# การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์”

นัยนา ดรชัย*
วลีรัตน์ แสงไชย**
วสันต์ เหลืองประภัสร์***

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิธีการบริหารความความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ : ศึกษากรณีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น จำนวน 135 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ตามแนวความคิดของนิวแมนและบรูล และแบบวัดพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ตามแนวคิดและทฤษฎีของโธมัส-คิลล์แมนน์ เรียกว่า Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย
และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก อายุราชการ 20 ปีขึ้นไป ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรอันดับแรกคือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล โดยเห็นว่าสาเหตุเกิดจากความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน อันดับที่สองด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานโดยเห็นว่าสาเหตุเกิดจากการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อันดับสุดท้ายคือด้านสภาพองค์กร โดยเห็นว่าสาเหตุเกิดจากความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร และเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมเป็นอันดับแรก เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขันเป็นอันดับสุดท้าย โดยสรุป ความขัดแย้งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ผู้บริหารต้องมีความรู้และทักษะในการบริหารความขัดแย้งเป็นอย่างดี ตลอดจนมีความเข้าใจบุคลากร ในลักษณะที่มีความ

*นิสิตปริญญาโท สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
**ดร., อาจารย์, วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, อาจารย์ที่ปรึกษา
***ดร., อาจารย์, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

แตกต่างกัน ทั้งในด้านความรู้สึกและทัศนคติ รวมไปถึงต้องยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากกันในเชิงสร้างสรรค์ มีการปรับบทบาทของบุคลากรในองค์กรให้มีความชัดเจน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีความพร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์ จึงจะสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้เป็นผลสำเร็จ

**คำสำคัญ : การบริหารความขัดแย้ง/ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย/ ร้อยแก่นสารสินธุ์**

# Conflict Management's University Administrators in "Roi Khaen Sarn Sin"

**Naiyana Dornchai***

**Waleerat Sangchai****

**Wasan Luangprapat*****

## Abstract

This research aims at studying the conflict management of the governmental organization by conducting a case study on conflict management in public organizations : case studies of conflict management's university administrators in "Roi Khaen Sarn Sin". The sample group consisted of 135 university executives of primary, middle, and higher levels. The research tools for data collection were the questionnaire adapted from the notion of Pneuman and Bruehl, and the behavioral assessment form on the conflict management of the university executives adapted from the Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument. The collected data was analyzed by the software for quantitative data assessment and the statistical techniques applied in this research included percentage, means, and standard deviation.

* *M.P.A. Student (Master of Public Administration (Public Policy), College of Politics and Governace Mahasarakham University*

** *Ph.D., Lecturer, College of Politics and Governace Mahasarakham University, Advisor*

*** *Ph.D., Lecturer, Faculty of Political Science Thammasat University, Co-Advisor*

The research findings indicated that the majority of the university executives in "Roi Kaen San Sin" group were the males holding a doctoral degree and had more than 20 years of work experience. These males worked as the directors of different divisions, centers, institutes, and offices and had been working in their current positions for less than 5 years. These executives revealed that the prior factor that caused the conflict in the organization was the personnel with various emotional conditions and different attitudes, the second factor was the interpersonal relation amongst the personnel in an organization, in which most of them were not open to comments or feedbacks from the colleagues; and the last one was the organizational structure, in which the roles or duties of personnel were not clearly determined. In this regard, the very first choice that the executives chose for terminating the conflict within their organization was compromising; on the contrary, to terminate the conflict by competition would be their last option. In sum, the conflict within an organization is very sensitive so that the executives should be smart and capable in managing those conflicts as well as understand the personal differences in their personnel. Also, good executives should be open to different opinions from the personnel and have creative mind in assigning the personnel with clearly determined roles. Moreover, the executives should be well-prepared to handle every kind of conflicts in different situations so that they would be able to solve them with success.

**Keywords: Conflict Management/ University Administrators/ Roi Khaen Sarn Sin**

**บทนำ**

กระทรวงศึกษาธิการ เป็นกระทรวงที่รวมหน่วยงานเกี่ยวกับการศึกษาตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงอุดมศึกษา โดยมีหน่วยงานที่เป็นอิสระต่อกัน จำนวน 5 องค์การ คือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546) และแต่ละองค์การหลักข้างต้นก็มีหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลขององค์การหลักนั้นๆ ซึ่งทั้งหมดก็คือ สถาบันการศึกษา ซึ่ง

สถาบันการศึกษาเป็นองค์การการศึกษาขนาดใหญ่องค์กรหนึ่งที่มีบุคคลจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ หรือบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงนิสิต นักศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความแตกต่างกันในทุกด้าน เช่น ด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรมประเพณี ประสบการณ์ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ความคิดเห็น ทัศนคติ เป็นต้น ประกอบกับสถาบันการศึกษาเป็นองค์การที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะมีภาระหน้าที่หลักคือ ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ ดังนั้น สถาบันการศึกษาก็เป็นองค์การหนึ่งที่หนีไม่พ้นความขัดแย้ง เพราะมีบุคคลจำนวนมาก และบุคคลส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่สูง รวมถึงความหลากหลายของวิชาชีพและความถนัดเฉพาะด้าน ทำให้ความขัดแย้งที่จะก่อตัวเกิดขึ้นนั้นเป็นความขัดแย้งที่มีมากพอสมควร ทั้งทางด้านงานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการ งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ ซึ่งในแต่ละงานที่กล่าวมานั้น ผู้บริหารระดับกระทรวงขององค์การหลักทั้ง 5 องค์การ หรือระดับโรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย จะต้องบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การของตนเอง และมีผลการวิจัยที่ยืนยันว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาจำนวนมากในการจัดการความขัดแย้ง เช่น งานวิจัยของ Thomas K. และ W. Schmidl(1976, p.315-318) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางใช้เวลาประมาณร้อยละ 20 ของเวลาที่ทำงาน เพื่อจัดการความขัดแย้ง เช่นเดียวกับงานวิจัยในระยะต่อมาของสถาบันอเล็กซานเดอร์ (Alexander Hamiltion Institue, 1983, p.31-38) ที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารใช้เวลาบริหารงานเพื่อจัดการความขัดแย้งเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 25 และสำหรับผู้บริหารระดับกลางนั้นใช้เวลาการบริหารถึงร้อยละ 30 ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทอย่างยิ่งและจะต้องเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

**ความมุ่งหมายของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์”
2. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์”
3. เพื่อเป็นข้อสนเทศสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่หรือบุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาใช้เป็นแนวทางในการสร้างบรรยากาศเชิงบวก และกระตุ้นสู่การพัฒนาที่ดีในองค์การ

**กรอบแนวคิด**

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ : ศึกษากรณีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม“ร้อยแก่นสารสินธุ์” ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร ผู้วิจัยใช้ตามแนวความคิดของนิวแมนและบรูล (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, น.45-60 ; อ้างอิงมาจาก Pneuman and Bruehl, 1982, p.35-49) มีสาเหตุของความขัดแย้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (Intersectional Issues) ด้านสภาพองค์กร (Organizational Conditions)

2. วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” ตามกรอบแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1975, p.972) ที่สรุปรูปแบบการบริหารความขัดแย้งไว้ 5 วิธี ได้แก่ การแข่งขัน (Competing) การร่วมมือ (Collaborating)การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การยอมให้ (Accommodating)

**วิธีดำเนินการวิจัย**

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 16 แห่ง จำนวน 345 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้มาจากวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น จำนวน 5 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ จำนวน 162 คน

2. เครื่องมือสำหรับการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ ได้สร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบกำหนดให้เลือกตอบ (Check-List) โดยสอบถามเกี่ยวกับ เพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งการบริหารในปัจจุบัน และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร เป็นแบบจัดเรียงลำดับความสำคัญ (Ranking) ตามแนวความคิดของ Pneuman and Bruehl (1982, p.35-49) มีสาเหตุ

ของความขัดแย้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพองค์การ มีจำนวน 3 ข้อ แต่ละข้อให้จัดเรียงลำดับความสำคัญของสาเหตุความขัดแย้ง 7 ด้าน

ตอนที่ 3 เป็นแบบวัดพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดและทฤษฎีของ โธมัส-คิลล์แมนน์ เครื่องมือนี้เรียกว่า Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (Thomas and Kilmann, 1987, p.1-15) ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง มีจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว คือ A กับ B ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวอักษร ก แทนอักษร A และตัวอักษร ข แทนอักษร B ซึ่งแต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบของพฤติกรรมหนึ่งที่บุคคลแสดงออก

ตอนที่ 4 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อออกหนังสือรับรอง และแนะนำตัวผู้วิจัยไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ในเดือนมีนาคม 2556

3.2 ผู้วิจัยติดตามและขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืนโดยวิธีการประสานงานกับงานสารบรรณกลางของมหาวิทยาลัยในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” และติดต่อประสานด้วยตนเอง

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้ทั้งหมด มาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล และความครบถ้วนของการกรอกข้อมูลและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละและนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร นำมาวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำมาจัดลำดับสาเหตุของความขัดแย้งตามค่าเฉลี่ยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกและให้ความสำคัญของความขัดแย้งในองค์กรจากลำดับที่ 1-7 และจัดเรียงลำดับความสำคัญสาเหตุของความขัดยังในองค์กรจากลำดับที่ 1-7

2.2 ให้น้ำหนักคะแนน (Weigh) แก่ชุดข้อมูลรายข้อของแต่ละด้าน คือ

ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพองค์กร ให้น้ำหนักคะแนนดังนี้

| ลำดับการเลือกตอบในแบบสอบถาม | น้ำหนักคะแนนที่ใช้ |
|---|---|
| 1 | 7 |
| 2 | 6 |
| 3 | 5 |
| 4 | 4 |
| 5 | 3 |
| 6 | 2 |
| 7 | 1 |

ที่มา : Pneuman and Brueh (1982 : 35-49)

2.3 ให้คะแนนรายข้อที่ให้น้ำหนักแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.4 จัดลำดับสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย

ตอนที่ 3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาแปลความหมายพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” โดยการพิจารณาจากผลสรุปการตอบแบบสอบถามว่าพฤติกรรมแต่ละแบบตอบกี่ข้อ แบบพฤติกรรมที่ตอบมากที่สุดแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมักแสดงพฤติกรรมแบบนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

ตาราง 1 การตรวจให้คะแนนแบบสอบถามตอนที่ 3 การบริหารความขัดแย้ง

| ข้อ | การแข่งขัน | 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 |
| 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 |

ที่มา : Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument (1987 : 5)

3.5 การบริหารความขัดแย้ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่และร้อยละ จัดลำดับโดยนำผลการเลือกตอบแต่ละข้อในแบบสอบถามของผู้ตอบแต่ละคนมาแจกแจง และจัดกลุ่มตามแบบ

ของ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (Thomas and Kilmann, 1987, p.4-6) ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปรความหมาย ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 3,8,10,17,25,28
และตัวเลือก ข ในข้อ 6,9,13,14,16,22
แสดงว่าผู้ตอบแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขัน

กลุ่มที่ 2 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 5,11,14,19,20,23
และตัวเลือก ข ในข้อ 2,8,21,26,28,30
แสดงว่าผู้ตอบแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ

กลุ่มที่ 3 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 2,4,13,22,26,29
และตัวเลือก ข ในข้อ 7,10,12,18,20,24
แสดงว่าผู้ตอบแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม

กลุ่มที่ 4 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 1,6,7,9,12,27
และตัวเลือก ข ในข้อ 5,15,17,19,23,29
แสดงว่าผู้ตอบแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง

กลุ่มที่ 5 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 15,16,18,21,24,30
และตัวเลือก ข ในข้อ 1,2,3,4,11,27
แสดงว่าผู้ตอบแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้

การแปลความหมายของแบบทดสอบนั้น สามารถทำได้โดยการพิจารณาผลสรุปการตอบแบบสอบถามว่า พฤติกรรมแต่ละแบบตอบกี่ข้อ แบบพฤติกรรมที่ตอบมากที่สุด แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมักแสดงพฤติกรรมแบบนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ตัวอย่างเช่น ผู้ตอบแบบสอบถามมีคะแนนสูงสุดในแบบหลีกเลี่ยง แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมักแสดงพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

**ข้อจำกัดของงานวิจัย**

1. การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ข้อจำกัดที่พบในการวิจัยมีดังนี้

1.1 ระยะเวลาที่ผู้วิจัยใช้ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล บางมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง อยู่ระหว่างการสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลได้กลับคืนมาไม่ครบถ้วนตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้

1.2 มหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างบางแห่งผู้บริหารบางท่าน ดำรงตำแหน่งการบริหารและรักษาการในตำแหน่งการบริหารมากกว่า 1 ตำแหน่ง

2. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า แบบสอบถามมีข้อคำถามที่วกวน ซ้ำไปซ้ำมาทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามเกิดความสับสน และเป็นแบบสอบถามที่ตอบได้ยาก อ่านแล้วตีโจทย์ของคำถามลำบาก และจำนวนข้อมากเกินไป ซึ่งแบบสอบถามลักษณะนี้อาจจะทำให้คำตอบที่ได้นั้นไม่ตรงประเด็นและไม่ได้อะไรจากแบบสอบถามลักษณะนี้ ดังนั้น ในการพิจารณาเลือกแบบสอบถามตามแนวคิดและทฤษฎีมาใช้กับผู้ตอบแบบสอบถามหรือกลุ่มตัวอย่างนั้นๆ อาจจะต้องมีการพิจารณาถึงจุดนี้ให้มากขึ้น

**ผลการวิจัย**

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” เป็นตัวอย่างในการศึกษาได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง
การบริหารในปัจจุบัน และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 2

ตาราง 2 ความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ที่ | สถานภาพ | จำนวน (*n=135)* | ร้อยละ |
|---|---|---|---|
| 1 | เพศ | | |
| | ชาย | *69* | *51.11* |
| | หญิง | *66* | *48.89* |
| *2* | ระดับการศึกษา | | |
| | ปริญญาตรี | *13* | *9.63* |
| | ปริญญาโท | *57* | *42.22* |
| | ปริญญาเอก | *65* | *48.99* |
| 3 | อายุราชการ | | |
| | น้อยกว่า 5 ปี | *7* | *5.19* |
| | *5 - 9* ปี | *17* | *12.59* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | *10 - 14* ปี | *13* | *9.63* |
| | *15 - 19* ปี | *35* | *25.93* |
| | *20* ปีขึ้นไป | *63* | *46.67* |
| *4* | ตำแหน่งการบริหารในปัจจุบัน | | |
| | อธิการบดี/รองอธิการบดี | *33* | *24.44* |
| | คณบดี | *47* | *34.81* |
| | ผู้อำนวยการ กอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก | *55* | *40.74* |
| *5* | ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน | | |
| | น้อยกว่า 5 ปี | *77* | *57.04* |
| | 5 - 10 ปี | *32* | *23.70* |
| | มากกว่า 10 ปี | *26* | *19.26* |
| | รวม | *135* | *100.00* |

จากตารางที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า

1. ภาพรวมผู้บริหารเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือ เป็นเพศชาย 69 คน คิดเป็นร้อยละ 51.11 และเป็นเพศหญิง 66 คน คิดเป็นร้อยละ 48.89

2. ด้านระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอกมากที่สุด คือ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 48.15 รองลงมาคือระดับปริญญาโท คือ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 42.22 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.63

3. ด้านอายุราชการพบว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 รองลงมาได้แก่ 15 - 19 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 25.93 และ 5 - 9 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 12.59 และ 10 - 14 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.63 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.19

4. ด้านตำแหน่งการบริหารในปัจจุบันพบว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ กอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก มากที่สุด คือ จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 40.47 รองลงมาคือตำแหน่งคณบดี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 34.81 และน้อยที่สุดคือ อธิการบดี/รองอธิการบดี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 24.44

5. ด้านระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน พบว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 57.04 รองลงมาได้แก่ 5 - 10 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 23.70 และกลุ่มผู้บริหารที่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน มากกว่า 10 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 19.26

เมื่อพิจารณาสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” ที่ตอบแบบสอบถามโดยสรุป พบว่า ผู้บริหารส่วนมากเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอกมากที่สุด ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 20 ปีขึ้น ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ กอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก มากที่สุด และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี

ตอนที่ 2 สาเหตุความขัดแย้งในความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์”

ผู้วิจัยได้ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และ 3) ด้านสภาพองค์การวิเคราะห์เป็นค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวมทุกด้าน ปรากฏรายละเอียดดังตาราง 3-6

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์สาเหตุแห่งความขัดแย้งในองค์กรด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล

| ที่ | ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล | ระดับความขัดแย้ง | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | อันดับที่ |
| 1 | ความรู้และทัศนคติที่แตกต่างกัน | 4.90 | 0.73 | 1 |
| 2 | แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน | 4.17 | 0.35 | 2 |
| 3 | การรับรู้ที่แตกต่างกัน | 3.93 | 0.28 | 3 |
| 4 | ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน | 3.90 | 0.30 | 4 |
| 5 | ค่านิยมที่แตกต่างกัน | 3.84 | 0.28 | 5 |
| 6 | วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน | 3.80 | 0.25 | 6 |
| 7 | การศึกษาที่แตกต่างกัน | 3.47 | 0.17 | 7 |
| | โดยรวม | 4.00 | 0.34 | |

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” มีความคิดเห็นว่าสาเหตุแห่งความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 3 อันดับแรกคือ 1) ความรู้และทัศนคติที่แตกต่างกัน ($\overline{X}$ = 4.90) 2) แบบของพฤติกรรมที่แตกต่าง ($\overline{X}$ = 4.17) 3) ด้านการรับรู้ที่แตกต่างกัน ($\overline{X}$ = 3.93) และอันดับสุดท้ายคือ การศึกษาที่แตกต่างกัน ($\overline{X}$ = 3.47)

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

| ที่ | ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน | ระดับความขัดแย้ง | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | อันดับที่ |
| 1 | การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น | 4.62 | 0.45 | 1 |
| 2 | การแบ่งพรรคแบ่งพวก | 4.50 | 0.43 | 2 |
| 3 | การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล | 4.00 | 0.32 | 3 |
| 4 | การให้และรับรู้ข้อมูลไม่ถูกต้อง | 3.93 | 0.22 | 4 |
| 5 | การอิจฉา ริษยา กลั่นแกล้งกัน | 3.76 | 0.28 | 5 |
| 6 | การขาดความสามัคคี | 3.63 | 0.22 | 6 |
| 7 | วิธีการบริหารงานของหัวหน้ากลุ่มงาน | 3.56 | 0.23 | 7 |
| | รวมเฉลี่ย | 4.00 | 0.31 | |

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” มีความคิดเห็นว่าสาเหตุแห่งความขัดแย้งในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3 อันดับแรกคือ 1) การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($\overline{X}$ = 4.62) 2) การแบ่งพรรคแบ่งพวก ($\overline{X}$ = 4.50) 3) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ($\overline{X}$ = 4.00) และอันดับสุดท้ายคือ วิธีการบริหารงานของหัวหน้ากลุ่มงาน ($\overline{X}$ = 3.56)

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรด้านสภาพองค์กร

| ที่ | ด้านสภาพองค์กร | ระดับความขัดแย้ง | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. | อันดับที่ |
| 1 | ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร | 4.45 | 0.47 | 1 |
| 2 | การมีโครงสร้างขององค์กรที่ไม่ชัดเจน | 4.39 | 0.38 | 2 |
| 3 | การมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถ | 4.32 | 0.36 | 3 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4 | การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล | 3.96 | 0.25 | 4 |
| 5 | การมีข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล | 3.87 | 0.29 | 5 |
| 6 | การมีทรัพยากรที่จำกัด | 3.76 | 0.32 | 6 |
| 7 | การมีและใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดจนเกินความจำเป็น | 3.25 | 0.18 | 7 |
| | รวมเฉลี่ย | 4.00 | 0.32 | |

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” มีความคิดเห็นว่าสาเหตุแห่งความขัดแย้งในด้านสภาพองค์กร 3 อันดับแรกคือ 1) ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.45) 2) การมีโครงสร้างขององค์กรที่ไม่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.39) 3) การมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถ ($\overline{X}$ = 4.32) และอันดับสุดท้ายคือ การมีและใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดจนเกินความจำเป็น ($\overline{X}$ = 3.25)

ตาราง 6 สรุปผลการวิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรโดยภาพรวม

| ที่ | ความขัดแย้งในองค์ประกอบ | ระดับความขัดแย้ง | |
|---|---|---|---|
| | | $\overline{X}$ | S.D. |
| 1 | ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล | 4.90 | 0.73 |
| 2 | ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน | 4.62 | 0.45 |
| 3 | ด้านสภาพองค์กร | 4.45 | 0.47 |

จากตาราง 6 พบว่า สาเหตุความขัดแย้งในความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” เรียงลำดับได้ ดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพองค์กร ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ: ศึกษากรณีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม**“ร้อยแก่นสารสินธุ์”** 5 ด้านด้วยกัน คือ 1) การแข่งขัน 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้ ดังตาราง 7-8

ตาราง 7 ผลการบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม“ร้อยแก่นสารสินธุ์”

| ที่ | วิธีการบริหารความขัดแย้ง | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|---|
| 1 | การประนีประนอม | 1039 | 25.65 |
| 2 | การร่วมมือ | 1026 | 25.33 |
| 3 | การหลีกเลี่ยง | 895 | 22.10 |
| 4 | การยอมให้ | 781 | 19.28 |
| 5 | การแข่งขัน | 309 | 7.63 |
| | รวมเฉลี่ย | 4050 | 100.00 |

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารมหาวิทายลัยในในกลุ่ม“ร้อยแก่นสารสินธุ์” เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด

อันดับแรก ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม คือ การพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมโดยจะยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น และจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ตนเองได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง พยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา หาวิธีจะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม หาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของคนอื่นๆ โดยพยายามให้คนอื่นๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม

อันดับสอง ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ คือ การพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน โดยแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา พยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย และจะแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นทราบ และจะถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ มีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะเอนเอียงไปในทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหาและพยายามให้คนอื่นๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา

อันดับสาม ผู้บริหาร เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง คือ มีบ่อยครั้งที่มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พยายามทำเท่าที่

จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ พยายามที่จะหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ตนเองไม่สบอารมณ์ และรู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง โดยจะประวิงปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ และพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจ และสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้

อันดับสี่ ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ คือ เน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่าง พยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้ ในบางครั้งยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจ หรือความรู้สึกของคนอื่น ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ จะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา ในการเจรจาต่อรองกันนั้น จะพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ก็จะพยายามทำตามใจเขา ไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น

อันดับสุดท้าย ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขัน คือ การที่มักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้ และพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางที่จะเป็นผู้ชนะ ผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง และจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ พยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเองนั้นเป็นสิ่งที่ดี โดยจะพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง

| พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ / การเอาใจตนเอง | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | สูง | การแข่งขัน<br>ร้อยละ 7.63 | | การร่วมมือ<br>ร้อยละ 25.33 |
| | ปานกลาง | | การประนีประนอม<br>ร้อยละ 25.65 | |
| | ต่ำ | การหลีกเลี่ยง<br>ร้อยละ 22.10 | ปานกลาง | การยอมให้<br>ร้อยละ 19.28 |

ที่มา: Thomas R.H. & K.W. Kilmann (1975, p. 972)

ภาพประกอบ 1 การเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” ตามกรอบแนวคิดของ Thomas ( Thomas, 1975, p.972)

ภาพประกอบ 1 จะเห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม“ร้อยแก่นสารสินธุ์” เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม คิดเป็นร้อยละ 25.65 ซึ่งใกล้เคียงกับวิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ คิดเป็นร้อยละ 25.33 กล่าวคือผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” มีความคิดเห็นว่าควรใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งทั้งวิธีการประนีประนอมและวิธีการร่วมมือ โดยบุคลากรในองค์กรควรมีส่วนรับรู้ในประเด็นปัญหาของความขัดแย้งเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา ยอมรับฟังความคิดเห็นประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย หาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของคนอื่นๆ ยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ตนเองได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง ทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์และตกลงกันโดยการประนีประนอมเพื่อความขัดแย้งให้เหลือน้อยที่สุด การบริหารความขัดแย้ง นั้นผู้บริหารไม่ควรใช้อำนาจในการแก้ปัญหา จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” เลือกวิธีการบริหารด้วยวิธีการแข่งขันเป็นอันดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 7.63 วิธีการแข่งขันเป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหา กล่าวคือการที่มักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้ และพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางที่จะเป็นผู้ชนะและผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเองนั้นอาจเป็นผลให้ฝ่ายตรงข้ามเก็บกดและสร้างปัญหาขึ้นมาภายหลังทำให้ความขัดแย้งไม่หมดไป

ตาราง 8 วิเคราะห์ความแตกต่างเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ : ศึกษากรณีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์”

| กลุ่มที่ | ข้อ | การแข่งขัน | การร่วมมือ | การประนีประนอม | การหลีกเลี่ยง | การยอมให้ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | | | | 1 | 134 |
| | 15 | | | | 71 | 64 |
| | 27 | | | | 80 | 55 |
| 2 | 2 | | 30 | 105 | | |
| | 20 | | 111 | 24 | | |
| | 26 | | 41 | 94 | | |
| 3 | 3 | 25 | | | | 110 |
| | 16 | 65 | | | | 70 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 25 | 70 | | | | 65 |
| 4 | 4 | | | 81 | | 54 |
| | 18 | | | 69 | | 66 |
| | 24 | | | 110 | | 25 |
| 5 | 5 | | 30 | | 105 | |
| | 19 | | 120 | | 15 | |
| | 23 | | 104 | | 31 | |
| 6 | 6 | 16 | | | 119 | |
| | 9 | 16 | | | 119 | |
| | 17 | 15 | | | 120 | |
| 7 | 7 | | | 39 | 96 | |
| | 12 | | | 37 | 98 | |
| | 29 | | | 95 | 40 | |
| 8 | 8 | 0 | 135 | | | |
| | 14 | 36 | 99 | | | |
| | 28 | 46 | 89 | | | |
| 9 | 10 | 15 | | 120 | | |
| | 13 | 5 | | 130 | | |
| | 22 | 0 | | 135 | | |
| 10 | 11 | | 111 | | | 24 |
| | 21 | | 36 | | | 99 |
| | 30 | | 120 | | | 15 |

จากตาราง 8 การวิเคราะห์ความแตกต่างเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ : ศึกษากรณีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” พบว่า

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างวิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารเลือกวิธีการยอมให้ คือ เน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่าง พยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้ในบางครั้งยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสม

ปรารถนา พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจ หรือความรู้สึกของคนอื่น ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ จะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา ในการเจรจาต่อรองกันนั้น จะพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขาก็จะพยายามทำตามใจเขา ไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น มากกว่า วิธีการหลีกเลี่ยง คือ บ่อยครั้งที่มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ จะหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ตนเองไม่สบอารมณ์และรู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่องโดยจะประวิงปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ และพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจ

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างวิธีการร่วมมือ และวิธีการประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารเลือกวิธีการประนีประนอม คือ การพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมโดยจะยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น และจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ตนเองได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง พยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา หาวิธีจะทำให้การได้เปรียบ เสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม หาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของคนอื่นๆ โดยพยายามให้คนอื่นๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม มากกว่า วิธีการร่วมมือ คือ การพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกันโดยแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา พยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย และจะแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นทราบ และถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ มีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะเอนเอียงไปในทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา และพยายามให้คนอื่นๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างวิธีการแข่งขัน และวิธีการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารเลือกวิธีการยอมให้ คือ เน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่าง พยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้ ในบางครั้งยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจ หรือความรู้สึกของคนอื่น ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ จะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา ในการเจรจาต่อรองกันนั้น จะพยายามที่จะนึกถึงความ

ประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ก็จะพยายามทำตามใจเขา ไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น มากกว่า วิธีการแข่งขัน คือ การที่มักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้ และพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางที่จะเป็นผู้ชนะ ผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเองและจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ พยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเองนั้นเป็นสิ่งที่ดี โดยจะพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความ
คิดเห็นของตนเอง

กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างวิธีการประนีประนอมและวิธีการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารเลือกวิธีการประนีประนอม คือ การพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมโดยจะยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น และจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ตนเองได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง พยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา หาวิธีจะทำให้กาได้เปรียบ เสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม หาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของคนอื่นๆ โดยพยายามให้คนอื่นๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม มากกว่า วิธีการยอมให้ คือ เน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่าง พยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้ ในบางครั้งยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจ หรือความรู้สึกของคนอื่น ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ จะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา ในการเจรจาต่อรองกันนั้น จะพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ก็จะพยายาม
ทำตามใจเขา ไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น

กลุ่มที่ 5 ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างวิธีการร่วมมือ และวิธีการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารเลือกวิธีการร่วมมือ คือ การพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน โดยแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา พยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย และจะแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นทราบ และถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ มีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะเอนเอียงไปในทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา และพยายามให้คนอื่นๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา มากกว่า วิธีการหลีกเลี่ยง คือ

บ่อยครั้งที่มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ จะหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ตนเองไม่สบอารมณ์และรู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง โดยจะประวิงปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ และพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจ

กลุ่มที่ 6 ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างวิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการแข่งขัน พบว่า ผู้บริหารเลือกวิธีการหลีกเลี่ยง คือ บ่อยครั้งที่มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ จะหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ตนเองไม่สบอารมณ์และรู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง โดยจะประวิงปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ และพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจ มากกว่า วิธีการแข่งขัน คือ การที่มักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้ และพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางที่จะเป็นผู้ชนะ ผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเองและจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ พยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเองนั้นเป็นสิ่งที่ดี โดยจะพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง

กลุ่มที่ 7 ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างวิธีการประนีประนอม และวิธีการหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารเลือกวิธีการหลีกเลี่ยง คือ บ่อยครั้งที่มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ จะหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ตนเองไม่สบอารมณ์และรู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง โดยจะประวิงปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ และพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจ มากกว่า วิธีการประนีประนอม คือ การพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมโดยจะยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็นและจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ตนเองได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง พยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา หาวิธีจะทำให้การได้เปรียบ เสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม หาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของคนอื่นๆ โดยพยายามให้คนอื่นๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม

กลุ่มที่ 8 ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างวิธีการแข่งขัน และวิธีการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารเลือกวิธีการร่วมมือ คือ การพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่น

และของตนเองเข้าด้วยกัน โดยแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา พยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย และจะแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นทราบ และถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ มีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะเอนเอียงไปในทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา และพยายามให้คนอื่นๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา มากกว่า วิธีการแข่งขัน คือ การที่มักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้ และพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางที่จะเป็นผู้ชนะ ผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง และจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ พยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเองนั้นเป็นสิ่งที่ดี โดยจะพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง

กลุ่มที่ 9 ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างวิธีการแข่งขัน และวิธีการประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารเลือกวิธีการประนีประนอม คือ การพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมโดยจะยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น และจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ตนเองได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง พยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา หาวิธีจะทำให้การได้เปรียบ เสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม หาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของคนอื่นๆ โดยพยายามให้คนอื่นๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม มากกว่า วิธีการแข่งขัน คือ การที่มักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้ และพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางที่จะเป็นผู้ชนะ ผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง และจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ พยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเองนั้นเป็นสิ่งที่ดี โดยจะพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง

กลุ่มที่ 10 ผู้บริหารเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างวิธีการร่วมมือ และวิธีการยอมให้ พบว่า ผู้บริหารเลือกวิธีการร่วมมือ คือ การพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน โดยแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา พยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย และจะแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นทราบ และถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ มีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะเอนเอียงไปในทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา และพยายามให้คนอื่นๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหา

ขัดแย้ง เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา มากกว่า วิธีการยอมให้ คือ เน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่าง พยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้ ในบางครั้งยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจ หรือความรู้สึกของคนอื่น ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ จะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา ในการเจรจาต่อรองกันนั้น จะพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ก็จะพยายามทำตามใจเขา ไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น

**สรุปผล**

ข้อค้นพบของการวิจัยสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” พบว่า ผู้บริหารส่วนมากเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.11 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอกมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 48.89 ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 46.67 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ กอง/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก คิดเป็นร้อยละ 40.47 และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.04

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรอันดับแรกคือด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล โดยข้อที่ผู้บริหารเห็นว่าเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งมากที่สุดในด้านนี้คือความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน ($\overline{X}$ = 4.90) อันดับสองคือด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยข้อที่ผู้บริหารเห็นว่าเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งมากที่สุดในด้านนี้คือการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($\overline{X}$ = 4.62) อันดับสุดท้ายคือ ด้านสภาพองค์กร โดยข้อที่ผู้บริหารเห็นว่าเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งมากที่สุดในด้านนี้คือความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.45)

3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” มีวิธีการบริหารความขัดแย้งเรียงตามลำดับมากไปหาน้อยคือ การประนีประนอม คิดเป็นร้อยละ 25.65 การร่วมมือ คิดเป็นร้อยละ 25.33 การหลีกเลี่ยง คิดเป็นร้อยละ 20.10 การยอมให้ คิดเป็นร้อยละ 19.28 และการแข่งขัน คิดเป็นร้อยละ 7.63

**อภิปรายผล**

จากผลสรุปของการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งว่า องค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรมากที่สุด ได้แก่ ภูมิหลังของบุคคล ความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม การศึกษา ประสบการณ์ ค่านิยมและความเชื่อ รวมทั้งอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ อุปนิสัยส่วนตัว รวมทั้งภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลและการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้มีความเข้าใจ และความคิดเห็นต่างกัน

2. การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” เลือกใช้มากที่สุดคือ วิธีการประนีประนอม คือ การพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมโดยจะยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น และจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ตนเองได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง พยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา หาวิธีจะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม หาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของคนอื่นๆ โดยพยายามให้คนอื่นๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม

อย่างไรก็ตามความขัดแย้งนั้น อาจมีสาเหตุจากด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการวิจัยในครั้งนี้Aldag, K.J. and Sterns, T.M. (1987 : unpage) ได้ระบุสาเหตุที่มาของความขัดแย้งไว้ 6 ประเภท คือ

1. การพึ่งพากันระหว่างหน่วยงาน การจัดโครงสร้างหน่วยงาน ก่อให้เกิดหน่วยงานระดับต่างๆ เช่น กรม กอง แผนก หรือฝ่าย การปฏิบัติภารกิจของแต่ละฝ่ายต้องพึ่งพากันทั้งในแนวตั้ง (Vertical) และแนวนอน (Horizontal) หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่มากกว่าก็จะออกคำสั่ง หรือกำหนดนโยบายให้ฝ่ายใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ หน่วยเหนือขึ้นไปก็จะมีภาระหน้าที่ควบคุม (Control) ตรวจสอบและอำนวยการให้ฝ่ายปฏิบัติสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ หากการละเลยหน้าที่เกิดขึ้น การพึ่งพากันก็จะไม่ปรากฏซึ่งสร้างความล่าช้า ส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงาน

2. ความมุ่งหวังต่างกัน หน่วยงานหลายหน่วยงานในองค์กรเดียวกัน โดยเฉพาะเรื่องวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการทำงาน หรือวิธีการทำงาน เช่น ฝ่ายผลิตอาจให้ความสนใจกับคุณภาพของสินค้าประเภทหนึ่ง แต่ฝ่ายขายต้องการให้ฝ่ายผลิตเน้นการผลิตสินค้าอีกประเภทหนึ่ง

3. การแบ่งปันทรัพยากรในหน่วยงาน ทรัพยากรในการทำงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะทรัพยากรคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี หากเกิดปัญหาทรัพยากรไม่เพียงพอหรือการแบ่งปันไม่เป็นธรรม การแย่งชิงทรัพยากรก็จะเกิดขึ้น ก็จะสร้างปัญหาตามมา

4. ข้อแตกต่างบางประการในหน่วยงาน หมายถึง การที่หน่วยงานแต่ละแห่งมักสร้างค่านิยมและประเพณีการทำงานของคนขึ้นมา นอกเหนือจากระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้ ข้อแตกต่างดังกล่าว อาจจะส่งผลต่อกระบวนวิธีการทำงาน หากหน่วยงานมีข้อแตกต่างมากก็ย่อมส่งผลต่อการปรารถนางานระหว่างหน่วยงานด้วยกัน และอาจเป็นอุปสรรคในการทำงาน

5. ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ปัญหาและความเจริญก้าวหน้าที่เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลง ย่อมมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรให้เจริญรุดหน้า ดังนั้น หากองค์กรขาดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมและทันการ ย่อมก่อให้เกิดความสับสนในการทำงานได้

6. ระบบการให้รางวัล หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะจัดสรรให้แก่บุคลากร เช่น การปูนบำเหน็จความดีความชอบ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง อัตราค่าตอบแทน การแบ่งปันผลประโยชน์ดังกล่าว จะสร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจขึ้นได้ หากระบบการให้รางวัลมีความเป็นธรรม ปัญหาต่างๆ
ก็จะลดน้อยลง

องค์กรทุกองค์กรไม่อาจหลีกพ้นความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ หากความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วผู้บริหารต้องพิจารณาว่าความขัดแย้งนั้นส่งผลในทางบวกหรือทางลบ หากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมาก็จะเป็นไปในทางลบ (Negative Consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิผลขององค์กรมุ่งจะแข่งขันและเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยรวม เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก นำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร เกิดการต่อต้านทั้งทางลับและเปิดเผย ผลกระทบจากการเผชิญหน้าก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ก่อให้เกิดการสูญเสียบุคลากร โดยผู้แพ้อาจจะออกจากองค์กรไป ภาพพจน์องค์กรอาจเสียหาย บุคคลที่ยังคงอยู่ในองค์กรเริ่มไม่แน่ใจในสถานภาพของตนเอง นำไปสู่ความตึงเครียด หรือมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของคนในองค์กร แต่ถ้าหากความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (Positive Consequences) ซึ่งมีลักษณะสร้างสรรค์ประสิทธิผลให้กับองค์กร ก่อให้เกิดการตระหนักและรับรู้ในปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานและพบแนวทางในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานาน ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจ ทำให้ลดความตึงเครียดในองค์กรได้

หรือทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรดีขึ้น คุณภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้จักปรับตัวและการประสานงานร่วมกัน ช่วยให้มีการปรับปรุงทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะกำหนดได้ว่าความขัดแย้งระดับใดจึงจะเรียกว่าจุดที่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยการสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งสองประการ กล่าวคือ ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกว่า ความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสม แต่หากผลออกมาในทางลบ ก็ถือว่าเป็นจุดที่ความขัดแย้งนำไปสู่การทำลายมากกว่าการสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้และทักษะในการบริหารความขัดแย้งเป็นอย่างดี และพร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์ จึงจะสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้เป็นผลสำเร็จ

**ข้อเสนอแนะ**

จากผลการวิจัย สาเหตุแห่งความขัดแย้งในความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” พบว่า สาเหตุความขัดแย้งในความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์” เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพองค์กร

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าความรู้และทัศนคติที่แตกต่างกันเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งมากที่สุด เพื่อเป็นการลดระดับความขัดแย้งหรือแนวทางการแก้ปัญหา จึงควรจัดกิจกรรมเพื่อสานความสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจ ความคุ้นเคย ที่ก่อให้เกิดความสามัคคี การมอบหมายงานให้รับผิดชอบร่วมกัน โดยมีการติดตามอย่างใกล้ชิด และบอกกล่าวถึงเป้าหมายรวมของงาน แนวทางการทำงาน และวิธีคิดที่แตกต่างกัน ชี้ให้เห็นข้อดีและผลงานของแต่ละคน มองข้ามสิ่งที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อกันและเกิดความคิดเชิงบวก

1.2 สาเหตุด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นสาเหตุแห่งความขัดแย้งมากที่สุด นั้น เพื่อเป็นการลดระดับความขัดแย้งหรือแนวทางการแก้ปัญหา ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งในและนอกสถานที่ สร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยจัดเวทีให้พบปะพูดคุยกันอย่างเปิดใจในเรื่องที่ทำให้ความคิดเห็นไม่ตรงกัน เคารพความคิดเห็นที่แตกต่างและยอมรับความคิดเห็นที่ดีกว่า เปิดโอกาสให้ทุกคนได้อภิปราย และเสนอแนะหาแนวทางความร่วมมือโดยยึดองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ สร้างระบบการทำงานเป็นทีม พัฒนาทักษะในการ

ทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อละลายพฤติกรรม และสร้างความสัมพันธภาพที่ดีสร้างอุดมการณ์ร่วมกัน และยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

1.3 สาเหตุด้านสภาพองค์กร ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งมากที่สุด นั้น เพื่อเป็นการลดระดับความขัดแย้งหรือแนวทางการแก้ปัญหา ควรสร้างความชัดเจนให้กับสมาชิกทุกระดับให้รู้และเข้าใจเป้าหมายขององค์การร่วมกัน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และหน้าที่ขององค์กรอย่างชัดเจน กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ และกติกาที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและยอมรับพร้อมทั้งยึดถือปฏิบัติ มีระบบการมอบหมายงานที่ดี จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กำหนดความรับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กร สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ได้รับและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายไม่ใช่การแข่งขันเพื่อการแข่งขัน จัดให้มีการทำงานข้ามสายงาน เพื่อสร้างความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ เช่น จัดทำโครงการที่ทุกคนต้องทำงานร่วมกัน ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรค ตลอดจนมีการตรวจสอบติดตามประเมินผลการบริหารจัดการองค์การแนวใหม่ พิจารณาทบทวนบทบาท ภารกิจ ของแต่ละกลุ่มงาน พร้อมรับฟังปัญหาขัดข้องของแต่ละกลุ่ม สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**กิตติกรรมประกาศ**

งานวิจัยนี้สมบูรณ์ลงได้ด้วยดีจากการสนับสนุนทุนวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้ประจำปีงบประมาณ 2556 วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ทุกท่าน โดยเฉพาะ อาจารย์ ดร.วลีรัตน์ แสงไชย ที่กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำข้อมูล
ที่เป็นประโยชน์ จนงานวิจัยสำเร็จได้ตามความมุ่งหมาย

## เอกสารอ้างอิง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ.

Aldag, K.J. & T.M. Sterns. (1987). **Management**. Ohio : South Western.

Alexander Hamilton Institute. (1983). **Conflict Management : Vital Skill for the Successful Executive**. New York : Modern Business Reports.

Thomas R.H. & K.W. Kilmann. (1975). “Interpersonal Conflict-Handing Behavior as Reflection of Jungian Personality Dimension,” **Psychological Report**. 37, 971-980, August.

Thomas, K. & Schmidl W. (1976). “A Servey of Management interests with Respect to Conflict,” **Academy of Management Journal**. 19, 315-318.

Pneuman, W.R., & Bruehl. E.M. (1982). “Managing Conflict: A Complete Process-Centered Handbook. Englewood for Managing Conflict in Complex Organization,” **Human Relations**. 38(1), 35-49.