาลัยที่มีปัจจัยด้านงานแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน” ปรากฏผลดังนี้

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่ปฏิบัติงานในสายงานแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาแตกต่างกัน โดยผู้ที่ปฏิบัติงานในสาย ค ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาแตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานในสาย ข และสาย ก

2. บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่ดำรงตำแหน่งบริหารและไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน

3. บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่ดำรงตำแหน่งบริหารที่แตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา และแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน นอกนั้น ใช้ไม่แตกต่างกัน

## สรุปผลการวิจัย

บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่ปฏิบัติงานในสายงานแตกต่างกัน และการดำรงตำแหน่งบริหารที่แตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน ผลการศึกษาสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ตอนที่ 3.3 การทดสอบสมมุติฐานที่ 3**

สมมุติฐานที่ 3 “ปัจจัยด้านชีวิตสังคม และปัจจัยด้านงาน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง” ทำการทดสอบโดยการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัยชีวิตสังคม และปัจจัยด้านงาน กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านชีวิตสังคม กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ปรากฏผลดังตารางที่ 33

**ตารางที่ 33** สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านชีวิตสังคมกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ

ตัวแปร	การเอาชนะ	การร่วมมือแก้ปัญหา	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
เพศ	0.088	0.107*	-0.006	-0.146**	-0.050
อายุ	-0.012	0.272**	-0.090	-0.168**	0.005
การศึกษา	-0.114*	0.328**	-0.032	-0.076	-0.074
ประสบการณ์ในการทำงาน	0.115*	0.192**	-0.099*	-0.043	-0.142**
สถานภาพสมรส	0.013	-0.030	0.055	0.040	-0.064
ระดับตำแหน่ง	-0.035	0.345**	-0.066	-0.091	-0.120*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 33 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในปัจจัยด้านชีวิตสังคม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษามีความสัมพันธ์ในทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนประสบการณ์ในการทำงานมี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. เพศ มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. เพศ และอายุ มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และระดับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านงาน กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ปรากฏผลดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านงานกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ

ตัวแปร	การเอาชนะ	การร่วมมือแก้ปัญหา	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
สายงาน	-0.107*	0.286**	-0.088	-0.042	-0.026
ตำแหน่งบริหาร	-0.044	0.168**	0.053	-0.031	-0.111*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากตารางที่ 34 แสดงว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านงาน ได้แก่ สายงาน และตำแหน่งบริหาร กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. สายงาน มีความสัมพันธ์ในทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. สายงาน และตำแหน่งบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวก กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. สายงาน และตำแหน่งบริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม
4. สายงาน และตำแหน่งบริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
5. ตำแหน่งบริหาร มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านงานกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ปรากฏผลดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัยด้านชีวสังคม และปัจจัย  
ด้านงานกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ

ตัวแปร	จำนวน ตัวพยากรณ์	R				
		การ เอาชนะ	การร่วมมือ แก้ปัญหา	การ ประนีประนอม	การ หลีกเลี่ยง	การ ยอมให้
ปัจจัยด้านชีวสังคม	6	0.224*	0.384***	0.122	0.206	0.215*
ปัจจัยด้านงาน	2	0.113	0.324***	0.105	0.052	0.113*
ปัจจัยรวมทั้ง 2 ด้าน	8	0.237*	0.392**	0.175	0.210	0.228*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 35 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านชีวสังคม (6 ตัวแปร) มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการเอาชนะและแบบการยอมให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกับแบบการร่วมมือแก้ปัญหาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สำหรับปัจจัยด้านงาน (2 ตัวแปร) มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการยอมให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแบบร่วมมือแก้ปัญหา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ปัจจัยทั้งสองปัจจัยมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ และแบบการยอมให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกับแบบการร่วมมือแก้ปัญหาที่ระดับ .01

### ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ที่ว่า “ปัจจัยด้านชีวิตสังคม และปัจจัยด้านงาน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง” ปรากฏผลดังนี้

1. การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และสายงาน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ
2. อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับตำแหน่ง สายงาน ตำแหน่งบริหาร มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา
3. ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
4. เพศ และอายุ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
5. ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับตำแหน่ง และตำแหน่งบริหาร มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้
6. ปัจจัยด้านชีวิตสังคม มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือแก้ปัญหา และแบบการยอมให้
7. ปัจจัยด้านงาน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหา และแบบการยอมให้

### สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยด้านชีวิตสังคม และปัจจัยด้านงาน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### ตอนที่ 3.4 การทดสอบสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยชีวสังคม ปัจจัยด้านงาน สามารถทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง วิเคราะห์จากตัวแปรต่าง ๆ ในปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านงาน ที่ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทำการทดสอบโดยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Step - wise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ของตัวแปรต่าง ๆ ได้ทำการวิเคราะห์ดังนี้

#### 1. การหาอำนาจการทำนายตามลำดับที่ของตัวทำนายที่ดีที่สุด จากตัวแปรในปัจจัยด้านชีวสังคม

ทำการวิเคราะห์โดยนำตัวแปรในปัจจัยชีวสังคม ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง มาวิเคราะห์หาอำนาจการทำนายตามลำดับที่ของตัวทำนายที่ดีที่สุด จากตัวแปรทั้งหมดในการทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ปรากฏผลดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 อำนาจการทำนายตามลำดับที่ของตัวทำนายจากตัวแปรในปัจจัยชีวสังคมที่ใช้ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ตัวทำนาย	R	ร้อยละของการทำนาย
การเอาชนะ	-	-	-
การร่วมมือแก้ปัญหา	ระดับตำแหน่ง	.345*	11.9
	ระดับตำแหน่ง การศึกษา	.369***	13.6
การประนีประนอม	-	-	-
การหลีกเลี่ยง	อายุ	.168***	2.8
การยอมให้	ประสบการณ์ในการทำงาน	.142*	2.00

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 36 แสดงให้เห็นว่าอำนาจการทำนายตามลำดับของตัวแปรต่าง ๆ ในปัจจัยชีวสังคม ที่ใช้ทำนายการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

**วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา** ตัวทำนายที่ดี โดยเรียงลำดับจากดีที่สุดคือ ระดับตำแหน่ง และการศึกษา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของตัวแปรทั้ง 2 ตัวนี้เท่ากับ .369 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตัวทำนายทั้ง 2 ตัวนี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาได้ร้อยละ 13.6 หรือมีอำนาจการทำนาย 13.6

**วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง** ตัวทำนายที่ดีที่สุด คือ อายุ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .168 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตัวทำนายนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงได้ร้อยละ 2.8 หรือมีอำนาจการทำนาย 2.8

**วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้** ตัวทำนายที่ดีที่สุด คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .142 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวทำนายนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ได้ร้อยละ 2.00 หรือมีอำนาจการทำนาย 2.00

สำหรับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ และแบบการประนีประนอม เมื่อหาอำนาจการทำนายตามลำดับที่ของตัวทำนายจากตัวแปรในปัจจัยด้านชีวสังคม ปรากฏว่าไม่มีตัวแปรตัวใดเป็นตัวทำนายที่ดี

2. การหาอำนาจการทำนายตามลำดับที่ของตัวทำนายที่ดีที่สุด จากตัวแปรในปัจจัยด้านงาน

ทำการวิเคราะห์โดยนำตัวแปรในปัจจัยด้านงาน ซึ่งได้แก่ สายงาน ตำแหน่งบริหาร มาวิเคราะห์หาลำดับที่อำนาจการทำนายของตัวทำนายตามลำดับที่ตัวทำนายที่ดีที่สุดจากตัวแปรทั้งหมด ในการทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่างๆ ปรากฏผลดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 อำนาจการทำนายตามลำดับที่ของตัวทำนายจากตัวแปรในปัจจัยด้านงาน  
ที่ใช้ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ตัวทำนาย	R	ร้อยละของการทำนาย
การเอาชนะ	-	-	-
การร่วมมือแก้ปัญหา	สายงาน	.286***	8.20
	สายงาน ตำแหน่งบริหาร	.324***	10.50
การประนีประนอม	-	-	-
การหลีกเลี่ยง	-	-	-
การยอมให้	-	-	-

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 37 แสดงให้เห็นว่าอำนาจการทำนายตามลำดับที่ของตัวแปรในปัจจัยด้านงาน ที่ใช้ในการทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา ตัวทำนายที่ดี โดยเรียงลำดับจากที่ดีที่สุด คือ สายงาน และตำแหน่งบริหาร ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณสะสมของตัวแปร ทั้ง 2 ตัว เท่ากับ .324 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตัวทำนายทั้ง 2 ตัวนี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา ได้ร้อยละ 10.5 หรือมีอำนาจการทำนาย 10.5

สำหรับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แบบการประนีประนอม แบบการยอมให้ เมื่อหาอำนาจการทำนายตามลำดับที่ของตัวทำนายจากตัวแปร ในปัจจัยด้านงาน ปรากฏว่าไม่มีตัวแปรตัวใดเป็นตัวทำนายที่ดี

#### ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 4

การทดสอบสมมุติฐานที่ 4 ที่ว่า “ปัจจัยด้านชีวิตสังคม ปัจจัยด้านงาน สามารถทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง” ปรากฏผลดังนี้

1. ระดับตำแหน่ง การศึกษา สายงาน และตำแหน่งบริหาร เป็นตัวทำนายที่ดีของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหา
2. อายุ เป็นตัวทำนายที่ดีของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
3. ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นตัวทำนายที่ดีของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้

#### สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยด้านชีวิตสังคม และปัจจัยด้านงาน สามารถทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับสมมุติฐาน

## สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

### สรุปผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2) หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านงาน กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 3) เพื่อค้นหาปัจจัยที่ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง และตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้ 1) บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีปัจจัยด้านชีวสังคมแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน 2) บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่มีปัจจัยด้านงานแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน 3) ปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านงาน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง 4) ปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านงาน สามารถทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

### การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ได้สุ่มตัวอย่างจากประชากร 1,191 คน ในแต่ละสายงาน ด้วยการสุ่มอย่างง่ายจากบัญชีรายชื่อบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ปีการศึกษา 2539 แบ่งเป็น สาย ก ผู้ทำหน้าที่สอนวิจัย และให้บริการแก่ชุมชน จำนวน 86 คน สาย ข ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการ สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการแก่ชุมชน จำนวน 65 คน และสาย ค ผู้ทำหน้าที่ด้านธุรการ ต่าง ๆ คอยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับงานด้านธุรการ จำนวน 134 คน การวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ



ตอนที่ 1 ตามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ คือ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ตอนที่ 2 ตามเกี่ยวกับด้านงาน ได้แก่ สายงาน และตำแหน่งบริหาร ตอนที่ 3 ตามเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบรวมข้อคำถามทั้งสิ้น 38 ข้อ ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ ได้ดำเนินการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยทดลองกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 3 สายงาน จำนวน 30 คน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.72

การดำเนินการเก็บข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ทำหนังสือของความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากท่านอธิการบดี พร้อมกับส่งแบบสอบถามถึงบุคลากร กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 สายงาน และผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมด้วยตนเอง ในแต่ละหน่วยงาน ข้อมูลที่ได้คืนอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ผลได้ 285 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของสำนักคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช การคำนวณค่าสถิติ เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แต่ละขั้นตอน (Step-wise Multiple Regression Analysis)

### สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช สรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 62.5 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.5 การศึกษา ส่วนใหญ่การศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 42.1 และ 38.2 ตามลำดับ ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 79.6 สถานภาพสมรส ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่สมรสแล้ว

คิดเป็นร้อยละ 64.6 ระดับตำแหน่ง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับตำแหน่ง 4 ระดับ 5 ระดับ 6 คิดเป็นร้อยละ 14.4 19.3 และ 26.7 ตามลำดับ การปฏิบัติราชการในสายงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติราชการในสาย ก คิดเป็นร้อยละ 47.02 ด้านตำแหน่งบริหาร ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าหน่วย คิดเป็นร้อยละ 14.14 และ 45.46 ตามลำดับ

2. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชสรุปผลได้ดังนี้ และนำผลที่ได้เทียบกับเกณฑ์ของ โรมัส - กิลแมนน์ ที่ตั้งไว้ ดังปรากฏในตารางที่ 5 หน้า 69

2.1 การเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในภาพรวม แยกตามระดับพฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้งพบว่าบุคลากรเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งในระดับต่าง ๆ ดังนี้ แบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ ในระดับปานกลาง ส่วนแบบการเอาชนะในระดับต่ำ

2.2 เมื่อแยกวิเคราะห์ตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพสมรส สายงาน การดำรงตำแหน่งบริหาร ข้อค้นพบสอดคล้องกันในภาพรวมคือใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ ในระดับปานกลาง

2.3 บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีระดับตำแหน่ง 1 – 9 เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ ในระดับปานกลาง ส่วนแบบการเอาชนะใช้ในระดับต่ำ สำหรับระดับ 10 ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ใช้ในระดับสูง ส่วนแบบการประนีประนอมใช้ในระดับปานกลาง ส่วนแบบการเอาชนะ ใช้ในระดับต่ำ

2.4 บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร ซึ่งได้แก่ ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ผู้อำนวยการสำนัก รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชา เลขานุการสำนัก หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าหน่วย เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และ

แบบการยอมให้ ในระดับปานกลาง ส่วนแบบการเอาชนะใช้ในระดับต่ำ สำหรับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าฝ่าย ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการหลีกเลี่ยงในระดับสูง แบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการประนีประนอม และแบบการยอมให้ ใช้ในระดับปานกลาง ส่วนแบบการเอาชนะใช้ในระดับต่ำ ส่วนตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชา ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอมในระดับสูง แบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ในระดับปานกลาง ส่วนแบบการเอาชนะใช้ในระดับต่ำ

3. การหาความแตกต่างระหว่างปัจจัยด้านชีวสังคม กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สรุปผลได้ดังนี้

3.1 บุคลากรเพศชาย และเพศหญิง ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน โดยที่เพศหญิงมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงแตกต่างจากเพศชาย

3.2 บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหา แบบการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันดังนี้

1) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหา ผู้ที่มีอายุดำกว่า 30 ปี และ 30 - 45 ปี ใช้แตกต่างจากผู้มีอายุมากกว่า 45 ปี

2) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ผู้ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี และต่ำกว่า 30 ปี ใช้แตกต่างจากผู้มีอายุ 30 - 45 ปี

3.3 บุคลากรที่มีการศึกษาแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้แตกต่างกัน ดังนี้

1) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ ผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีใช้แตกต่างจากผู้มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี

2) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา ผู้ที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี ใช้น้อยกว่าผู้มีการศึกษาปริญญาโท และปริญญาเอก

3) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ ผู้มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีใช้มากกว่าผู้มีการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโท

3.4 บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหาและแบบการยอมให้แตกต่างกัน โดยวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ใช้แตกต่างจากผู้มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี

3.5 บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส แตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ไม่แตกต่างกัน

3.6 บุคลากรที่มีระดับตำแหน่ง แตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา แตกต่างกัน

4. การหาความแตกต่างระหว่างปัจจัยด้านงาน กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สรุปผลได้ดังนี้

4.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายงาน แตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหาแตกต่างกัน โดยผู้ที่ปฏิบัติงานในสาย ค ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหาแตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานในสาย ข และสาย ก

4.2 บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งบริหารและไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ไม่แตกต่างกัน

4.3 บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งบริหาร แตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา และการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านชีวิตสังคม ปัจจัยด้านงาน กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สรุปผลได้ดังนี้

5.1 การศึกษา และสายงาน มีความสัมพันธ์ทางลบ กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก

5.2 อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับตำแหน่ง สายงาน และตำแหน่งบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวก กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา

5.3 ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

5.4 เพศ อายุ มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง

5.5 ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับตำแหน่ง และตำแหน่งบริหาร มีความสัมพันธ์ทางลบ กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการยอมให้

6. ปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายที่ดีที่สุดของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในภาพรวมคือ ปัจจัยชีวสังคม โดยแต่ละวิธีการจัดการกับความขัดแย้งมีตัวทำนายที่ดีดังนี้

6.1 ระดับตำแหน่ง และการศึกษา เป็นตัวทำนายที่ดีในปัจจัยชีวสังคม ที่ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.369 หรือมีอำนาจการทำนายร้อยละ 13.6

6.2 อายุ เป็นตัวทำนายที่ดีในปัจจัยชีวสังคมที่ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.168 หรือมีอำนาจการทำนายร้อยละ 2.8

6.3 ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นตัวทำนายที่ดีในปัจจัยชีวสังคม ที่ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.142 โดยมีอำนาจการทำนายร้อยละ 2.0

7. ปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายที่ดีที่สุดของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในภาพรวมคือ ปัจจัยด้านงาน โดยแต่ละวิธีการจัดการกับความขัดแย้งมีตัวทำนายที่ดีดังนี้

7.1 สายงาน ตำแหน่งบริหาร เป็นตัวทำนายที่ดีในปัจจัยด้านงานที่ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .324 หรือมีอำนาจการทำนายร้อยละ 10.5

### อภิปรายผล

จากการศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการจัดการกับ

ความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ ในระดับปานกลาง ส่วนแบบการเอาชนะใช้ในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุยามาศ รัช่าแก้ว (2538 : 96-97) ที่ได้ทำการศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหา แบบหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ในระดับปานกลาง และใช้แบบการเอาชนะในระดับต่ำ และงานวิจัยของกำจัด หนูคง (2537 : 73) ที่ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 พบว่า ในการจัดการกับความขัดแย้งศึกษานิเทศก์อำเภอเขต 5 จะใช้วิธีการประนีประนอม วิธีร่วมมือแก้ปัญหา อยู่ในระดับกลาง และใช้วิธีการเอาชนะในระดับต่ำ และงานวิจัยของวีระพงศ์ แสนโกษณ์ (2533 : 105-108) ที่ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โทมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ใช้วิธีการจัดการแก้ไขความขัดแย้งแบบปรองดองแบบร่วมมือแก้ปัญหา ในระดับกลาง และวิธีการแข่งขันในระดับต่ำ ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่ารูปแบบการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีลักษณะการทำงานเป็นทีม มีการประสานงานในการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และหน่วยงานภายนอกในลักษณะที่ขอความร่วมมือ การตัดสินใจใด ๆ จะอยู่ในรูปของคณะทำงานหรือคณะกรรมการเป็นหลัก ไม่มีผู้ชี้ขาดเพียงคนเดียว และคณะทำงานหรือคณะกรรมการจะมีเป็นลักษณะให้ความคิดเห็น เสนอข้อมูล รวมทั้งหาเหตุผลประกอบ จึงไม่มีการเอาชนะเพื่อให้ตนเองได้รับประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว แต่มองประโยชน์ของลักษณะงานที่ต้องการเป็นสำคัญ บุคลากรส่วนใหญ่จึงเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะในระดับต่ำ ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบอื่นๆ บุคลากรส่วนใหญ่ใช้ในระดับปานกลาง เป็นเพราะการทำงานมีบางครั้งจำเป็นต้องใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ผสมกัน การให้ความร่วมมือเพื่อการแก้ปัญหา เพื่อให้งานที่เราต้องการสำเร็จและงานของผู้อื่นก็สำเร็จด้วย บางครั้งต้องประนีประนอม ต่อรอง ออมยอมกันไว้เพื่อมุ่งให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีความพอใจบ้างและเสียสละบ้าง บางครั้งต้องรู้จักหลีกเลี่ยง และยอมให้ ซึ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามแบบของ Thomas-Kilmann ทั้ง 5 วิธีนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ

ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งเหมาะสมมากกว่ากัน และอาจเป็นที่แบบสอบถามมีข้อจำกัดในการให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียง ข้อ ก และ ข เท่านั้น และข้อความในข้อย่อยแต่ละข้อมีข้อความที่ซ้ำกันในข้อถัด ๆ ไป และประกอบกับนิสัยของคนไทยโดยส่วนใหญ่ การเลือกตอบแบบสอบถามจะพยายามเลือกข้อที่เป็นลักษณะกลาง ๆ ไว้ก่อนเพื่อเป็นการถนอมน้ำใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของแบรดลีย์ (Bradley, 1983 อ้างถึงในวีระพงศ์ แสนโกชน์, 2533 : 110) ที่ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลาง ทั้งหญิง และชายในเขตเมือง Denver ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบคู่กันไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

2. ความแตกต่างของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยจำแนกตามตัวแปรในปัจจัยด้านชีวิตสังคม ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง สรุปได้ดังนี้

2.1 บุคลากรเพศหญิง ( $\bar{X} = 7.48$ ) ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการหลีกเลี่ยง สูงกว่าเพศชาย ( $\bar{X} = 7.03$ ) เป็นเช่นนี้อาจเพราะว่า เพศหญิงเป็นเพศที่มีความอ่อนแอ มีความพึ่งพาผู้อื่นสูง ชอบช่วยเหลือผู้อื่น หลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้น อะไรที่ยอมได้เพศหญิงจะยอมหรือหลีกเลี่ยง เพราะไม่อยากกระทบกระทั่ง อยู่เฉย ๆ คิดว่าอะไรร่วมมือได้ก็จะยินดีร่วมมือเพื่อไม่ให้ปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับการวิจัยของ อุษามาศ รัชยาแก้ว (2538 : 98) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน ใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน เป็นเพราะว่าระบบการบริหารงานในโรงเรียนกับระบบการบริหารงานในมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกันค่อนข้างชัดเจน ในระบบโรงเรียนมีลักษณะงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีหัวหน้าสายรับผิดชอบงานที่ชัดเจน แต่ระบบการบริหารงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีลักษณะประสานงาน ขอความร่วมมือ จึงเกิดการให้เกียรติซึ่งกันและกัน อะไรควรหลีกเลี่ยงได้ก็ควรจะหลีกเลี่ยง และผลงานวิจัยของมาเรีย (Maria 1984 : 1601-A อ้างถึงในศิริพร ทรัพย์ประเสริฐ 258 : 110) ที่พบว่าผู้บริหารชายและหญิงใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2.2 บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ( $\bar{X} = 6.50$ ) และ 30 - 45 ปี ( $\bar{X} = 7.10$ ) ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา น้อยกว่าผู้มีอายุมากกว่า 45 ปี

( $\bar{X} = 8.11$ ) อาจเป็นเพราะว่า ผู้ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีความเป็นผู้ใหญ่ มีประสบการณ์สูงกว่า ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาซึ่งเป็นการผสมผสานความคิดเห็นและการร่วมมือที่ดีของทุกฝ่ายเข้าไว้ด้วยกันเพื่อจะได้วิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 106-107) ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง ผู้ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ( $\bar{X} = 6.68$ ) และอายุต่ำกว่า 30 ปี ( $\bar{X} = 7.10$ ) ใช้น้อยกว่า ผู้มีอายุ 30-45 ปี ( $\bar{X} = 7.48$ ) อาจเป็นเพราะว่าผู้ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ถือว่าเป็นผู้ที่มีระดับวุฒิภาวะมาก ความคิด ความอ่าน และการมองปัญหาต่าง ๆ จะชัดเจนและถูกต้องกว่า (วีระพงศ์ แสนโกษณ์, 2533 : 107) รู้ว่าเรื่องใดบ้างที่ขัดแย้งไปแล้วไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นเรื่องที่ไร้สาระ ไม่มีโอกาสที่จะเอาชนะได้ก็จะพยายามหลีกเลี่ยง ทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง ขอมสละความต้องการของตนเองไปบ้าง และผู้ที่อายุต่ำกว่า 30 ปี ก็เป็นผู้ที่ยังอ่อนด้วยประสบการณ์ หลีกเลี่ยงได้เป็นดีที่สุด เพราะจะทำให้คนอื่นรักใคร่เอ็นดู ด้วยความที่เป็นเด็กและอ่อนวัย ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอุยามาส ระย้าแก้ว (2538 : 99) ที่ทำการศึกษาวีธีแก้ไขความขัดแย้งของบริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุแตกต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีความแตกต่างด้านอายุ แต่ได้ผ่านการอบรมทางการบริหารงานมาเหมือนกัน การตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ก็ทำได้ในลักษณะเดียวกัน แต่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช แต่ละบุคคลตัดสินใจตามที่ตนเองคิด และตามประสบการณ์ของแต่ละคน ไม่ได้ผ่านการอบรมทางด้าน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มาก่อน จึงทำให้แต่ละบุคคลคิดและแก้ปัญหาต่างๆ ตามที่มีประสบการณ์ ซึ่งอาจจะเลือกใช้วิธีที่ตนเองได้ใช้มาแล้วแต่ไม่รู้ว่ามีประสิทธิภาพมากกว่ากัน

2.3 บุคลากรที่มีการศึกษา แตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือแก้ปัญหา แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้แตกต่างกันโดย

2.3.1 บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 2.53$ ) ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ มากกว่าผู้มีการศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 1.81$ ) อาจเป็นเพราะว่าผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี



เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองสูงกว่า มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มอีกระดับหนึ่ง ความคิดหรือวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ มีมากกว่าผู้มีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี อีกทั้งการเรียนในระดับที่สูงกว่าทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง คิดว่าที่ตนเองคิดและทำเป็นสิ่งที่ถูกต้องกว่า โดยไม่ได้สนใจความต้องการของผู้อื่นมุ่งแต่จะเอาชนะ ในขณะที่เดียวกันอาจใช้ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงกว่าคุกคามและข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์ ซึ่งในผู้ที่มีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นใด ๆ เพราะคิดว่าตนเองด้อยกว่าด้วยการศึกษา

2.3.2 บุคลากรผู้ที่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 6.43$ ) และปริญญาตรี ( $\bar{X} = 6.83$ ) ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา น้อยกว่าผู้มีการศึกษาปริญญาโท ( $\bar{X} = 7.70$ ) และปริญญาเอก ( $\bar{X} = 8.03$ ) อาจเป็นเพราะผู้มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี เห็นว่าตนเองมีการศึกษาที่น้อยกว่า การที่อ้างเหตุผลใด ๆ มาหักล้างกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจไม่ได้รับการตอบรับจากผู้ที่มีการศึกษามากกว่า เพราะการศึกษาที่น้อยกว่าย่อมทำให้ประสบการณ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ น้อยตามไปด้วย ดังนั้นการให้ความร่วมมือ ด้วยดีนั้น จะทำให้ได้เรียนรู้ ปัญหา และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วย อีกทั้งผู้มีการศึกษาที่สูงกว่าจะมองผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่าว่าไม่รู้ กาลเทศะว่าในสถานการณ์การแก้ปัญหาใดควรจะร่วมมือหรือคัดค้าน และในลักษณะการทำงานในระบบของมหาวิทยาลัยยังคงให้ความสำคัญกับผู้มีการศึกษาสูง เพราะถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์มาก สั่งสมความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ได้ผ่านการแก้ปัญหาคความขัดแย้งมากกว่าผู้มีการศึกษาน้อยกว่า

2.3.3 บุคลากรผู้มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 6.81$ ) ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ มากกว่าผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 5.51$ ) และปริญญาโท ( $\bar{X} = 5.21$ ) ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะว่า ผู้ที่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี เมื่อเผชิญปัญหาหรือเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน โดยที่มีกลุ่มที่มีการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทเข้าร่วมอยู่ด้วย กลุ่มผู้ที่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรีจะยอมให้เพื่อเป็นการเอาใจ เกรงใจ ยอมเสียสละ เพื่อไม่ให้เกิดความบาดหมางใจกันระหว่างบุคคล ซึ่งในวัฒนธรรมองค์กรของการทำงานในระบบมหาวิทยาลัย การนับถือกันด้วยวุฒิที่มากกว่า

จึงมีความจำเป็นอย่างมาก ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อุยามาศ ะยะย่าแก้ว (2538 : 99) ที่พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันใช้วิธีการ แก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ เสน่ห์ โสมมัส (2538 : 105) ที่พบว่า วุฒิทางการศึกษาต่างกันมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2.4 บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ( $\bar{X} = 7.44$ ) ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา มากกว่าผู้มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ( $\bar{X} = 6.55$  และ  $\bar{X} = 6.70$ ) อาจเป็นเพราะว่าการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาเป็นแบบที่ค่อนข้างยุ่งยาก ต้องใช้เวลาและความสามารถมาก เพราะคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องประสานความคิดเพื่อปรับประเด็นความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่องานมากที่สุด และทำให้งานก้าวหน้า การจัดการกับความขัดแย้งในแบบนี้มีประสิทธิภาพเพราะเป็นการให้ความสำคัญกับทุก ๆ ฝ่าย และได้แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานหรือความแตกต่างทางความคิดได้ดี (กำจัด หนุง 2538 : 75) ซึ่งผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถเปรียบเทียบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าจะใช้วิธีการจัดการแบบใดให้ประสบความสำเร็จสามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าเห็นด้วยและช่วยกันทำงานให้เสร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงเป็นเหตุให้ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหา มากกว่าผู้มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ อุยามาศ ะยะย่าแก้ว (2538 : 99) ที่พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกันมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ เสน่ห์ โสมมัส (2538 : 105) ที่พบว่าผู้มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารแตกต่างกันมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2.5 บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ที่มีสถานภาพสมรส โสด สมรส หม้าย ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าการจัดการกับความขัดแย้งตามแบบของ Thomas-Kilmann ทั้ง 5 แบบ นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในขณะที่นั้นที่ต้องเผชิญอยู่ไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งเหมาะสมมากกว่ากัน ไม่สามารถเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบคู่กันไปแล้วแต่สิ่งแวดล้อมนั้น

สถานภาพสมรสจึงไม่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใดจัดการกับความขัดแย้ง เพราะคู่กรณีจะที่มองปัญหาไม่ได้มองสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน จึงเป็นเหตุให้ผู้ที่มีสถานภาพแตกต่าง ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2.6 บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหาแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าการแตกต่างกันด้วยระดับตำแหน่ง ทำให้ผู้ที่เผชิญกับความขัดแย้งพยายามให้ความร่วมมือกับปัญหานั้น ๆ เป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดผลงานอีกทั้งผู้ที่มีระดับตำแหน่งน้อย ๆ จำเป็นต้องให้ความร่วมมือมาก เพราะเกรงว่าถ้าไม่ร่วมมือจะเกิดผลเสียต่อตนเองในอนาคต ส่วนผู้ที่มีระดับตำแหน่งสูง ๆ ก็ต้องการมีผลงานเป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลอื่น จึงร่วมมือแก้ปัญหาเป็นอย่างดี สิ่งของตนเองต้องการก็ได้รับการตอบสนอง สิ่งที่คุณอื่นต้องการก็ได้รับการตอบสนองด้วยเช่นเดียวกัน

3. ความแตกต่างของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย โดยจำแนกตามตัวแปรปัจจัยด้านงาน ซึ่งได้แก่ สายงาน และตำแหน่งบริหาร สรุปได้ดังนี้

3.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายงาน แตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาต่างกัน โดยผู้ที่ปฏิบัติงานใน สาย ค ( $\bar{X} = 6.81$ ) ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานในสาย ข ( $\bar{X} = 7.37$ ) และ ก ( $\bar{X} = 7.95$ ) ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะว่า ผู้ปฏิบัติในสาย ค ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ด้านธุรการต่าง ๆ คอยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับงานด้านธุรการให้กับสาย ข และสาย ก ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานในสาย ค จะมีความรู้สึกว่าคุณเองอยู่ในสายที่ไม่ได้รับการยกย่องเท่าที่ควร ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาในหลาย ๆ เรื่อง จึงไม่สนใจที่จะร่วมมือแก้ปัญหา เพราะคิดว่าตนเองไม่มีความสำคัญ จึงเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานในสาย ค ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหาน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานในสาย ข และ ก

3.2 บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งบริหาร และไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าระบบการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เปิดโอกาสให้ทุกตำแหน่งงานที่เป็นทั้งผู้บริหาร

และไม่ได้เป็นผู้บริหาร ที่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้เท่าเทียมกัน การเข้าร่วมเป็นคณะทำงานหรือคณะกรรมการต่าง ๆ ทุกคนมีโอกาที่จะแสดงเหตุผลประกอบการตัดสินใจ ในการแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ เพราะบางครั้งการเป็นผู้บริหารอาจอยู่เหนือปัญหา ไม่ได้เผชิญกับปัญหาเหล่านั้นมาก่อนไม่รู้ที่มาของปัญหา แต่ผู้ที่ไม่ได้มีตำแหน่งบริหาร ได้สัมผัสกับปัญหาหรือเหตุการณ์ความเป็นมาต่าง ๆ และนำเสนอต่อที่ประชุมทำให้การตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นไปด้วยดี จึงเป็นเหตุให้การดำรงตำแหน่งบริหารหรือไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหารใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3.3 บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งบริหารแตกต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา ; และหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งบริหาร มีประสบการณ์ในตำแหน่งที่เข้าไปอยู่ในรูปของ คณะกรรมการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยไม่เท่าเทียมกัน บางตำแหน่งมีโอกาสเข้าร่วมตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้งรับรู้ปัญหา หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร สถานการณ์บางอย่างจำเป็นต้องให้ความร่วมมือแก้ปัญหา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพอใจและตนเองก็พอใจในระดับหนึ่ง งานก็สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มากกว่าจะเอาชนะซึ่งไม่เกิดผลดีต่องาน และอาจทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกไม่ชอบหน้า และไม่ให้การสนับสนุนในอนาคต ส่วนการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงนั้น ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ บางครั้งจำเป็นต้องอยู่เหนือความขัดแย้งไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น บางครั้งอาจไม่ให้ความร่วมมือแก้ปัญหาใด ๆ อยู่เฉย ดีกว่าสำหรับวิธีการอื่น ๆ ใช้ไม่แตกต่างกันเป็นเพราะผู้บริหารในตำแหน่งเหล่านั้นต้องใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งหลาย ๆ วิธีร่วมกันในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งแต่ละวิธีขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ว่าจะสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์นั้นๆ ให้ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านชีวิตสังคม ปัจจัยด้านงาน กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

4.1 การศึกษา และสายงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แต่ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มีการศึกษาสูงขึ้น

ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ มากขึ้น ได้รับรู้ทฤษฎีการบริหารงานจากการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งในชั้นเรียนและภายนอก การที่จะเอาชนะให้ได้ไม่เป็นผลดีต่อตัวเองและผู้อื่น จะถูกมองว่าเป็นคนที่เห็นแก่ตนเองเป็นหลักไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร ดังนั้นถ้าการศึกษาสูงขึ้นจะใช้วิธีการเอาชนะน้อยลง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจริญ โคดี อำนวย (2530 : 70) ที่ได้ศึกษาวิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร และงานวิจัยของแก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534 : 102) ที่ได้ศึกษาความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่าวุฒิการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร และงานวิจัยของกำจัด หนูคง (2537 : 76) ที่ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ตามแบบของโฮมส์ กิลแมนน์ พบว่าวุฒิการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษาที่ 5 และงานวิจัยของ ภัทธสาร ศรีดาวเรือง (2539 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขา สมบูรณ์แบบในกรุงเทพมหานคร พบว่าวุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะว่า การบริหารงานของแต่ละหน่วยงานมีความหลากหลาย บุคลากรแต่ละกลุ่มก็ต่างกันออกไป โดยเฉพาะการบริหารงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีโครงสร้างการบริหารงานเป็นรูปคณะกรรมการในการกลั่นกรองปัญหาต่างๆ มากกว่าจะสั่งจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพียงอย่างเดียว การยอมรับมติของที่ประชุมจึงมีน้ำหนักดีกว่า ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน โดยบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้นจะใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบเอาชนะมากขึ้นด้วย ที่เป็นเพราะว่าบุคคลที่มีประสบการณ์มากได้เห็นปัญหาต่างๆ มามาก ซึ่งการได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่ามากด้วยประสบการณ์

ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง คิดว่าสิ่งที่ตนเองคิดและทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ไม่สนใจผู้อื่น การแก้ปัญหาต่าง ๆ มุ่งแต่การเอาชนะในสิ่งที่ตนเองต้องการ เพราะคิดว่าผู้อื่นต้องเกรงใจด้วยประสบการณ์ที่มากกว่า ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภักธสาร ศรีดาวเรือง (2539 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมุทรปราการ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2 อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับตำแหน่ง สายงาน ตำแหน่งบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหา ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดการกับความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหาเป็นวิธีที่จะต้องมีการประสานความคิดต่าง ๆ ที่แต่ละคนมี แล้วนำมาปรับให้เข้ากับประเด็นของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งให้เห็นถึงผลประโยชน์ของงานถ้าได้มีการร่วมมือแก้ปัญหา ร่วมแรงร่วมใจกัน ซึ่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้พยายามจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เทคโนโลยีที่ทันสมัย การบริหารงานในรูปคณะทำงาน และคณะกรรมการ เพื่อขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการที่จะทำให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้าต่อไปในอนาคตก็เป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันด้วยดี มาตลอด ซึ่งอายุที่มากขึ้น การศึกษาที่มากขึ้น ประสบการณ์ที่มากขึ้น ระดับตำแหน่งที่เพิ่มสูงขึ้น สายงานที่สูงกว่า การได้ดำรงตำแหน่งบริหารตามความรู้ความสามารถของตน ตลอดจนได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ดำรงตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ จึงเป็นเหตุให้ตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือแก้ปัญหา

4.3 ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะว่าการที่บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีประสบการณ์ในการทำงานที่สูงขึ้น จะใช้วิธีการประนีประนอมน้อยลง เป็นเพราะว่าวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีการที่ใช้ไกล่เกลี่ย และปฏิบัติในการสายกลาง ไม่มีใครแพ้และไม่มีใครชนะ ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้เป็นเพียงลดความขัดแย้งเท่านั้น

ไม่ได้ทำให้หมดไป มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาอีก เป็นการเสียเวลา และความรู้ความสามารถที่จะนำไปใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งแบบอื่น ๆ ที่ก่อประโยชน์มากกว่า จึงเป็นผลให้ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

4.4 เพศ และอายุ มีความสัมพันธ์ทางลบ กับวิธีการจัดการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าตามธรรมชาติของมนุษย์ไม่ว่าเพศชายหรือเพศหญิงพยายามที่จะหลีกเลี่ยงกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว การไม่เข้าไปรับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองมากกว่า ส่วนอายุที่มากขึ้นจะใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการหลีกเลี่ยงน้อยลง ที่เป็นเช่นนี้เพราะประสบการณ์ที่มากขึ้น ทำให้เกิดการเรียนรู้ว่าเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นฝ่ายผิดหรืออีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า ควรที่จะหลีกเลี่ยง การหลีกเลี่ยงอาจจะได้ผลดีในสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจหรือใช้ในการแก้ปัญหาที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมหรือฝ่ายหนึ่งต้องการลดความกดดัน มณฑิกา แก้วทองคำ (2539 : 72) และการไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและของผู้อื่นอาจเกิดขึ้น โดยคาดการณ์ว่าระยะเวลาที่ผ่านมาอาจทำให้เหตุการณ์ต่าง ๆ หรือความขัดแย้งหายไปโดยไม่ต้องทำอะไร ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรสาร ศรีดาวเรือง (2539 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีใน โครงสร้างองค์กร สาขาสมบูรณแบบในกรุงเทพมหานคร พบว่า เพศ และอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และงานวิจัยของเจริญ โคนสีอำนวย (2530, 75 และ 77) ที่ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า เพศ และอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา และงานวิจัยของ แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534 : 120) ที่ได้ศึกษาความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่าอายุไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร และงานวิจัยของ มณฑิกา แก้วทองคำ (2539 : 73) ที่ได้ศึกษาความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปเขต

ภาคใต้ พบว่าอายุไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง และพบว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุมากขึ้นจะใช้การปรองดองน้อยลง และใช้วิธีการหลีกเลี่ยงมากขึ้น

4.5 ประสิทธิภาพในการทำงาน ระดับตำแหน่ง ตำแหน่งบริหาร มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานน้อย ระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่า การดำรงตำแหน่งบริหารในระดับต้น ๆ ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้มากกว่า เพราะการจัดการกับความขัดแย้งแบบการยอมให้เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงความร่วมมือในระดับสูง เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจกันระหว่างบุคคล ซึ่งผู้ที่มีประสิทธิภาพน้อย ระดับตำแหน่งต่ำกว่า ดำรงตำแหน่งบริหารระดับต้น ๆ จำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ให้มากขึ้น การยอมตามหรือยอมให้ในสิ่งที่ควรยอม แต่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ หรือประสบผลสำเร็จก็ควรจะยอม อีกทั้งยังได้รับการยอมรับ ความเกรงใจ และมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากผู้ได้บังคับบัญชา ถ้าเป็นผู้ที่ยอมให้เป็นบางครั้ง บางจังหวะ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญ โกลสีอำนวย (2530 : 80) ที่ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และงานวิจัยของเสนห์ โสมนัส (2538 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

ผลการศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย วิทยาลัยราช สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยวิทยาลัยราชได้ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยวิทยาลัยราชมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งไม่เพียงพอที่จะใช้วิธีการจัดการกับ



ความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะในด้านนี้กับบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น โดยการจัดฝึกอบรม สัมมนาอย่างทั่วถึง และกว้างขวาง เน้นหลักสูตรที่ทันสมัย โดยกำหนดเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาไว้เป็นเนื้อหาที่สำคัญ

1.2 ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะในระดับต่ำ ซึ่งแบบการจัดการกับความขัดแย้งดังกล่าวเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพหากใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้น จึงควรมีการพัฒนาและกระตุ้นให้มีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการเอาชนะให้มีในระดับที่สูงเพื่อประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ควรมีการศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในแต่ละแบบและเลือกใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1.4 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับตัวแปรที่ทำนายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

จากผลการวิจัยวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยได้ดังนี้

1. ควรศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาที่แตกต่างกันไปจากการวิจัยในครั้งเพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์

2. ควรศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในแต่ละหน่วยงานเป็นการเฉพาะ เช่น สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักทะเบียนและวัดผล ฯลฯ เพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบและพิสูจน์ยืนยันผลการวิจัยครั้งนี้ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคลากรมหาวิทยาลัยเปิดกับมหาวิทยาลัยปิด และระหว่างมหาวิทยาลัยปิดด้วยตนเอง
4. ควรศึกษาให้ครอบคลุมถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
5. ควรศึกษาตัวแปรที่เป็นตัวทำนายที่ดีของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กิติมา ปรีดีดิลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.
- เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทย  
วัฒนาพานิช, 2529.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้ผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
วิโรฒ ประสานมิตร, 2526.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. ความลับขององค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, 2534.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, 18 ปี มสธ. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,  
2539.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : สำนัก  
พิมพ์ตะเกียง, 2534.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- \_\_\_\_\_ . ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ . การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา  
พานิช, 2525.
- \_\_\_\_\_ . การบริหารความขัดแย้งในระบบราชการ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์, 2526.
- อุทัย บุญประเสริฐ. องค์การและปัญหาในองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2521.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2530.

## วารสาร

ถีกฤทธิ ปราโมช. “ชอยสวนพูล” สยามรัฐรายวัน. 5 พฤษภาคม 2530.

จินตนา ยูนิพันธ์. “ความขัดแย้งและการจัดการต่อข้อขัดแย้ง” วารสารพยาบาลศาสตร์  
 จุฬา. 2,3. 2533.

ถวัลย์ วรเทพพุทธิพงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. “การแก้ปัญหาความขัดแย้งใน  
 หน่วยงาน” วารสารกรมบัญชีกลาง. 22 , พฤษภาคม - มิถุนายน 2528.

ทวีศักดิ์ ไชยมาโย. “ความขัดแย้งของมนุษย์” วารสารแนะแนว. 25 , 134 เมษายน-  
 พฤษภาคม 2534.

ประกอบ คุปรัตน์. “การมีผลประโยชน์ในสถานศึกษา แนวทางวิเคราะห์” วารสาร  
 ครุศาสตร์. 10 , กรกฎาคม-ธันวาคม 2524.

พรรณราย ทวีพะระภา. “การฝึกพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกและการจัด  
 การกับความขัดแย้ง” แนะนำ 17,84. ธันวาคม 2525 - มกราคม 2526.

พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์. “การบริหารความขัดแย้ง” วารสารข้าราชการ. กันยายน -  
 ตุลาคม 2531.

\_\_\_\_\_. “การจัดการกับความขัดแย้ง” อรุณปริทัศน์. 13 , กรกฎาคม 2531.

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. “ความขัดแย้งกับการประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน” วารสารการ  
 ศึกษาเอกชน. 8,10 กรกฎาคม 2528.

## วิทยานิพนธ์

กำจัด กงหนู. “วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5”

ปริญญาโท กศ.ม.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2537.

แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์. “การศึกษาความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของ  
พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร”

ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2534.

เจริญ โคนสีอำนวย. “วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม  
สามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” ปริญญาโท กศ.ม.กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา

ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. “วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการ  
ปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการ  
ศึกษา 1”. ปริญญาโท กศ.ม.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

ทวีศักดิ์ บุญบุชาไชย. “ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความ  
ขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร” ปริญญาโท  
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532.

ประชุม โพธิกุล. “การจัดการความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตก” วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532. อัดสำเนา.

ภัททสาร ศรีดาวเรือง. “ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมาบุญธรรมแบบในกรุงเทพมหานคร”

ปริญญาโท บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

2539.

มณฑลิกา แก้วทองคำ. “ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ  
ในโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้” ปรินูญานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539.

ลัดดา วิศิษฐานนท์. “แบบพฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลของ  
บุคลากรในองค์การธุรกิจตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง”.

ปรินูญานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2534.

วีระพงษ์ แสนโกชน์. “การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ ไรม์สคิลแมนน์.  
ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาที่ 9”  
ปรินูญานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2533.

เสน่ห์ โสมนัส. “การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
สุพรรณบุรี” ปรินูญานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.

อุษามาศ รัชชาแก้ว. “การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่  
สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร” ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.

## ภาษาอังกฤษ

## Book

- Barker, Larry L. and others. **Groups in Process : An Introduction to Small Group Communication.** 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1991.
- Chung, Kae H., and Leon C. Megginson. **Organizational Behavior : Developing Managerial Skills.** New York : Harper and Row, 1981.
- Cohen, Allan R., and other. **Effective Behavior in Organization : Learning from the Interplay of Cases. Concepts and Student Experiences.** Revised ed. Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- Cronbach, Lee Joseph. **Essentials of Psychological Testing.** New York : Harper and Row., 1970.
- David D. Myers, **Psychology.** Tokyo : McGraw - Hill International, 1983.
- Donnelly, Jr. James H., James L. Gibson, and John M. Ivancevich. **Fundamental of Management.** 6th ed. Homewood, Illinois : Business Publication, 1987.
- Everard, Bertie and Geoffrey Morris. **Effective School Management.** 2nd ed. London : Poul Chapman Publishing Ltd., 1990.
- Gordon, Judith R., and others. **Mangement and Organizational Behavior.** Boston : Allyn and Bacon, 1990.
- Hellrigel, Don., John.W. Slocum, Jr. and Richard W. Woodman. **Organizational Behavior.** 5th ed. Cambridge : Harper and Row, 1989.
- Hilad, Lynn Frickson. "Female Republic Administrators and Conffict Management". **Dissertation Abstracts International.** Vol 45, No.05 : November, 1984.

- Johnson, David W. and Frank, P. Johnson. **Joining Together**. Englewood Cliffs. N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1982.
- Krejcie, Robert V. and Daryle, W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities", **Journal of Educational and Psychological Measurement**. 30(3) : 607-610 ; Autum, 1970.
- Kunaviktikul, W. **Conflict management, Job satisfaction, intent to stay, and specific demographic variables of professional nurses in Thailand**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Alabama, Birmingham, 1994.
- Lock, Edwin A. and others. **The Essence of Leadership**. New York : Lexington Books, 1991.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. New York : McGraw - Hill Book Company, 1989.
- Marquis, BL., & C.J. Huston, **Management Decision Making for Nurses**. Philadelphia : J. B. Lippincott, 1987.
- Muldary, Thomas W. **Burn Out and Health Professional Manifestation and Management**. New York : Appleton - Century - Crofts, 1983.
- Noethcraft, Gregory B. and Margaret A. Neale. **Organizational Behavior : A Management Challenges**. Chicago : The Dryden Press, 1990.
- Owens, Robert G. **Organizational Behavior in Education**. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1991.
- Pneuman, Roy W. and Margaret E. Bruehl. **Managing Conflicts : A Complete Process-Centered Handbook**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1982.



- Pritchard Belty, "The Relationship between Management Experience and Conflict Management Style of Men and of Women in Community College Administration, "Dessertation Abstracts International" Vol.46, No.09; March, 1986.
- Robbins. Stephen P. **Managing Organizational Conflict : A Non - Traditional Approach.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1974.
- \_\_\_\_\_. **Management : Concept and application.** 2nd ed. Englewook Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Organization Theory Structure, Design and Applications.** 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1990.
- Sergiovanni, Thomas, J. and others. **Educational Governance and Administration.** 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1987.
- Shermerhorn, Jr., John R., Jamer G. Hunt and Richard N. Oshorn. **Managing Organization Behavior.** 4th ed. New York : John Wiley and Sons, 1991.
- Smit ,Stuart C. and others **School Leadership : Handbook for Survival.** Eugene : University of Oregon, 1981.
- Strauss, George, "Tactics of Lateral Relationship : The Purchasing Agent," in **The Organizational Behavior Reader.** 5th ed. edited by Kolb, David A., IrwinM. Rubin and Joyces Osland. p 316-334. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1991.
- Stoner, James A. F. **Management,** 2nd ed. : Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1982.
- Sullivan, E.J. & P.J. Decker. **Effective Management in Nursing.** California : Addsion-Wesly Publishing Compay, 1988.
- Thomas, KW. & R.H. Kilmann, **Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument.** Texedo Park, NY : XICOM Inc., 1974.

Thomas, Keneth W. and Ralph H. Kilmann , **Thomas - Kilmann Conflict Mode**

**Instrument.** 27th ed. New York : XICOM Incoretec., 1987.

Wolf, Gail A. "Nursing Turn Over Some Cause and Solutions" **Nursing Outlook 2**

233-236 ; April, 1981.



ภาคผนวก



ประชากร	ขนาดกลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	ขนาดกลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	ขนาดกลุ่ม ตัวอย่าง
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	69	380	191	2800	328
75	58	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	103	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

ที่มา : Krejcie , R.V. , and Morgan , D.W. " Determining Sample Size for Research Activities " Educational and Psychological Measurement ( 1970 ) : 607 - 610.

## แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง “วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัย  
 ธรรมาราช”

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นแบบสอบถามที่จัดทำขึ้น เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับ  
 ความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กรุณาอ่านและให้ความเห็นตาม  
 ความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเท่านั้นที่จะช่วยให้การวิเคราะห์ดำเนินไป  
 อย่างถูกต้อง ท่านไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถาม คำตอบทุก ๆ คำตอบ จะเก็บไว้เป็นความลับ  
 จุดมุ่งหมายของแบบสอบถามนี้เพื่อประกอบการศึกษาและนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เสนอ  
 ต่อมหาวิทยาลัยฯ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง  
 เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชต่อไปใน  
 อนาคต

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ถ้ามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 ถ้ามเกี่ยวกับด้านงาน

ตอนที่ 3 ถ้ามเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรเมื่อเผชิญกับ  
 ความขัดแย้ง

ตอนที่ 1  
สถานภาพของผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย/ ลงใน [ ] ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- |  |   |
|--|---|
| 1. เพศ                                       | <input type="checkbox"/> ชาย              |
|  | <input type="checkbox"/> หญิง             |
| 2. อายุ                                      | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี    |
|  | <input type="checkbox"/> 30-45 ปี         |
|  | <input type="checkbox"/> มากกว่า 45 ปี    |
| 3. การศึกษา                                  | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี |
|  | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี        |
|  | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท         |
|  | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก        |
| 4. ประสบการณ์ในการทำงาน                      | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี     |
|  | <input type="checkbox"/> 5-10 ปี          |
|  | <input type="checkbox"/> 10 ปีขึ้นไป      |
| 5. สถานภาพสมรส                               | <input type="checkbox"/> โสด              |
|  | <input type="checkbox"/> สมรส             |
|  | <input type="checkbox"/> หม้าย            |
| 6. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับซี..... |   |

**ตอนที่ 2**  
**ถามเกี่ยวกับตำแหน่งงาน**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [ ] ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ท่านปฏิบัติราชการอยู่ในสายงาน [ ] สาย ก.

[ ] สาย ข.

[ ] สาย ค.

2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งทางบริหาร หรือไม่

[ ] ใช่

[ ] ไม่ใช่ เข้าไปตอบตอนที่ 3

ถ้าท่านดำรงตำแหน่งบริหารกรุณาเลือกตำแหน่งที่ท่านอยู่ในปัจจุบัน

[ ] ประธานคณะกรรมการประจำสาขาวิชา

[ ] ผู้อำนวยการสำนัก

[ ] รองประธานคณะกรรมการประจำสาขาวิชา

[ ] รองผู้อำนวยการสำนัก

[ ] เลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชา

[ ] เลขานุการสำนัก

[ ] หัวหน้าศูนย์

[ ] หัวหน้าฝ่าย

[ ] หัวหน้าหน่วย

### ตอนที่ 3

#### ถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

##### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามมีทั้งหมด 30 ข้อ
2. ในแต่ละข้อมีตัวเลือก ก. และ ข. ซึ่งเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ขอให้ท่านพิจารณาว่าคุณจะตอบสนองกับสถานการณ์เช่นนั้นอย่างไร
3. ในแบบสอบถามแต่ละข้อจะมีพฤติกรรม ก. หรือ ข. บรรยายลักษณะการตอบสนองทางพฤติกรรมที่อาจเป็นไปได้ โปรดเขียนวงกลมล้อมรอบข้อ ก. หรือ ข. ที่เห็นว่าตรงกับพฤติกรรมตอบสนองต่อท่านมากที่สุด
4. ในบางข้อทั้งพฤติกรรม ก. และ ข. อาจไม่ใช่แบบฉบับของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวของท่าน กรุณาเลือกพฤติกรรมที่ท่านคิดว่าอย่างจะใช้มากที่สุด
5. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจซ้ำกัน ในการตอบให้ท่านอย่าได้คำนึงถึงข้อที่ผ่านมา ให้พิจารณาเลือกตอบเฉพาะข้อที่ท่านกำลังพิจารณาอยู่เท่านั้น
6. แบบสอบถามนี้ไม่มีข้อถูก หรือผิด ขอให้ท่านตอบด้วยความจริงใจมากที่สุด และ โปรดตอบให้ครบทุกข้อ



### แบบสอบถาม

1. ก. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา  
 ข. ข้าพเจ้านั้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน
2. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน
3. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
4. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม  
 ข. ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา
5. ก. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
6. ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ข้าพเจ้าไม่สบายใจ  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ
7. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ  
 ข. ข้าพเจ้ายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น
8. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
9. ก. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางของข้าพเจ้า
10. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
11. ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้

12. ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้  
 ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
13. ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า
14. ก. ข้าพเจ้าจะแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบ และจะถามความคิดเห็นของคนอื่น ๆ  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์
15. ก. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
16. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี
17. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามจะทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
18. ก. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา  
 ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
19. ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามที่ประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาคิดอย่างรอบคอบ
20. ก. ข้าพเจ้าพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน  
 ข. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีจะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม

21. ก. ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น  
ข. ข้าพเจ้าเอนเอียงไปในทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
22. ก. ข้าพเจ้าพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับความคิดเห็นของคนอื่น ๆ  
ข. ข้าพเจ้าพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้า
23. ก. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง  
ข. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา
24. ก. ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ข้าพเจ้าจะพยายามทำตามใจเขา  
ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม
25. ก. ข้าพเจ้าพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้ามีเหตุผลและมีประโยชน์  
ข. ในการเจรจาต่อรองนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของคนอื่น
26. ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา  
ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง
27. ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้  
ข. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
28. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้  
ข. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา
29. ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา  
ข. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
30. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น  
ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่เราก็จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวสุกัญญา สุขวุฒิ
เกิด	19 มกราคม 2504
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีการศึกษา พ.ศ.2531 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ปีการศึกษา 2541
ประวัติการทำงาน	พ.ศ.2527-2534 พนักงานธุรการ ประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2534 - ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (หัวหน้าหน่วย เลขานุการกิจ) ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช