

**บทวิเคราะห์วัฒนธรรมและความขัดแย้งในองค์กร:
หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน กองทัพอากาศ เขตดอนเมือง**
**The Analysis of Organizational Culture and Conflicts in the Organization:
The Royal Thai Air Force Security Forces Command**

เรืออากาศโท ปกรณ์ ดันติทวีวัฒน์*
Flying Officer Pakorn Thantitawevat

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งในองค์กร อันเกี่ยวเนื่องกับวัฒนธรรมในองค์กรทางทหาร องค์กรทางทหารมีลักษณะเฉพาะขององค์กรแตกต่างจากองค์กรเอกชน หรือองค์กรระบบข้าราชการพลเรือน ด้วยเหตุความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ดำรงอยู่และพัฒนาก้าวหน้า การวิจัยนี้จึงมุ่งหาสาเหตุ ระดับ ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งในองค์กร การวิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้ตัวอย่างนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยบัญชาการอากาศโยธินในช่วงเดือนสิงหาคมถึงเดือนกันยายน พ.ศ.2555 โดยเก็บแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จำนวน 360 ชุด มาวิเคราะห์ผลทางสถิติด้วย การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบเพียร์สันคอร์เรชัน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความขัดแย้งในองค์กร ด้วยข้อเท็จจริงที่ว่า องค์กรของหน่วยบัญชาการอากาศโยธินเป็นระบบทหารมีความเด็ดขาด มุ่งเน้นการใช้กำลัง ใช้คำสั่งและอำนาจ ในอีกด้านหนึ่งวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากองค์กรทหารมีกฎระเบียบที่ชัดเจน มีค่านิยมมุ่งผลสำเร็จของภารกิจ หลีกเลี่ยงความผิดพลาดล้มเหลว มีความสมัครสมานสามัคคี รักพวกพ้องและยึดถือระบบอาวุโส ยึดถือการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นสำคัญ

คำสำคัญ: ความขัดแย้งในองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน กองทัพอากาศ เขตดอนเมือง

Abstract

The purpose of this research was to analyze the organizational conflicts related to culture of military organization. Its typical characteristics make military organization differs from private sectors or civil ministries and departments. The conflicts in the organization sometime can maintain the existence of those military organizations and promote their organizational development. This research aimed to determine the causes, levels, and relationship of the organizational culture and organizational conflict. The quantitative research method was used. Samples of this study were commissioned and non-commissioned officers working at the Royal Thai Air Force Security Forces Command Three hundred and

* นิสิต หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการความขัดแย้ง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; Email: pakerthan@gmail.com

sixty completed questionnaires were collected from August to September 2012. Statistical analysis used in this research included frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Correlation. The research results showed that there was a high correlation between organizational culture (Aggressive/Defensive cultural styles) and the conflicts in the organization, the Royal Thai Air Force Security Forces Command. This is due to the fact that military system is autocratic and emphasizes the authorization and command. On the other hand, there is a low correlation between the Constructive Cultural styles and the conflicts in the organization because of the precise rules and regulations; the organizational value aimed at mission accomplishment; failure avoidance; organizational harmony, unity, and seniority; and obedience to commands.

Key Word: Organizational Conflict, Organizational Culture, The Royal Thai Air Force Security Forces Command

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรและทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ หากสามารถควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมก็จะช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนา องค์กรประกอบด้วยบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกัน ในองค์กรแต่ละองค์กรถูกก่อตั้งขึ้นมาด้วยจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน องค์กรทางเอกชนมีจุดประสงค์ทางผลกำไรตอบแทนที่ได้รับจากการประกอบการ แต่องค์กรทางราชการเป็นองค์กรที่ถูกก่อตั้งขึ้นเพื่อจุดประสงค์ในการขับเคลื่อนทำงานเพื่อประเทศชาติ องค์กรทางทหารเป็นองค์กรแบบราชการแบบหนึ่ง (Peter ,1957 อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2526) ที่มีอัตลักษณ์แตกต่างจากองค์กรราชการอื่นๆ (สุปรีชา กมลาคน์. ม.ป.ป.) ด้วยระบบ ระเบียบ จุดประสงค์ในการก่อตั้ง ความยาวนานของการก่อตั้งทำให้เกิดวัฒนธรรมเฉพาะขององค์กรที่ถูกหล่อหลอมมาหลายร้อยปี การพัฒนาและดำรงอยู่ได้ขององค์กร เกิดจากการขับเคลื่อนของบุคลากร ระบบและกาลเวลา ก่อให้เกิดเหตุการณ์ ประสบการณ์ การพัฒนาขององค์กร เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสำรวจความขัดแย้งในองค์กร ในหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน กองทัพอากาศ เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ในหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน กองทัพอากาศ เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความขัดแย้งในหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน กองทัพอากาศ เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

วิธีการวิจัย

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือข้าราชการทหารในหน่วยงาน จำนวน 1,623 เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 393 คน และนายทหารชั้นประทวน 1,230 คน จากวิธีสุ่มตัวอย่างของ Yamane's โดยให้ความคลาดเคลื่อนได้ 0.05 ได้จำนวนตัวอย่าง 321 คน แบ่งเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรจำนวน 78 คน นายทหารชั้นประทวน 243 คน

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากการคำนวณสุ่มตัวอย่างและการเก็บจริง

ลำดับที่	ระดับชั้นยศของข้าราชการ	ประชากร	ตัวอย่างคำนวณ	ตัวอย่างจริง
1	นายทหารชั้นสัญญาบัตร	393	78	82
2	นายทหารชั้นประทวน	1,230	243	278
รวม		1,623	321	360

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง โดยสร้างแบบสอบถามจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งนำมาสร้างเป็นข้อคำถามเพื่อใช้ในการวัดตัวแปรในแต่ละตัวแปร และนำแบบสอบถามมาทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือก่อนเก็บข้อมูลจากตัวอย่าง

การวิจัยนี้ผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องความขัดแย้งและรูปแบบวัฒนธรรมในองค์กรหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน ซึ่งขอบเขตเนื้อหาของการวิจัยที่ต้องการศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อสาเหตุของความขัดแย้ง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวัดระดับและวิเคราะห์ต่อความขัดแย้งภายในหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทางประชากรศาสตร์ เป็นคำถามแบบเลือกตอบเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุราชการ การศึกษาก่อนเข้ารับราชการ รายได้ ชั้นยศ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยอ้างอิง ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรของ Cooke & Lafferty ทั้ง 3 แบบ คือ ลักษณะองค์กรแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา วัฒนธรรมองค์กรแบบ ตั้งรับ-ก้าวร้าว

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยใช้การแบ่งสาเหตุความขัดแย้งของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) ซึ่งแบ่งสาเหตุความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ สาเหตุจากบุคคล สาเหตุจากการสื่อสารและสาเหตุจากโครงสร้างของหน่วยงาน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแบบปลายเปิด เรื่องความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

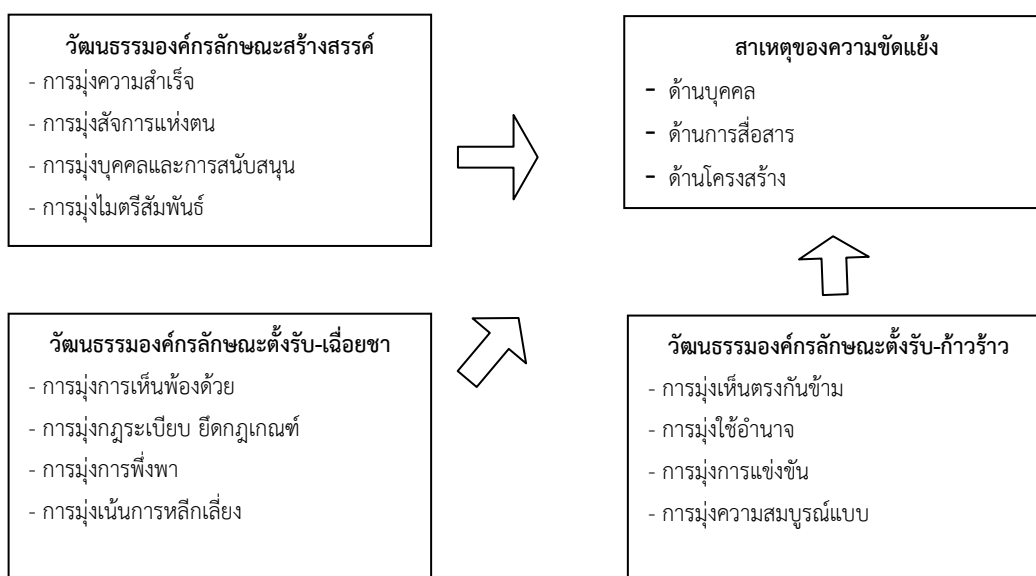
ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการทหารในหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน โดยแบบสอบถามจำนวน 460 ชุด ได้รับการตอบกลับจำนวน 433 ชุด คัดแยกได้ส่วนที่ครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 360 ชุด และนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ผลทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้รับรวบรวมได้จากตัวอย่างนำมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ประกอบไปด้วย การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบ Pearson Correlation

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎี สาเหตุความขัดแย้งของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) และ วัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเหล่านี้มีพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้ง

ผลการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ตัวอย่างข้าราชการในหน่วยงานมีทั้งสิ้น 360 คน โดยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 93.9 อายุราชการ 20 ปีขึ้นไปมากที่สุดร้อยละ 49.7 และรองลงมาอายุราชการ 0-5 ปี จำนวนร้อยละ 21.4 จบการศึกษาจากสถาบันโรงเรียนเจ้าอาวาสเป็นจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 47.5 น้อยสุดคือโรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับหมวดร้อยละ 14 โดยมีชั้นยศ พ.อ.ต.-พ.อ. ร้อยละ 47.2 ชั้นยศ จ.ต.-จ.อ. ร้อยละ 30 ชั้นยศ น.ต.-น.อ. ร้อยละ 13.1 และน้อยที่สุด ชั้นยศ ร.ต.-ร.อ. ร้อยละ 9.7

2. ระดับของสาเหตุความขัดแย้งโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางด้วยค่าเฉลี่ย 2.77 สาเหตุความขัดแย้งด้านบุคคลเฉลี่ย 2.79 ด้านการสื่อสาร 2.82 ด้านโครงสร้าง 2.69 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมดดังรายละเอียดจากตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับของสาเหตุของความขัดแย้ง

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
สาเหตุความขัดแย้งโดยรวม	2.77	0.88	ปานกลาง
สาเหตุความขัดแย้งด้านบุคคล	2.79	0.98	ปานกลาง
สาเหตุความขัดแย้งด้านการสื่อสาร	2.82	0.84	ปานกลาง
สาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างองค์กร	2.69	1.04	ปานกลาง

3. รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรแบบสร้างสรรค์ อยู่ในระดับที่สูง ทั้ง 4 มิติ โดยมีค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์อยู่ที่ 3.88 ซึ่งจัดอยู่ในระดับสูง

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์กรเฉลี่ย 3.62 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นมิติพบว่า การมุ่งเห็นพ้อง การมุ่งกฎระเบียบ การมุ่งพึ่งพาอยู่ในระดับสูง และ การมุ่งหลีกเลี่ยงในระดับปานกลาง

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยระดับที่ 3.15 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายมิติพบว่า การมุ่งเห็นตรงข้าม การมุ่งใช้อำนาจ การมุ่งแข่งขัน อยู่ในระดับปานกลางด้วยค่าเฉลี่ยแต่ละด้าน 2.87, 3.08, 3.18 ตามลำดับ ในขณะที่ระดับการมุ่งความสมบูรณ์แบบในระดับสูง ด้วยระดับค่าเฉลี่ย 3.46 ดังรายละเอียดตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับของวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์	3.88	0.65	สูง
มิติที่ 1 มุ่งความสำเร็จ	3.92	0.78	สูง
มิติที่ 2 มุ่งสัจการแห่งตน	4.06	0.65	สูง
มิติที่ 3 มุ่งบุคคลและการสนับสนุน	3.68	0.84	สูง
มิติที่ 4 มุ่งไม่ตรีสัมพันธ	3.85	0.69	สูง
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.62	0.55	สูง
มิติที่ 1 มุ่งการเห็นพ้อง	3.62	0.66	สูง
มิติที่ 2 มุ่งกฎระเบียบ	4.05	0.69	สูง
มิติที่ 3 มุ่งการพึ่งพา	3.88	0.73	สูง
มิติที่ 4 มุ่งหลีกเลี่ยง	2.94	0.97	ปานกลาง
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	3.15	0.64	ปานกลาง
มิติที่ 1 มุ่งเห็นตรงกันข้าม	2.87	0.88	ปานกลาง
มิติที่ 2 มุ่งใช้อำนาจ	3.08	0.84	ปานกลาง
มิติที่ 3 มุ่งการแข่งขัน	3.18	0.86	ปานกลาง
มิติที่ 4 มุ่งความสมบูรณ์แบบ	3.46	0.73	สูง

4. รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 แบบ มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งสูงที่สุด ที่ระดับ .644 รองลงมา คือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ที่ระดับ -.149 และ .136 ตามลำดับ ซึ่งด้านตั้งรับ-ก้าวร้าว และ

ตั้งรับ-เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งไปในทางเดียวกันซึ่งแตกต่างกับความขัดแย้งด้านสร้างสรรค์ที่มีผลกับสาเหตุความขัดแย้งโดยรวมในทางตรงข้าม ดังรายละเอียดตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและสาเหตุความขัดแย้งโดยรวม

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	สาเหตุความขัดแย้งโดยรวม	
	r	Sig.
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์	-.149*	.005
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	.136*	.010
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	.644*	.000

โดยสามารถจำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อวิเคราะห์ได้เป็น 3 ส่วนย่อย ดังนี้

4.1 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 แบบ มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งด้านบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งสูงสุด ที่ระดับ .640 รองลงมาคือ วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาและลักษณะ สร้างสรรค์ที่ระดับ .170 และ -.139 ตามลำดับ ซึ่งด้านตั้งรับ-ก้าวร้าว และ ตั้งรับ-เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งไปในทางเดียวกันซึ่งแตกต่างกับความขัดแย้งด้านสร้างสรรค์ที่มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งโดยรวมในทางตรงข้ามดังผลจากตารางที่ 5

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและสาเหตุความขัดแย้งด้านบุคคล

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	สาเหตุความขัดแย้งด้านบุคคล	
	r	Sig.
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์	-.139*	.008
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	.170*	.001
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	.640*	.000

4.2 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว และ แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งด้านการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งด้านการสื่อสารสูงสุด ที่ระดับ .552 วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาที่ระดับ .197 ส่วนลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่ระดับ .003 ไม่มีความสัมพันธ์ต่อสาเหตุความขัดแย้งด้านการสื่อสาร ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและสาเหตุความขัดแย้งด้านการสื่อสาร

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	สาเหตุความขัดแย้งด้านการสื่อสาร	
	r	Sig.
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์	.003	.952
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	.197*	.000
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	.552*	.000

4.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว และ แบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ต่อสาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างองค์กรสูงที่สุด ที่ระดับ .577 วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ที่ระดับ -.248 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกัน ส่วนลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ที่ระดับ .025 ไม่มีความสัมพันธ์ต่อสาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างองค์กร ดังรายละเอียดตารางที่ 7

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและสาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างองค์กร

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	สาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างองค์กร	
	r	Sig.
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์	-.248*	.000
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	.025	.693
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	.577*	.000

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องบทวิเคราะห์ความขัดแย้งในองค์กร: หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้
ระดับความขัดแย้งในองค์กรของหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน ทั้งสาเหตุด้านบุคคล สาเหตุด้านการสื่อสารและสาเหตุด้านโครงสร้าง จากการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งทั้งสามสาเหตุ ทำให้ทราบดังนี้

ด้านบุคคล มีระดับความขัดแย้งปานกลางโดยอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างด้าน การศึกษาของบุคลากร ค่านิยม ความเชื่อส่วนตัว ตำแหน่งและความสามารถ ที่แตกต่างกัน โดยมีความสอดคล้องกับ (สาริน โปธินาคเงิน 2554) ที่ได้ศึกษา ลักษณะและระดับความขัดแย้งในองค์กร: กรณีศึกษากรมการขนส่งทหารเรือกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านชั้นยศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งในองค์กร

ด้านการสื่อสาร มีระดับความขัดแย้งปานกลางอาจมีสาเหตุจากการส่งสาร การรับสาร การตีความ ระดับของภาษาที่ใช้งาน และช่องทางการสื่อสารที่ไม่เพียงพอของบุคลากรในองค์กร (วิเชียร วิทยาอุดม, 2547)

ด้านโครงสร้าง มีระดับความขัดแย้งปานกลางอาจเป็นเพราะ ทรัพยากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ ความไม่ชัดเจนของหน้าที่ที่บุคลากรรับผิดชอบ โครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่มีหลายชั้นแบบราชการ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ไม่เท่าเทียมกัน และการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531)

จากสาเหตุความขัดแย้งทั้งสามด้าน มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ของ (ซิษญาณ์ รอดศิริ, 2555) ที่ทำการศึกษารวบรวมสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร: กรณีศึกษากรมทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ พบว่ามีความคิดเห็นต่อสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาารายด้าน (ด้านโครงสร้าง ด้านบุคคล และด้านการสื่อสาร) พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เช่นเดียวกัน

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน เป็นรูปแบบผสมผสานที่มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาที่จัดอยู่ในระดับสูง เพราะค่านิยมของระบบราชการทหารมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจหรือความสำเร็จเป็นหลัก โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในระดับสูงเพราะมีรูปแบบองค์กรที่เน้นความสมัครสมานสามัคคีในหมู่คณะแต่ด้วยลักษณะองค์กรที่มีความมั่นคงในอาชีพและระบบการบริหารงานที่มีกฎเกณฑ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความตื่นตัวในการทำงานน้อยกว่าแบบเอกชนที่มีสถานะการแข่งขันสูง และมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวในระดับปานกลาง เนื่องจากระบบราชการทหารเป็นระบบที่ถูกควบคุมด้วยการ

ปลูกฝัง ลักษณะค่านิยม จริยธรรม อุดมการณ์ที่เป็นแบบฉบับเฉพาะ ซึ่งช่วยควบคุมลักษณะบุคลการไม่ให้แสดงออกมาในทางที่ก้าวร้าวและรุนแรง มีความเคารพในระบบในระเบียบธรรมเนียมทหาร ซึ่งในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่จัดอยู่ในระดับสูงจัดเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของทุกองค์กร (จิตติมา ยอดพริ้ง, 2552)

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและสาเหตุความขัดแย้ง จากการวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งโดยรวม เมื่อแยกเป็นวัฒนธรรมองค์กรรายด้านต่างๆ ดังนี้

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งด้านบุคคลและด้านโครงสร้างองค์กร ในระดับต่ำเนื่องจากโครงสร้างและลักษณะขององค์กรไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์และเป้าประสงค์ของบุคลากรมีความแตกต่างกันหลายด้าน เช่น ผลประโยชน์ด้านต่างๆ ทรพยาการในหน่วยงานเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นแต่ไม่มีผลกับสาเหตุความขัดแย้งด้านการสื่อสารเนื่องจากค่านิยมและธรรมเนียมในการปฏิบัติของระบบทหารที่มุ่งเน้นความชัดเจนในการรับส่งข้อมูลข่าวสารต่อกัน

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งด้านบุคลากรและด้านการสื่อสาร ในระดับต่ำเนื่องจากลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลแตกต่างกันเช่น องค์ประกอบของบุคคลด้านต่างๆ ความสามารถในการประมวลผล รับส่งข้อมูลข่าวสาร อาจเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นแต่อยู่ในระดับที่ไม่มาก แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งด้านโครงสร้างองค์กร เนื่องจากลักษณะและโครงสร้างขององค์กรทหารเป็นแบบระบบราชการสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ที่มุ่งการเห็นพ้อง กฎระเบียบ การพึ่งพา และการหลีกเลี่ยง

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งทุกด้านในระดับสูงเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ -ก้าวร้าว เป็นลักษณะที่ชัดเจน รุนแรง สอดคล้องกับวัฒนธรรม ธรรมเนียมทหารที่มุ่งเน้นความเข้มแข็ง มีภาวะแข่งขันภายในองค์กร และมุ่งใช้กำลังและอำนาจ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่เด่นชัดของระบบทหาร จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

สรุปโดยภาพรวมแล้ว รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งในองค์กรของหน่วยบัญชาการอากาศโยธินโดยเฉพาะรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรด้านตั้งรับ-ก้าวร้าวที่มีผลกับสาเหตุความขัดแย้งที่ชัดเจนในระดับสูง เนื่องจากระบบทหารมีค่านิยมในความชัดเจน เด็ดขาด มุ่งเน้นการใช้กำลัง คำสั่งและอำนาจ จึงเป็นเหตุเอื้ออำนวยให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย แต่รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามีผลกับสาเหตุความขัดแย้งในระดับต่ำ เนื่องจากองค์กรทหารมีกฎระเบียบที่ชัดเจน มีค่านิยมมุ่งผลสำเร็จของภารกิจ หลีกเลี่ยงความผิดพลาดล้มเหลว มีความสมารถสามัคคี รักพวกพ้องและยึดถือระบบอาวุโส ยึดถือการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นสำคัญ เป็นผลให้เกิดความขัดแย้งได้แต่อยู่ในระดับที่ต่ำ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยที่พบว่าสาเหตุความขัดแย้งแต่ละด้านเกิดขึ้นจากปัจจัยที่แตกต่างกัน ทางผู้วิจัยจึงแยกการเสนอแนะจากผลการวิจัยเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้

ด้านบุคคล ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยเฉลี่ยปานกลาง แต่มีส่วนของความแตกต่างในความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ที่เป็นปัจจัยให้เกิดความขัดแย้งที่ชัดเจนกว่าปัจจัยอื่นๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยในด้านนี้อาจสามารถจัดการแก้ไขให้เกิดการลดลงได้โดยการ การให้โอกาสในการอบรม หรือศึกษา สำหรับบุคลากรที่ขาดโอกาสและเพิ่มการเรียนรู้ของบุคลากร

ด้านการสื่อสาร ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยเฉลี่ยปานกลาง แต่มีส่วนของช่องทางการสื่อสารที่ไม่เพียงพอ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่สำคัญ โดยการที่จะลดความขัดแย้งในด้านนี้อาจทำได้โดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร เช่น

โทรศัพท์ วิทยุมือถือ การใช้เสียงตามสายในการประกาศข่าวหรือประชาสัมพันธ์ การส่งข้อมูลข่าวสารซ้ำสองครั้งเพื่อให้การรับทราบข้อมูลข่าวสารสามารถทำได้ดีขึ้น

ด้านโครงสร้าง ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับปานกลาง เกิดจากปัจจัยหลายส่วนที่เกี่ยวข้องกันทั้งด้านทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ การทับซ้อนและความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ การเลือกปฏิบัติ ที่ควรจัดการเพื่อให้ความขัดแย้งปรับลดลง เช่น การจัดการของฝ่ายบริหารและฝ่ายอำนวยการด้วยการเพิ่มงบประมาณในการจัดหาทรัพยากร การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนขึ้น การให้ความเสมอภาคในการพิจารณาบุคลากรในโอกาสต่างๆ

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ จากการวิเคราะห์ผลทำให้พบว่าหากสามารถเพิ่มระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ให้เพิ่มมากขึ้นก็จะส่งผลถึงการลดลงของระดับความขัดแย้งโดยรวมให้ลดลงได้ ผู้บังคับบัญชาควรดำรงและส่งเสริมให้เกิดเพิ่มมากขึ้นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและให้เกิดความรู้สึกในทางบวกต่อสมาชิกในองค์กรให้เกิดการพัฒนา โดยการสร้างความรู้สึกรักในงาน-หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กรและตนเอง เพิ่มความสามัคคีในหมู่คณะด้วยกิจกรรมร่วม เช่น กีฬา ซึ่งจะเป็นการเพิ่มระดับความสัมพันธ์ให้มากยิ่งขึ้น

สำหรับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา จากการวิเคราะห์ผลพบว่ามีผลสอดคล้องกับระดับความขัดแย้งโดยรวมซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยควรควบคุมให้อยู่ในระดับเดิมเพราะระบบที่เน้น ระเบียบ สายบังคับบัญชา เป็นระบบที่หน่วยงานราชการควรมีอยู่ เพราะจะช่วยให้งานราชการดำรงอยู่ในระบบระเบียบที่ควรจะเป็น ช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน เกิดความละเอียดรอบคอบ ซึ่งงานราชการเป็นงานที่มีสายการบังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาควรยึดถือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ควรควบคุมไม่ให้อยู่ในระดับสูงหรือต่ำเกินไป

จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวอยู่ในระดับสูง จากการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์พบว่าหากสามารถลดรูปแบบวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวได้ก็จะส่งผลให้ความขัดแย้งโดยรวมในหน่วยงานลดระดับลง ซึ่งควรจะควบคุมรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบนี้ ด้วยความเป็นทหารทำให้การสั่งการใช้อำนาจเป็นสิ่งที่อยู่คู่การทำงานโดยตลอดการให้โอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในบางโอกาสอาจช่วยให้เกิดความผ่อนคลายในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรจะนำไปศึกษากับหน่วยงานทหารอื่นๆ เพราะแม้เป็นหน่วยงานทหารเหมือนกันแต่ด้วยหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันสามารถทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรและสาเหตุของความขัดแย้งที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร หรืออาจใช้ศึกษาหน่วยงานราชการที่มีลักษณะใกล้เคียงกับหน่วยงานทางทหาร ที่บุคลากรอยู่รวมกันเป็นกลุ่มในองค์กร
2. การศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ทำในห้วงเวลาการสำรวจ 1 เดือน หากทำการศึกษาในช่วงเวลาที่แตกต่างกันอาจได้ผลที่แตกต่างกัน
3. การศึกษาในระยะยาว เช่น การสำรวจเป็นรายเดือนแต่ละเดือน จะทำให้เห็นพัฒนาการของรูปแบบ วัฒนธรรม และความขัดแย้ง เพื่อการพัฒนาควบคุมและคาดเดาเหตุการณ์ได้

เอกสารอ้างอิง

- จิตติมา ยอดพริ้ง. 2552. **วัฒนธรรมองค์กรของศาลปกครอง**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชิษณุพันธ์ รอดศิริ. 2555. **บทสำรวจสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร: กรณีศึกษา กรมทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการความขัดแย้ง, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2531. **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วิเชียร วิทย์อุดม. 2547. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: อีระฟิล์มและโซเทกซ์.
- สาริน โพธิ์นาเคน. 2554. **ลักษณะและระดับความขัดแย้งในองค์การ: กรณีศึกษา กรมการขนส่งทหารเรือ กรุงเทพมหานคร**. การศึกษาค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการความขัดแย้ง, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุปรีชา กมลาคัน. ม.ป.ป.. **ระบบการศึกษาของทหารอาชีพ**. สืบค้นวันที่ 20 กันยายน 2555 จาก <http://www.educate.rtaf.mi.th/web/images/stories/pdf/Pme-3.pdf>.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เลิฟ แอนด์ ลิฟเพรส จำกัด.
- อรุณ รักธรรม. 2526. **ความขัดแย้งในระบบราชการ เอกสารประกอบการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ อันดับที่ 39**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- _____. ม.ป.ป.. **คู่มือนายทหารปกครอง กรมนักเรียนนายเรืออากาศ รักษาพระองค์**. โรงเรียนนายเรืออากาศ: กรุงเทพมหานคร
- Cooke, R.A. and J. C. Lafferty. n.d. **Organizational Culture Inventory (OCI)** Retrieved September 20, 2012 from <http://www.humansynergistics.com/solutions/TransformingOrganizations/OrganizationalCultureInventory.aspx>.