
การบริหารจัดการกับความขัดแย้ง

อิสมาแอ มูบิง¹

อะห์มัด ยี่สุนทร²

บทคัดย่อ

เนื้อหาหลักของบทความชิ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการกับความขัดแย้งสาเหตุ และวิธีการจัดการ โดยได้ศึกษาจากอัลกุรอาน อัซสุนนะฮ์ ตลอดจนคำวินิจฉัยของนักปราชญ์อิสลามและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาพบว่า (ความขัดแย้ง) เป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องบริหารจัดการ อัลลอฮ์ سبحانه وتعالى อาสาสร้างมนุษย์โดยต้องมีร่างกายที่สมบูรณ์และต้องการอาหาร ลมหายใจ แม้แต่ให้มนุษย์นั้นได้ศรัทธาต่ออัลลอฮ์ ด้วยเหตุนี้มนุษย์ต้องมีกฎระเบียบเพื่อร่วมกันอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข มนุษย์ทุกคนย่อมมีความบกพร่องในทุกๆ ด้าน แม้ว่าในด้านความคิด ด้านร่างกายและอีกหลายๆ ด้านเลยทำให้มนุษย์นั้นมีความคิดที่แตกต่างกันไป ด้วยเหตุดังกล่าวพระองค์อัลลอฮ์ سبحانه وتعالى วาตะอาลา ต้องลงประทานกฎและหลักการต่างๆ นั้นเพื่อให้เกิดผลดีต่อมนุษย์ในทุกสถานการณ์และเวลา

Keywords : การบริหารจัดการความขัดแย้ง, นักปราชญ์มุสลิม, ความคิดของมนุษย์

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

² Ph.D. (Higher Education) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโท (สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม) วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

Conflicts Management

Isama-ae Moobing¹
Ahmad Yeesunsong²

Abstract

This article aims to study the administrations, causes and managements of the conflicts, which are collected from Qur'an and Sunnah perspective of Islamic scholars viewpoints and literatures. It has found that 'conflict' is one of phenomena which required for resolution. Allah has created man with a perfect body, He needs food and breathing even though Allah orders him to believe in Him. Because of this reason, man need rules and regulations to live in a society with happiness. Basically, humanbeings have a defect in their either thinking or body that differentiates human thoughts. It is good for humanbeings that Allah revealed the rules and regulations in each situation and time.

Keywords : Conflicts Management, Islamic Scholars, Human Thoughts

¹ M.A. Student, in Islamic Educational Administration and Management Program, College of Islamic Studies, Prince of Songkla University

² Ph.D. (Higher Education) Assistant Professor, College of Islamic Studies, Prince of Songkla University

การบริหารจัดการกับความขัดแย้ง

Conflicts Management

บทนำ

อัลฮัมดุลิลลาฮฺ (มวลการสรรเสริญ เป็นกรรมสิทธิ์แห่งอัลลอฮฺ สุบฮานะฮฺวาทะอาลา) ผู้ทรงอภิบาลแห่งสากลโลก และขอการวะสตุตต่อท่านนบีหมัมมัด ซึ่งเป็นผู้นำสัจธรรมมายังประชาคมโลกทั้งมวลตลอดจนครอบครัวและสหายของท่านทั้งหลาย

ก่อนที่จะเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของความขัดแย้ง ก็ต้องมาเข้าใจก่อนว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ トラบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความซับซ้อนมีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ง่าย

ในปัจจุบันนี้ ไม่ว่าในองค์กรหรือในสังคมทั่วไป ทั้งในต่างประเทศและในบ้านเราเองก็ดี นับว่าความขัดแย้งจะทวีความรุนแรง เราจะพบเสมอจากทีวี ภาพข่าวรอบโลกและหนังสือพิมพ์ประจำวันว่า โลกนี้เต็มไปด้วยความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเป็น “ความขัดแย้งระหว่างผู้ปกครองกับผู้ถูกปกครอง ระหว่างบุตร ธิดากับบิดา มารดา นายจ้างกับลูกจ้าง ความขัดแย้งดังกล่าวอาจเกิดจากความต้องการอำนาจ ระหว่างความร่ำรวยของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีอำนาจตัดสินใจ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ต้องการที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ

สังคมจิตวิทยาและสิ่งทั้งหลาย ย่อมมีความขัดแย้งกันเสมอ

เมื่อกล่าวถึงคำว่า **إِخْتِلَافٌ** “อิดติลาฟ” ตามภาษาอาหรับ หมายถึง การยึดเอาตำแหน่งหรือจุดของตนเองที่แตกต่างไปจากผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็น คำพูด หรือการกระทำ ถ้าคำว่า **خِلَافٌ** “คิลาฟ” ก็มาจากรากศัพท์เดียวกันคำว่า “อิดติลาฟ” และคำทั้งสองนี้ก็ใช้แทนกันได้ หมายถึง ความแตกต่าง ความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งระหว่างกัน หรือความไม่ลงรอยกัน เพราะฉะนั้นคำว่า “อิดติลาฟ” จึงหมายถึงความคิดเห็นที่ต่างกันเท่านั้นหรืออาจจะมี ความหมายโดยนัยว่า ความขัดแย้ง และความแตกแยก

ความหมายของความขัดแย้ง

ได้มีนักปราชญ์และนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของความขัดแย้งมากมาย หลายลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน นักปราชญ์ นักวิชาการและนักการศึกษาตลอดจนนักบริหารระดับประเทศได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้แตกต่างกันไป ดังนี้

สัยฟูติน ซาฮิน (1993 : 41 - 42) ได้นิยามความหมายของความขัดแย้งไว้มาก โดยเน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล

ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกแตกต่างกัน เช่นเดียวกับศอและฮุเบ็ญ อับดุลเลาะห์ (1991 : 7) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาวะการณ์ที่ทำให้บุคคลตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติให้เป็นที่น่าพอใจทั้งสองฝ่ายได้ หากปล่อยปละละเลย ไม่หาทางทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉา ริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานต่าง ๆ

ภูอา ญาบิร อัลลอวานี (1991 : 152) ได้ให้ความคิดเห็นของคนแต่ละคนอาจจะมาจากความพึงพอใจของปัจเจกบุคคล ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของคนอื่น ความคิดเห็นที่สนับสนุนสิ่งที่เห็นความแตกแยกย่อมมาจากความพึงพอใจของแต่ละคน และมันจะได้รับแรงสนับสนุนจากผู้คนที่ถูกความชั่วร้ายครอบงำ สาเหตุที่มาจากภายในที่ทำให้ผู้คนเกิดความขัดแย้งก็คือ ความต้องการแห่งตน *نفس (นัฟส)*

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นได้ระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลกับกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งคือ การที่วัตถุประสงค์หรือความต้องการของแต่ละฝ่ายไม่สอดคล้องกัน หรืออาจเกิดจากการทั้งสองฝ่ายมีความต้องการของสิ่งเดียวกันแต่ของสิ่งนั้นมีอยู่อย่างจำกัด (มุซา

เบ็ญ ยาห์ยา 2006 : 56) และได้กล่าวอีกว่ามนุษย์จะต้องยอมรับข้อกำหนดจากอัลลอฮ์ ﷻ และถือเป็นธรรมชาติที่ฟันไม่ได้รับการยอมรับความแตกต่างในความคิดจึงเป็นวิธีการเดียวเท่านั้นที่จะสร้างความสงบสุขแก่มนุษยชาติ และสร้างสันติภาพอันปลอดภัยจากการความขัดแย้งในทุกสิ่งทุกอย่างบนโลกอันสั้นนี้ เพราะอัลลอฮ์สร้างมนุษย์โดยต้องมีร่างกายที่สมบูรณ์และต้องการอาหาร ลมหายใจ แม้แต่ให้มนุษย์นั้นได้ศรัทธาต่ออัลลอฮ์ด้วยเหตุนี้มนุษย์ต้องมีกฎระเบียบเพื่อร่วมกันอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข มนุษย์ทุกคนย่อมมีความบกพร่องในทุกๆ ด้าน แม้ว่าในด้านความคิด ด้านร่างกายและอีกหลายๆ ด้านเลยทำให้มนุษย์นั้นมีความคิดที่แตกต่างกันไป ด้วยเหตุดังกล่าวพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ต้องลงประทานกฎและหลักการต่างๆ นั้นเพื่อให้เกิดผลดีต่อมนุษย์ในทุกสถานการณ์และเวลาเหมือนกับที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้บัญญัติไว้ในอัลกุรอานว่า :

فَرِيقٌ فِي الْجَنَّةِ وَفَرِيقٌ فِي السَّعِيرِ ﴿٧﴾ (الشورى ، 7 : 51)

ความว่า : “พวกหนึ่งจะอยู่ในสวนสวรรค์ และอีกพวกหนึ่งจะอยู่ในไฟที่ลุกช่งโชติ” (อซซุรอ : 7)

จากอายะฮ์อัลกุรอานโองการนี้ชัดเจนว่ามนุษย์นั้นมีความขัดแย้งระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ซึ่งผู้ที่ยอมรับความถูกต้องก็จะได้อยู่ในสวรรค์ของพระองค์อัลลอฮ์และผู้ที่

แตกแยกกันในเรื่องศาสนาหรือกลุ่มที่ปฏิเสธศรัทธานั้นจะอยู่ในนรกยะอันนั้น

คอและฮู เบ็ญ อับดุลเลาะห์ (1991 : 7) การเกิดความขัดแย้งบนโลกนี้เป็นสิ่งที่อัลลอฮ์ ﷻ กำหนดมาตั้งแต่แรก โดยการสร้างมนุษย์นั้นจากการที่แตกต่างกันทางด้านสีผิว รูปร่าง นิสัย ความรู้ และความคิดที่แตกต่างกัน การขัดแย้งกันในการคิดและความเห็น รวมทั้งความแตกต่างในทัศนะ เป็นสัจธรรมดั้งเดิมที่อัลลอฮ์ทรงกำหนดมาพร้อมกับความเป็นมนุษย์ดังที่กล่าวในอัลกุรอานว่า

﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً
وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ﴾ (هود: 118)

ความว่า “ และหากพวกเจ้าของเจ้าทรงประสงค์แน่นอน พระองค์จะทรงทำให้ปวงมนุษย์เป็นประชาชาติเดียวกัน แต่พวกเขาก็ยังคงแตกแยกกัน ” (ฮุด : 118)

จากความหมายของอายะฮ์ดังกล่าว นั้น หมายถึง พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ จะทรงทำให้ปวงมนุษย์ทั้งหมดเป็นมุอิมิน อยู่ในแนวทางของอิสลาม แต่พระองค์ไม่ทรงทำเช่นนั้น เพราะด้วยอิกมะฮ์ของพระองค์ คือ มุญฮิซียังคงแตกแยกออกเป็นศาสนาต่างๆ และลัทธิมากมาย เช่น ยะฮูดี นัศรอนี และมะญูซียเป็นต้น เว้นแต่บุคคลที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงฮิดาเยฮ์ให้ด้วยความโปรดปรานของพระองค์ คือ ผู้ที่ยึดมั่นอยู่ในสัจธรรม โดยสรุปแล้วความหมายของความแตกแยกนั้นหมายถึง

การแตกแยกด้านศาสนา จริยธรรมและการกระทำหรือพฤติกรรม แต่อัลลอฮ์จะชี้ทางเช่นที่ได้ตรัสในอัลกุรอานอีกอายะฮ์หนึ่งว่า

فَهْدَىٰ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا
فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۚ (البقرة: 213)

ความว่า “แล้วอัลลอฮ์ ﷻ ก็ทรงแนะนำแก่บรรดาผู้ศรัทธา ซึ่งความจริงที่พวกเขาขัดแย้งกันด้วยอนุมัติของพระองค์” (อัล-บะเกาะเราะฮ์ฮ์ : 213)

จากอายะฮ์ข้างต้นได้แสดงให้เห็นว่า พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ได้ชี้ทางที่ถูกต้องกับบรรดาผู้ที่ศรัทธาต่อพระองค์ ด้วยอัลลอฮ์ได้อนุมัติให้ท่านนะบี นำความจริงมาประกาศต่อพวกที่ขัดแย้งกัน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2538 : 137) ได้ให้ความหมายของคำว่า ขัดแย้ง หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า ขัด หมายถึง ไม่ทำตาม ผ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายของ คำว่า แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือไม่ลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ สรุปได้ว่าความขัดแย้ง นั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามแล้ว ยังสร้างแรงกดดันต่อด้านเป็นปฏิปักษ์ต่อกันอีกด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 284) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า หากมีความขัดแย้ง

เกิดขึ้น เราสามารถมองเห็นได้หรือสัมผัสได้หลายทาง คือ

1) การขัดแย้งที่เห็นได้ชัด (Perceived) นั่นคือ การที่ฝ่ายต่างๆ ตระหนักถึงการขัดแย้งที่เกิดขึ้น เช่น การที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเห็นว่า เป้าหมายของเขาแตกต่างจากเป้าหมายของกลุ่มอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัด และเห็นชัดถึงหนทางโอกาสที่จะต้องก้าวก้าวรบกวนในทางต่างๆ ได้หลายทาง

2) การขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt) คือ การขัดแย้งต่างๆ ที่มีผลทำให้รู้สึกได้ในหลายๆ ทาง คือ การก้าวร้าว โกรธ ระวัง อื่นๆ

3) การขัดแย้งที่แสดงออกทางพฤติกรรม (Behavior) คือ การขัดแย้งที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เห็นได้ว่ามุ่งพยายามรบกวน ก้าวก้าว หรือกลั่นแกล้ง โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้ ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะแสดงออกโดยเปิดเผยหรือการบ่อนทำลายเงียบแบบสงครามเย็นก็ตาม

ปรียาพร วงศ์นุตรโรจน์ (2544 : 158) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากความจริงที่ว่าเขาต้องแบ่งปันส่วนทรัพยากรต่างๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย คุณค่า และการรับรู้

จิตต่อราม ศิรินิกร (2540 : 48) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำ

ความเข้าใจกันได้อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่างๆ เป็นผลให้เกิดความสำนึกคิด หรือพฤติกรรมที่สวนทางกัน โดยต่างฝ่ายต่างก็แสดงให้เห็นว่าทัศนะของตนเองเด่นหรือถูกต้องกว่า

ในปัจจุบัน ความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ในองค์การ ความขัดแย้งไม่ใช่ดีหรือเลวทั้งหมด เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ จึงควรรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งแปรสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ฆอฮา ญาบิร อัลอุลวานี (1991 : 150-151)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ซึ่งอาจจะเหมือนกัน หรือแตกต่างกันบ้าง แต่พอได้สรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหมายถึงสภาวะการณ์ที่บุคคลเกิดความรู้สึกไม่เข้าใจ ไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจขึ้นในการปฏิบัติงานในองค์การ เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ความสนใจ ทัศนคติ ความต้องการ วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน เป้าหมายและผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งในเชิงบวกและลบ

ประเภทของความขัดแย้ง

นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การ ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในองค์การตามนัยที่ตนเองให้ความสนใจเป็นพิเศษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ท่านเหล่านั้นจะนำไปใช้

ประกอบการพิจารณาในการจัดระบบแห่งการนำเสนอ ผู้เขียนเห็นว่าทุกทัศนะของการนำเสนอ ต่างก็ให้แง่มุมของการศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ และทัศนะของการจำกัดประเภท

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้เสมอในองค์กร นักพฤติกรรมศาสตร์มองความขัดแย้งว่ามีลักษณะแตกต่างกันไปบ้างก็ให้ความสำคัญกับแหล่งที่เกิด หรือ ขบวนการคิด และวิธีทำงาน

স্যฟูติน ชาฮีน (1993 : 56) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งทางด้านความคิดดังที่ท่านอิหม่ามมาลิกได้กล่าวว่า

((إن أصحاب رسول ﷺ اختلفوا في الفروع وتفرقوا في الآفاق ، وكل عند نفسه مصيب))⁵

ความว่า “แท้จริงศอฮาบะหของท่านรอซูล ﷺ ได้ขัดแย้งกันในสาขาต่างๆ และได้แตกแยกเป็นหลายฝ่าย และทุกๆ ฝ่ายนั้นยอมประสพเคราะห์กรรม”

คำกล่าวของอิหม่ามมาลิกนั้นบ่งบอกถึงความขัดแย้งเพื่อให้บรรลุความเป็นจริง ถึงแม้จะมีความขัดแย้งหรือแตกต่างกันในบางเรื่อง แต่สุดท้ายแล้วเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดี

2. ความขัดแย้งที่ต้องมาปรึกษาหารือ

3. ความขัดแย้งที่มีผู้ถูกกล่าว ความขัดแย้งประเภทนี้ทำให้เกิดความแตกแยกกัน

และทำให้เป็นฝ่ายเป็นพวก โดยไม่ยอมรับของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งประเภทนี้ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสในอัลกุรอานว่า

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾ (آل عمران الآية : 103)

ความว่า “และพวกเจ้าจงยึดสายเชือกของอัลลอฮ์โดยพร้อมกันทั้งหมด และจงอย่าแตกแยกกัน และจงรำลึกถึงความเมตตาของอัลลอฮ์ที่มีต่อพวกเจ้า ขณะที่พวกเจ้าเป็นศัตรูกัน แล้วพระองค์ได้ทรงให้สนิทสนมกันระหว่างหัวใจของพวกเจ้า แล้วพวกเจ้าก็กลายเป็นพี่น้องกันด้วยความเมตตาของพระองค์ และพวกเจ้าเคยปรากฏอยู่บนปากหลุมแห่งไฟนรก แล้วพระองค์ก็ทรงช่วยพวกเจ้าให้พ้นจากปากหลุมแห่งนรกนั้น ในทำนองนั้นแหละ อัลลอฮ์จะทรงแจกแจงแก่พวกเจ้าซึ่งบรรดาโองการของพระองค์เพื่อว่าพวกเจ้าจะได้รับแนวทางอันถูกต้อง”

จากอายะฮ์อัลกุรอานดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าอัลลอฮ์ ﷻ ได้ให้ยึดกับศาสนาของอัลลอฮ์ ไม่ให้แตกแยกกันในการยึดถือศาสนา โดยที่กลุ่มหนึ่งยึดถือโดยเคร่งครัดอีกหลายกลุ่มยึดถือบ้างไม่ยึดถือบ้าง

⁵ ดู อาดาบุล รออียี ของมุหัมมัดอาวาม 29

อย่างที่เราพอจะคาดเดาได้ว่าพวกเขาคือกรีกหรือชนเผ่าอื่นใดก็ตามที่ใช้ชีวิตตามความใคร่ของตน และให้มีภาคีขึ้นแก่อัลลอฮ์ ตลอดจนทำการสู้รบกันนั้นประหนึ่งว่าพวกเขากำลังอยู่บนปากเหวแห่งนรกซึ่งใกล้จะตกอยู่แล้ว

อัล-อุลวานียฺ, ฆะอะฮา ญาบีร (1995 : 26-29) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกมา 3 ประเภท คือ ความขัดแย้งด้านความรู้สึกของตัวเอง ความขัดแย้งทางด้านความถูกต้อง และความขัดแย้งที่ไม่ยอมรับระหว่างความยกย่องสรรเสริญกับความชั่วอาภิล มุหัมมัดอัลมุกตารี (1993 : 9) ได้แบ่งความขัดแย้งต่างๆ นั้นออกเป็น 3 ประเภท

1. ความขัดแย้งกับผู้ตรงข้าม คือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหนึ่งกับอีกกลุ่มหนึ่ง ไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ تَزَلَّ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ وَإِنَّ
الَّذِينَ اخْتَلَفُوا فِي الْكِتَابِ لَفِي شِقَاقٍ بَعِيدٍ
(البقرة الآية : 176)

ความว่า “นั่นก็เพราะว่า อัลลอฮ์ได้ทรงประทานคัมภีร์ลงมาพร้อมด้วยสัจธรรม และแท้จริงบรรดาผู้ที่ขัดแย้งกันในคัมภีร์นั้น ย่อมอยู่ในการแตกแยกที่ห่างไกล ” (อัล-บะเกาะเราะฮ์ : 176)

และอีกโองการหนึ่งอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

وَمَا اخْتَلَفَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ إِلَّا مِنْ بَعْدِ مَا
جَاءَهُمُ الْعِلْمُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ
(آل عمران الآية : 19)

ความว่า “และบรรดาผู้ที่ได้รับคัมภีร์มิได้ขัดแย้งกันนอกจากหลังจากที่ได้มีความรู้มายังพวกเขาเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากความอิจฉาริษยาระหว่างพวกเขาเอง”

จากโองการดังกล่าวนี้บรรดาที่ได้รับคัมภีร์ หมายถึง ชาวยิวและชาวคริสต์ ไม่ได้ขัดแย้งกันระหว่างพวกเขานั้นนอกจากพวกเขาได้รับความรู้จากอัลกุรอาน ที่ท่านนบีนำมา และพวกเขาทั้งสองนั้นได้เกิดความอิจฉาริษยาพวกเขาตนเองที่ยอมรับความจริง และศรัทธาต่อท่านนบี ด้วยเหตุดังกล่าวทำให้พวกเขาเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกเขาตนเอง

2. ความขัดแย้งที่เป็นประเภทจำแนกได้ เช่น การมีความขัดแย้งเกี่ยวกับคุณลักษณะของการอาชาน อีกอัมด การอ่านคู่อาก่อนละหมาด และการดักบิรของการละหมาดศฟ และอีกหลายๆ อย่าง ดังที่อัลกุรอานได้ตรัสไว้ว่า

مَا قَطَعْتُمْ مِنْ لَيْنَةٍ أَوْ تَرَكْتُمُوهَا
قَائِمَةً عَلَى أَصُولِهَا فَبِإِذْنِ اللَّهِ (الحشر
الآية : 5)

ความว่า “การที่พวกเจ้าโค่นต้นไม้ผลัดหม้อหรือปล่อยให้มันยืนไว้บนรากของมัน

นั้น เนื่องด้วยอนุมิติของอัลลอฮ์ และเพื่อพระองค์จะทำให้บรรดาผู้ฝ่าฝืนได้รับอภัยค

จากอาเยฮ์อัลกุรอานข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การที่พวกมุอ์มินตัดต้นอินทผลัมหรือปล่อยมันทิ้งไว้ ก็ด้วยพระบัญชาของอัลลอฮ์ และความประสงค์ของพระองค์เพื่อให้พวกยะฮูดโกรธแค้นและต่ำต้อย

3. ความขัดแย้งด้านความคิดที่ไม่ตรงกัน เช่น ความเข้าใจที่แตกต่างกันในการคิด ดังคำตรัสของพระองค์ที่ทรงกล่าวไว้ว่า

وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي
الْحَرْثِ إِذْ نَفَسَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا
لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ
وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا
(آلِ أَنْبِيَاءِ: 78-79)

ความว่า “และจึงรำลึกถึงเรื่องราวของดาวิดและสุลัยมาน เมื่อเขาทั้งสองได้ตัดสินในเรื่องไร่นา เมื่อฝูงแกะของชนหมูหนึ่งได้หลบเข้าไปกินพืชในเวลากลางคืน และเราเป็นพยานต่อการตัดสินของพวกเขา ดังนั้น เราได้ดลใจให้สุลัยมานเข้าใจการตัดสินนั้น และเราได้ให้ความเฉลียวฉลาดและวิชาความรู้ที่หลักแหลมแก่แต่ละคน” (ซูเราะฮ์ อัลอัมบิยาอ : 78-79)

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เกิดจากสาเหตุหลายประการ อาจเป็นการขัดแย้งอย่างรุนแรง หรือ

เล็กๆ น้อยๆ ในเชิงลบหรือในเชิงบวกไม่ว่าลักษณะความขัดแย้งเป็นเช่นไร จะต้องยอมรับว่าความขัดแย้งที่มีอยู่จริงและผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องด้วยจะทำตัวเหนือความขัดแย้งหรือไม่ การรู้ต้นเหตุของความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อการหาทางเยียวยา ซึ่งความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จมีมากกว่ากรณีความขัดแย้งที่ไม่เข้าใจต้นเหตุมาก่อน พฤติกรรมทั้งหลายย่อมมีสาเหตุในการทำให้เกิดความขัดแย้ง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งจะตัดตอนศึกษาความขัดแย้งประเภทใดประเภทหนึ่งคงจะไม่ช่วยให้ผู้กระทำการศึกษามองเห็นภาพของความขัดแย้งได้ชัดเจนนัก เพราะพฤติกรรมของคนมีความสับสนเนื่องความสัมพันธ์กัน ถ้ามีความขัดแย้งภายในตนเองก็จะส่งผลมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้วยและอาจจะเกิดผลกระทบให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลหรือระหว่างในองค์การย่อยในองค์การใหญ่อีกด้วย

อากิล มุห์มัดอัลมุกตารี (1993 : 18-21) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งได้เกิดจากสาเหตุ 6 ประการ คือ

1. มีความรู้ที่น้อยนิด
2. มีการลืมหองด้านความรู้
3. ไม่นั่นอนของหลักฐาน
4. มีความแน่นอนของหลักฐานแต่ไม่ได้มาใช้กัน
5. มีความแน่นอนของหลักฐานแต่เอามาใช้เฉพาะที่ต้องการ

6. ยึดถือสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ยอมมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

กิตติมา ปรีดีติติก (25321 : 19) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจาก

1.1. ความคิดเห็นต่างกันจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมที่แต่ละคนได้รับมาความแตกต่างนี้เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพอใจทั้งสองฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งจะเกิดขึ้นวิธีการคิดและแก้ปัญหาบางอย่างแตกต่างกัน

1.2. การรับรู้ที่แตกต่างกัน ในบางกรณีคนเรามองปัญหาบางอย่างไม่เหมือนกันทั้งนี้เนื่องมาจากวิธีการที่แตกต่างกัน อวัยวะการรับรู้ที่ต่างกัน ประสบการณ์ที่ต่างกัน

1.3. ค่านิยมที่ต่างกัน ค่านิยมในที่นี้หมายถึง หลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าไม่ดี ไม่ควร อย่างไรแตกต่างกัน

1.4. ความมีอคติต่อกัน อคติในที่นี้ หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น อคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ กัน ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้ อาจเกิดขึ้นเพราะบุคคลมีความรู้สึกไม่ชอบหน้ากันก็ได้

1.5. ผลประโยชน์ขัดกัน นับว่าเป็นปัญหาใหญ่ แก้ไขได้ยากยิ่งผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เป็นสาเหตุสำคัญ ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงเพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเพื่อผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียวและไม่สามารถหาทางประนีประนอมกันได้แล้ว ความขัดแย้งจะเป็นปัญหารุนแรง

2. สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การเนื่องจากโครงสร้างขององค์การประกอบด้วยหน่วยย่อยเป็นจำนวนมาก การดำเนินงานขององค์การ ไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์หลักขององค์การเท่านั้นแต่จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานและของแต่ละบุคคลในหน่วยงานด้วยซึ่งบางครั้งก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเช่น

2.1. ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณ เพราะแต่ละหน่วยงานของตนมากที่สุดเพื่อผลงานของตนเอง

2.2. ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในทางเทคนิควิธีการบริหารงานบางอย่างจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเทคนิควิธีการเพื่อให้ความก้าวหน้าแก่ผลงานความเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เคยชินกับแบบเดิมไม่พอใจเกิดความขัดแย้งขึ้น

2.3. ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในหน้าที่หรือลักษณะงานเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่มี

หน้าที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายการตลาด

2.4. ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

ผลของความขัดแย้ง

1. ผลดีของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน ชีวิตทำงาน ชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคม เป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงหนีพ้น เนื่องจากแนวคิดปัจจุบันความขัดแย้งมิใช่สิ่งดีหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งอาจมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศิลปะของผู้บริหาร เพราะความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลได้ ถ้าทุกฝ่ายพยายามที่จะให้ความขัดแย้งอยู่ระดับที่เหมาะสม

นิเลาะ แวอูเซ็ง (2548 : 157) ได้กล่าวไว้ว่าผลดีของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม (Consequence within the Group) มีอยู่ 4 ประการ

1.1. การยึดเหนี่ยวของกลุ่มเพิ่มขึ้น (Increased Group Cohesiveness)

เมื่อเกิดความขัดแย้ง สมาชิกของกลุ่มมักจะไม่นิ่งถึงความคิดที่แตกต่าง แต่จะให้ความสำคัญต่อความเป็นหนึ่งและสัมพันธ์ภาพของกลุ่มแทน มโนทัศน์ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งอันตรายดังที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องมโนทัศน์เกี่ยวกับกลุ่มความคิด

1.2. การเกิดขึ้นของผู้นำแบบเผด็จการ (Rise of Autocratic Leadership)

ในขณะที่เกิดความขัดแย้ง สมาชิกของกลุ่มจะชอบรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการมากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในทัศนะของอิสลาม จะไม่มีข้ออ้างที่จะละเลยการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือการปรึกษาหารือความจริง การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความจำเป็นยิ่งนักเมื่อเกิดความขัดแย้งที่เป็นเหตุปัจจัยนำไปสู่สถานการณ์ที่เลวร้าย

1.3. ความซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม

(Emphasis on Loyalty)

เมื่อเกิดความขัดแย้ง การยอมรับความคิดเห็นที่ต่างกันจะมีน้อย สมาชิกที่แตกแถมักจะถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ไม่ซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม คำสอนอิสลามได้สั่งห้ามมิให้ทำการภักดีต่อสิ่งใดไม่ว่าจะรูปแบบใดก็ตาม เว้นแต่สิ่งดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้อง และหากกลุ่มยอมรับการตัดสินใจที่ผิดพลาด ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกที่จะต้องแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว

1.4. เน้นการปฏิบัติงาน (Focus on Activity)

ประการสุดท้าย กลุ่มจะใช้ความพยายามที่มากขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ และความพึงพอใจของคนงานจะไม่มีผลสำคัญต่อไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คนงานจะมีความอดทนและความพยายามมากขึ้นในงานที่ตนเองเคยทำ ความอดทนดังกล่าวนี้จะเป็นผลดีหากได้ใช้เพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร มิเช่นนั้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตาโรจน์ (2544 : 160 - 161) ได้สรุป ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลาย ในด้านผลดีของความขัดแย้งคือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลื่อนลอย รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสมและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
3. เป็นการบังคับทำให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่ง ว่าดีเลวเหมาะสมเพียงใด ในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์การ
4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
6. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์การ

2. ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งก็มีผลเสียอยู่ไม่น้อย หากไม่จัดการให้เบาบางลง ความขัดแย้งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้จะมีทั้งคุณและโทษ แต่ถ้าความขัดแย้งมีระดับสูงหรือมากเกินไป ผลเสียย่อมเกิดขึ้นแน่นอน

นิเลาะ แวอุเซ็ง (2548 : 158 - 159 อ้างอิงมาจาก Naceur Jabnoun) ได้กล่าวไว้ว่าโดยส่วนใหญ่ ความขัดแย้งจะทำให้เกิดผลระหว่างกลุ่ม คือ

1. การบิดเบือนทางความคิดต่อกลุ่มอื่น (Distorted Perception)
พฤติกรรมดังกล่าวนี้ไม่ว่าจะเกิดในสถานการณ์ใดๆ ก็ตาม ในทัศนะของอิสลาม ถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้
2. การสื่อสารที่ลดลง (Decreased Communication)

ขณะการเกิดความขัดแย้ง การสื่อสารระหว่างกลุ่มจะลดลงและเมื่อเวลาผ่านไปมันจะค่อยๆ หายไปในที่สุด นอกจากนี้ความร่วมมือระหว่างกลุ่มจะไม่ราบรื่น องค์การจะสูญเสียความเป็นศูนย์กลางของความร่วมมือ และจะเป็นอันตรายยิ่งเมื่อมีภาวะการณ์พึ่งพาแบบอันดับเกิดขึ้นระหว่างสองกลุ่ม

3. การระแวงบุคคลที่สามหรือผู้ที่ไม่ไว้ใจ (Reservations about Third Parties)

เนื่องจากกลุ่มที่ขัดแย้งนอกจากจะกดดันเรื่องความซื่อสัตย์แล้ว ยังอาจก่อให้เกิดความขุ่นเคืองต่อกลุ่มอื่นๆ ดังนั้น บุคคลที่สามบางครั้งอาจถูกมองว่ามีความโน้มเอียงต่อฝ่ายตรงข้าม สิ่งดังกล่าวนี้เกิดจากความคิดที่ว่า “ถ้าหากบุคคลหนึ่งไม่ได้เป็นศัตรูของศัตรูฉัน เขาก็จะต้องเป็นศัตรูของฉัน”

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ นับเป็นปัญหาสากลของผู้บริหารทุกระดับที่

ต้องจัดการแก้ไข ผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ได้มีนักวิชาการเสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้มาก เช่น อันดับแรกของการจัดการกับความขัดแย้งอย่างที้อยลลฮุ  ได้ตรัสว่า

﴿ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا
فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رَاحَتُكُمْ وَأَصِيرُوا إِن
اللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴾ (الأنفال الآية : 46)

ความว่า “และพวกเจ้าทั้งหลายจงภักดีต่ออัลลอฮ์และศาสนทูตของพระองค์และพวกเจ้าอย่าโต้แย้งกัน แล้วพวกเจ้าก็มีความสุขแล้วและพลังของพวกเจ้าสูญสลาย และพระองค์ทรงอยู่พร้อมกับบรรดาผู้อุตุนเสมอ” (อัล-อันฟา : 46)

ในสถานการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าวนี้ เป็นการดีที่สุดที่จะนำผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่สามารถวินิจฉัยปัญหาดังกล่าวมาไกล่เกลี่ย แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นผู้เชี่ยวชาญภายนอกจะต้องเป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่ขัดแย้งกัน และควรมีความน่าเชื่อถือทางด้านอาชีพการงาน ผู้เชี่ยวชาญควรทำการวินิจฉัยอย่างมืออาชีพ และควรทำให้คู่กรณีมีความมั่นใจต่อสิ่งที่ได้ทำการวินิจฉัย ซึ่งมีความสำคัญในการแก้ไขข้อพิพาทหรือความขัดแย้งนั่นเอง

สรุป

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นในสังคมความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารองค์การจึงต้องเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการกับความขัดแย้งและปรับเปลี่ยนพลังของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การให้กลับกลายเป็นประโยชน์กับองค์การให้ได้

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น หมายถึงสภาวะการณ์ที่บุคคลเกิดความรู้สึกไม่เข้าใจ ไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจขึ้นในการปฏิบัติงานในองค์การ เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ความสนใจ ทศนคติ ความต้องการวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน เป้าหมายและผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ ทั้งในเชิงบวกและลบ ความขัดแย้งนำไปสู่การแข่งขันในรูปแบบต่างๆ การแข่งขันย่อมเกิดมีการแพ้ชนะ ความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เมื่อคนต้องต่อสู้เพื่อให้ได้สิ่งที่ตนเองต้องการหรือมีอำนาจในการควบคุมบุคคลอื่น การขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งในอัลกุรอานได้เตือนให้ระวังผลอันเลวร้ายที่จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ความแตกแยกที่เป็นผลมาจากการขัดแย้งในประเด็นต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้น

เอกสารอ้างอิง

- อัลกุรอาน :สมาคมศิษย์เก่าอาหรับ. 1419 .พระมหาคัมภีร์อัลกุรอานพร้อมความหมายภาษาไทย,
มาตีนะฮฺ : ศูนย์กษัตริย์พะฮัดเพื่อการพิมพ์อัลกุรอาน
- กิติมา ปรีดีดิลก. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรพิพัฒน์
จำกัด.
- จิตต์อร่าม ศิรินิกร. (2540). ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง
และวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง. ปริญญาานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
- นิเลาะ แวอุเซ็ง. (2548). อิสลามและการจัดการ โครงการแปลและเรียบเรียงตำราอิสลาม.
วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ปรียาพร วงศ์นุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2538). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์.
- Alwani, Taha Jabir. (1995). ‘Adab al ikhtilaf fi al Islam’ Al- darul al almiyah lilkitab Al-
Islamiyah- Al riyad.
- Hamid, saleh Ibn Abdullah. (1991). “Adab Al ikhtilaf” waza ratul a’lam, Al saudiyah.
- Musa Ibn yahya. (2006). “Adab Al hiwar” Maktabah Al malik fahat- Al madinatul
munawarah, Al saudiyah.
- Al muktary, Aqy Ibn Muhamad. (1993). “Adab Al ikhtilaf” Darul Ibn ahzmi-Byrut.
- Shahin, Saifuddin Husin. (1993). “Adab Al hiwar fi al Islam” Dar afaq, Al riyad-Al
saudiyah.