



การบริหารจัดการความขัดแย้งองค์การบริหารส่วนตำบล  
อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

นริศา จันทรเกษ

GRAD VRU

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2558



CONFLICT MANAGEMENT IN SUB-DISTRICT ADMINISTRATIVE  
ORGANIZATIONS IN NONG SUA DISTRICT, PATHUM THANI PROVINCE

NARISA JUNKET

GRAD VRU

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION  
IN PUBLIC ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY  
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2015

ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ


บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ การบริหารจัดการความขัดแย้งองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอนองเสือ  
จังหวัดปทุมธานี  
ชื่อนักศึกษา นริศา จันทร์เกษ  
รหัสประจำตัว 55B53330105  
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

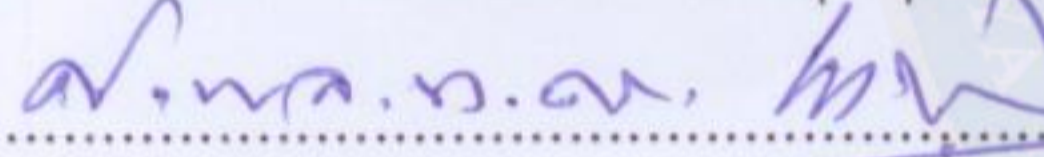
คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

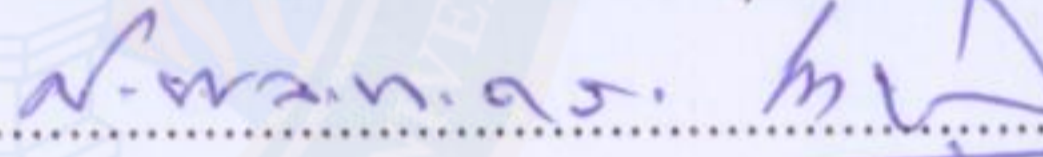
..... ประธาน

..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.พรนภา เตียสุติกุล)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ นียมางกูร)


..... กรรมการ

..... กรรมการ

(ศาสตราจารย์ พลโท ดร.โอภาส รัตนบุรี)


(ศาสตราจารย์ พลโท ดร.โอภาส รัตนบุรี)

..... กรรมการ

..... กรรมการ


(อาจารย์ พลโท ดร.ประสารโชค ชูวะนุติ)

..... กรรมการและเลขานุการ

..... กรรมการและเลขานุการ

(อาจารย์ ดร.พรนภา เตียสุติกุล)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

(อาจารย์ ดร.บุญเลิศ ไพรินทร์)

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรฉนิภะ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 17 เดือน กันยายน พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	การบริหารจัดการความขัดแย้งองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี
ชื่อนักศึกษา	นริศา จันทร์เกษ
รหัสประจำตัว	55B53330105
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ประธานที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร.พรนภา เตียสุติกุล
กรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ศาสตราจารย์ พลโท ดร.โอภาส รัตนบุรี

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ประชากรในการวิจัยจำนวน 340 คน โดยเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 184 คน ประกอบด้วย ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนต่าง ๆ พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณตามสูตรของทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และวิธีบังคับอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้ข้อมูล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านผลประโยชน์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด นอกจากนี้ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ และวิธีประนีประนอม กับตัวแปรต้น คือ ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและสภาพแวดล้อมขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3) แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย (1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายผู้บริหารนำหลักคุณธรรมมาประกอบในกระบวนการพิจารณาความดีความชอบ ควรแจ้งหลักเกณฑ์และกฎระเบียบ

ปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องการมีพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ (2) ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร จากผลการวิจัยผู้บริหารเลือกใช้วิธีระดมในการบริหารจัดการความ ชัดแย้ง ควรมีการจัดอบรม เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารจัดการความชัดเจนให้กับผู้บริหาร ผู้บริหาร ควรมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน ผู้บริหาร ควรมีทักษะความรู้ในการบริหารจัดการความชัดเจน



Independent Study Title	Conflict Management in Sub-district Administrative Organizations in Nong Sua District, Pathum Thani Province
Student	Narisa Junket
Student ID	55B53330105
Degree	Master of Public Administration
Field of Study	Public Administration
Independent Study Advisor	Dr.Pornnapa Tiasuthikul
Independent Study Co-Advisor	Professor Lieutenant General Dr.Opas Ratanaburi

### **ABSTRACT**

The objectives of this research were to 1) study conflict management in Sub-district Administrative Organizations in Nong Sua district, Pathum Thani province 2) study the factors affecting the conflict management in Sub-district Administrative Organizations in Nong Sua district, Pathum Thani province 3) study the relationship between the different factors affecting conflict management in Sub-district Administrative Organizations in Nong Sua district, Pathum Thani province and 4) propose guidelines to resolve the conflicts that arise in the operations of Sub-district Administrative Organizations in Nong Sua district, Pathum Thani province. The population of this research was 340 people of which a sample of 184 respondents was selected. They were chief administrators of SAO, deputy chief administrators of SAO, chiefs of sections, and operational level personnel and employees. They were selected by simple random sampling. The sample size was obtained using Taro Yamane's formula. The tool for data collection was a rating scale questionnaire, and the statistics used in the analysis were percentage, mean, standard deviation and the Pearson correlation coefficient.

The research results were as follows:

1) Conflict management in Sub-district Administrative Organizations in Nong Sua district, Pathum Thani province was overall, at a high level. When considering each aspect individually, it was found that conflict management with the compromise method was at a high level and had the highest mean. The coercion method was at a moderate level and had the lowest mean.

2) The Management factors affecting the conflict management in Sub-district Administrative Organizations in Nong Sua district, Pathum Thani province were, overall, at a high level, and when considering each aspect individually, it was found that the

aspect of information providing had the highest mean and the aspect of interest had the lowest mean. A positive correlation was obtained for all methods studied namely: the confrontation method, the avoidance method, the coercion method, and the compromise method at a statistical level of significance of 0.01.

3) The proposed guidelines to resolve the conflicts arising in the operations of Sub-district Administrative Organizations in Nong Sua district, Pathum Thani province consisted of (1) policy guidelines; the executives should have the morality principles comply with the performance appraisal, appoint a committee to consider the performance outcomes, inform all of the current rules and regulations and listen to the opinions of others and propose channels to decrease the resistance to changing old methods and seek new methods of working in order to obtain the highest benefits. (2) policy guidelines; the executives should have the morality principles comply with the performance appraisal, appoint a committee to consider the performance outcomes, inform all of the current rules and regulations and listen to the opinions of others and propose channels to decrease the resistance to changing old methods and seek new methods of working in order to obtain the highest benefits.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือ คุณแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากหลายๆ ฝ่าย โดยเฉพาะประธานที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ อาจารย์ ดร.พรนภา เตียสุธิกุล กรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ศาสตราจารย์ พลโท ดร.โอภาส รัตนบุรี ในการแนะนำตรวจแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ นียมมางกูร อาจารย์ พลเอก ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์ อาจารย์ ดร.บุญเลิศ ไพรินทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนเจ้าหน้าที่วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย จนทำให้ภาคนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 7 แห่งในอำเภอนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณนายกองค์การบริหารส่วนตำบลนพรัตน์ คณะผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลนพรัตน์ ประชาชนตำบลนพรัตน์ทุกท่าน ปลัด รองปลัด ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าส่วน และเพื่อนร่วมงานองค์การบริหารส่วนตำบลนพรัตน์ ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจที่ดีเสมอมา

สุดท้ายกำลังใจที่สำคัญจากบิดา มารดา บุตรสาว นายบุญมาก มากสุข และครอบครัว จันทร์เกษ

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตา บูชา แต่บิดา มารดา ครู อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ทำให้ผู้วิจัยสามารถทำภาคนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จตามที่มุ่งหวัง ขอกราบขอบพระคุณ และขอขอบคุณไว้ในโอกาสนี้

นริศา จันทร์เกษ



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	18
2.3 การบริหารองค์การปกครองท้องถิ่น.....	29
2.4 บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตอำเภอหนองเสือ.....	33
2.5 ความเป็นมาของอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี.....	39
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	45
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	46
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	49
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	50
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน.....	52
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมขององค์การ.....	56
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหาร ส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี.....	60
4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	65
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	71
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	71
5.2 อภิปรายผลวิจัย.....	75
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	77
บรรณานุกรม.....	79
ภาคผนวก .....	83
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	84
ภาคผนวก ข ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	92
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r).....	103
ประวัติผู้วิจัย.....	112

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 จำนวนประชากร.....	41
3.1 แสดงรายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล/จำนวนบุคลากรที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบ สัดส่วน.....	44
4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	50
4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลข้อมูลภูมิสัมพันธ์ในการ ทำงานโดยรวม.....	52
4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลภูมิสัมพันธ์ในการ ทำงานด้านผลประโยชน์.....	53
4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลภูมิสัมพันธ์ในการ ทำงานด้านการให้ข้อมูล.....	54
4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลภูมิสัมพันธ์ในการ ทำงานด้านการสื่อสาร.....	55
4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลภูมิสัมพันธ์ในการ ทำงานด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก.....	56
4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลสภาพแวดล้อมของ องค์การโดยรวม.....	57
4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลสภาพแวดล้อมของ องค์การด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล.....	57
4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลสภาพแวดล้อมของ องค์การด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด.....	58
4.10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลสภาพแวดล้อมของ องค์การด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่.....	59
4.11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลด้านการให้หรือ ยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างเฉพาะบุคคล.....	60
4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลการบริหารความขัดแย้ง โดยรวม.....	61

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลการบริหารจัดการ ความขัดแย้งวิธีเผชิญหน้า.....	61
4.14 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลการบริหารความ ขัดแย้งวิธีหลีกเลี่ยง.....	62
4.15 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลการบริหารจัดการ ความขัดแย้งวิธีบังคับ.....	63
4.16 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลการบริหารจัดการ ความขัดแย้งวิธีไกล่เกลี่ย.....	63
4.17 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลการบริหารจัดการ ความขัดแย้งวิธีประนีประนอม.....	64
4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และ ค่า p-value ระหว่างด้านผลประโยชน์กับการบริหาร จัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี.....	65
4.19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และ ค่า p-value ระหว่างด้านการให้ข้อมูลกับการบริหาร จัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี.....	66
4.20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ระหว่างด้านการสื่อสารกับการบริหาร จัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี....	66
4.21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) p-value ระหว่างการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวกกับการ บริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี.....	67
4.22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) p-value ระหว่างการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลกับ การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี.....	68
4.23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) p-value ระหว่างกฎระเบียบที่เข้มงวดกับการบริหาร จัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี....	68
4.24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) p-value ระหว่างความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่กับ การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี.....	69

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) p-value ระหว่างการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคลกับการบริหารความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ หนองเสือ จังหวัดปทุมธานี.....	70



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2.1	กระบวนการความขัดแย้งของ พอนด์ (Pondy).....	14
2.2	กระบวนการความขัดแย้งของ ฟิลเลย์.....	14
2.3	กระบวนการความขัดแย้งของ โรบบินส์ (Robbins).....	15
2.4	แสดงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework).....	24



GRAD VRU

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้ให้ความสำคัญกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อต้องการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น โดยได้กำหนดไว้ในหมวดที่ 5 ว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และหมวด 14 ว่าด้วยการปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรา 81 ซึ่งกำหนดสาระสำคัญไว้ว่า รัฐจะต้องให้ความสำคัญต่อความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่น ตามหลักแห่งการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น และส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในพื้นที่ ท้องถิ่นใดมีลักษณะที่จะปกครองตนเองได้ ย่อมมีสิทธิจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามกฎหมายบัญญัติ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2550) การกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่นเป็นรากฐานสำคัญของการให้สิทธิเสรีภาพในการปกครองตนเองแก่ประชาชน และเป็นพื้นฐานของการพัฒนาการปกครองระบอบประชาธิปไตยในระดับชาติ

องค์การบริหารส่วนตำบล คือ หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคล และราชการส่วนท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2538 สำหรับโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนี้ เกิดจากการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 3) และ พ.ศ. 2546 (ฉบับที่ 4) เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ซึ่งโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมายใหม่นี้มีลักษณะคล้ายกับเทศบาล ทั้งฝ่ายนิติบัญญัติ คือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และฝ่ายบริหารคือ คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล (นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคนอื่นๆ, 2546)

องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอนองเสือ ได้รับการยกฐานะจากสภาตำบลขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เมื่อวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2538 ในช่วงแรกที่ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งมีโครงสร้างคล้ายกันคือ แต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ประกอบด้วยโครงสร้างส่วนราชการเพียง 3 ส่วน คือ สำนักงานปลัดส่วนการคลัง และส่วนโยธา (พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537)

เนื่องจากสังคมเต็มไปด้วยความหลากหลายในความต้องการ ประกอบกับมนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านร่างกายจิตใจ พฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิด เมื่อต้องมาอยู่รวมกันหรือทำงานร่วมกัน ความแตกต่างทั้งหลายเหล่านั้น เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น (อริศรา โยศรีคุณ, 2556) ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ความขัดแย้งมีทั้งในด้านที่ดี สร้างสรรค์ และด้านเสื่อมเสีย ซึ่งจะเกิดเป็นความขัดแย้งด้านใด ขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือบุคคลว่ามีพฤติกรรมคล้ายคลึงกันหรือใกล้เคียงกันเพียงใด (รังสรรค์ เหมันต์, 2546) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ในการดำเนินชีวิตตามปกติและจากการที่คนเราไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิต สถานการณ์ความขัดแย้ง

ระหว่างกันจึงอาจเกิดขึ้นได้ (ชลากร เทียนสองใจ, 2553) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยง หากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ก็ควรรู้จักและทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง เพื่อเปลี่ยนความขัดแย้งจากความขัดแย้งที่ทำลายมาเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ ปัจจุบันเราพบปัญหาความขัดแย้งหลายๆ อย่างในชีวิตประจำวัน เช่น ในการประกอบอาชีพ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) ความขัดแย้งเกิดอาจเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานหรือองค์กรใดที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้มีโอกาสเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ (ชูเกียรติ แถวปัดถา, 2537) ภายในองค์กรจึงต้องมีหัวหน้า หรือผู้นำเพื่อเป็นผู้ประสานงานให้คนในองค์กรปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากที่สุด (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2540) ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ต่อองค์กรเช่นกัน องค์กรใดที่ไม่มีความขัดแย้ง บรรยากาศในการทำงานจะเป็นไปอย่างเฉื่อยชา และขาดชีวิตชีวา แต่หากองค์กรนั้นมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม จะเป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เกิดการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ เป็นพลังนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545) การปฏิบัติงานในองค์กร มีคนหลายคนมาอยู่รวมกัน แต่ละคนมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมือนกัน คือ มีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี การดำเนินชีวิต การศึกษา ความรู้ ความสามารถในการที่ต่างกัน สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร (สุนีย์ เฟงประดิษฐ์, 2537)

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) อำเภอหนองเสือทั้ง 7 แห่ง เป็นองค์กรที่มีคนมาอยู่รวมกันเป็นจำนวนมาก จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาความขัดแย้งในด้านของการปฏิบัติงาน และปัญหาความขัดแย้งส่วนตัว ซึ่งสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมาจากปัญหาปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์ การสื่อสาร การแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก รวมถึงปัญหาสภาพแวดล้อมขององค์กร ในด้านของการทำงานที่ต้องแข่งขันกัน ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ รวมถึงปัญหาในเรื่องของการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล จากสาเหตุของปัญหาที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เมื่อเกิดขึ้นในองค์กรใดแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องหาวิธีบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งวิธีนั้นต้องเป็นวิธีที่เหมาะสม ลงตัว และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด ซึ่งหากวิธีที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งไม่เหมาะสม อาจจะเป็นสาเหตุให้ความขัดแย้งนั้นส่งผลกระทบต่อทำให้บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยการแข่งขัน ชิงดีชิงเด่น และคุกคาม ทำให้ความขัดแย้งนั้นรุนแรงขึ้น จนกลายเป็นความขัดแย้งในทางลบ ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ในการบริหารความขัดแย้งนั้นมามีวิธีการที่ไม่เหมือนกัน ถึงจะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อายุบุคลิกภาพเฉพาะตัวบุคคลของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าจะใช้วิธีการใดแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งให้คู่พิพาทพอใจ และลงตัวมากที่สุด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีทักษะในการเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งที่จะนำมาแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดความพอใจ และลงตัวที่สุดต่อคู่พิพาท โดยไม่ยึดมั่นว่าวิธีการใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ควรคำนึงถึงสถานการณ์ว่าสถานการณ์ใดควรใช้วิธีการใดที่จะสามารถแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ลงตัวที่สุด



จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี เพื่อเป็นการนำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งจากสาเหตุต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้ได้วิธีที่เหมาะสม ลงตัว และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การบริหาร

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

1.2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

## 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี โดยได้นำแนวคิดของ โฮวาทและลอนดอน (Howat & London) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังต่อไปนี้



1.4.3 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

1.4.4 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

1.4.5 สภาพแวดล้อมขององค์การด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

1.4.6 สภาพแวดล้อมขององค์การด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

1.4.7 สภาพแวดล้อมขององค์การด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

1.4.8 สภาพแวดล้อมขององค์การด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษเฉพาะบุคคล มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ศึกษา คือ

1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และประสบการณ์ในการทำงาน

- ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านผลประโยชน์ ด้านการให้ข้อมูล ด้านการสื่อสาร และด้านการให้ข้อมูลและการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก

- สภาพแวดล้อมขององค์การ ประกอบด้วย ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล

2) ตัวแปรตาม คือ การบริหารความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอหนองเสือ ประกอบด้วย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม

1.5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาด้านพื้นที่จำกัดเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งมีทั้งหมด 7 แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบล นพรัตน์ องค์การบริหารส่วนตำบลศาลาครุ องค์การบริหารส่วนตำบลบึงกาสาม องค์การบริหารส่วนตำบลหนองสามวัง องค์การบริหารส่วนตำบลบึงข้าวอ้อ องค์การบริหารส่วนตำบลบึงบอน และองค์การบริหารส่วนตำบลบึงบา

### 1.5.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี จำนวน 7 แห่ง ประกอบด้วย ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนต่างๆ พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน และลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี จำนวน 340 คน

#### 2) กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี จำนวน 7 แห่ง ประกอบด้วย ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนต่างๆ พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี จำนวน 340 คน หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 184 คน

### 1.5.4 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือน กรกฎาคม 2557 ถึง เดือน มกราคม 2558

## 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1.6.1 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณสมบัติประจำตัวของพนักงานส่วนตำบลในระดับต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และประสบการณ์ในการทำงาน

1.6.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในส่วนราชการต่างๆ มีความเกี่ยวข้องประสานงานในการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

ด้านผลประโยชน์ หมายถึง หน่วยงานมีการนำผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และไม่มีการเลือกปฏิบัติในการประเมินผลงาน

ด้านการให้ข้อมูล หมายถึง หน่วยงานมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสวัสดิการที่เป็นปัจจุบันครบทุกช่องทางทางการสื่อสาร

ด้านการสื่อสาร หมายถึง หน่วยงานมีเครื่องมือและช่องทางในการสื่อสารที่ทันสมัยในการสื่อสารกันระหว่างส่วนราชการ

ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก หมายถึง บุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ และภูมิหลังที่แตกต่างกัน

1.6.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน ประกอบด้วย

ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล หมายถึง บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน และมีการนำมาปริมาณงานไปวัดผลในการปฏิบัติงาน

ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด หน่วยงานมีหลักเกณฑ์และกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน

ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ หมายถึง หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ที่ตรงตามตำแหน่ง เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

ด้านการให้หรือยกเว้นในการสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล หมายถึง หน่วยงานมีการให้สิทธิพิเศษจากความสนทนส่วนตัวโดยยึดระบบอุปถัมภ์

1.6.4 การบริหารจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การปฏิบัติกรใดๆ ให้ความขัดแย้งในหน่วยงานลดความรุนแรงลง หรือหมดสิ้นไปจากหน่วยงาน รวมถึงการประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ลงรอยกันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงาน ประกอบด้วย

วิธีเผชิญหน้า หมายถึง วิธีที่ขณะเกิดความขัดแย้ง สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาโดยไม่ทอดทิ้งปัญหา กล่าวที่จะแสดงความคิดเห็นและทำให้สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเปิดเผยได้โดยทันที

วิธีหลีกเลี่ยง หมายถึง ขณะเกิดความขัดแย้งจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ขัดแย้ง โดยหลีกเลี่ยงการโต้เถียงและแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้ง และถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งนั้น

วิธีบังคับ หมายถึง ผู้บริหารใช้วิธีบังคับให้ยอมรับความคิดเห็นของตนเองโดยการออกคำสั่งและใช้วิธีแก้ปัญหของตนเท่านั้น

วิธีไกล่เกลี่ย หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่เป็นกลาง พิจารณาเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

วิธีประนีประนอม หมายถึง ผู้บริหารหาวิธีเพื่อประนีประนอม โดยการรับฟังข้อขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย และนำข้อขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายมาพิจารณา

1.6.5 องค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง การปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 6 โดยยกฐานะจากสภาตำบล

1.6.6 บุคลากร หมายถึง พนักงานส่วนตำบลทุกตำแหน่ง ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ทำให้ทราบวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่มีผลต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

1.7.2 ทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

1.7.3 เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารและนำไปกำหนดเป็นนโยบายในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า ทบทวน รวบรวมแนวคิดจากวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยหัวข้อ การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัยจะขอเสนอผลการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น
- 2.4 บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง มีคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกันได้หลายคำและได้มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความ หรือคำนิยามไว้ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2538 ได้ให้ความหมายของคำว่าขัดแย้ง หมายถึง การไม่ลงรอยกัน หากจะแยกพิจารณาคำว่า “ขัด” หมายถึง การไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ฝืนไว้ และให้ความหมายของคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกันด้านไว้ ทานไว้

Webster's Dictionary ได้ให้ความหมายว่า Conflict ซึ่งมาจากภาษาละตินว่า Confligere แปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ (ในลักษณะตรงกันข้าม) การไม่ถูกกัน เมื่อความสนใจ ความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า เป็นความล้มเหลวขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกัน ในการเลือกกระทำสิ่งต่างๆ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจ ความขัดแย้ง คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิดความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่าง แต่เป็นการพึ่งพาอาศัยในทางลบ อาจกล่าวอย่างกว้างๆ ได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไป ด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะ เป็นความต้องการจริงหรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ

สมยศ นาวิการ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์กร (อริศรา โยศรีคุณ, 2556)

เสนาะ ตีเยาว์ (2546) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งคือความไม่ลงรอยกันที่เกิดขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเกิดจากอารมณ์ หรือเหตุผลอื่นแล้วนำไปสู่ความบาดหมางระหว่างกลุ่มหรือสถาบัน ความขัดแย้งเกิดที่อารมณ์ (Emotional Conflict) เกิดความรู้สึกโกรธ ความไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่ยอมรับหรือขัดกันทางบุคลิกภาพ (Personality Clash) ความขัดแย้งเกิดจากเหตุผล (Substantive Conflict) เกิดจากเป้าหมายในการทำงานไม่ตรงกัน และการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเห็นว่า บุคคลหรือกลุ่มอื่นกระทำบางสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบด้วยความไม่เห็นด้วยในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล การรับรู้ถึงความไม่เห็นด้วย การเชื่อว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะขัดขวาง หรือกำลังจะขัดขวางในความสนใจ ซึ่งมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย โครงสร้างองค์กร ความเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมส่วนบุคคล

จากความหมายของความขัดแย้งดังกล่าว พอจะสรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ เนื่องจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งในด้านค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมส่วนตัว เป็นผลให้เกิดความรู้สึกนึกคิดหรือพฤติกรรมที่สวนทางกัน โดยต่างฝ่ายต่างพยายามแสดงให้เห็นว่าทัศนะของตนถูกต้อง จนเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งนั่นเอง

#### 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

บุญเลี้ยง ทุมทอง (อ้างถึงใน อริศรา โยศรีคุณ, 2556) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิด ประกอบด้วย แนวคิดเดิม และแนวคิดใหม่ โดยแนวคิดเดิม เป็นแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ มีมุมมองความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ที่จะอยู่ร่วมกัน คือ เห็นความเห็นแย้งเป็นสิ่งที่ผิดควรขจัดให้หมดไป เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวจากการสื่อสาร และมองว่าสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมบุคคล

สำหรับแนวคิดแบบใหม่ มองความขัดแย้งในทางบวกเป็นเรื่องของการท้าทายความสามารถ มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแข่งขันในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) ได้สรุปแนวคิดความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แนวคิดเดิม เป็นแนวคิดที่ควรกำจัดให้หมดไป เนื่องจากเป็นสาเหตุให้องค์กรเกิดความแตกแยก องค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวเพราะนำไปสู่ความเครียดทำให้โครงการต่างๆ ล้มเหลว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และแนวคิดปัจจุบัน มองว่าความขัดแย้งมีส่วนในการส่งเสริมในการปฏิบัติงานในองค์กร ความขัดแย้งอาจมีทั้งประโยชน์หรือโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีในการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งในองค์กรที่ดีที่สุดควรอยู่ในระดับ

ที่เหมาะสม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานได้ และผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงวิธีการว่าจะอยู่กับความขัดแย้งได้อย่างไร

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544) แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิด คือ แนวความคิดแบบดั้งเดิม แนวคิดนี้มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป สาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารบกพร่อง ขาดความไว้วางใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร แนวคิดนี้ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย และแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ แนวคิดนี้ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติเกิดขึ้นได้กับกลุ่มบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะองค์การที่มีความสลับซับซ้อน เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่ได้เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมในการปฏิบัติงานได้เช่นกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของนักคิดหลายๆ ท่าน สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้นแบ่งเป็น แนวคิดแบบเดิม ซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้ายควรขจัดให้หมดไป ส่วนแนวคิดแบบใหม่หรือแนวคิดปัจจุบัน มีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้มี เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานในองค์การไม่ให้เกิดความเฉื่อยชา ความขัดแย้งควรอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จึงจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การ และต้องมีการควบคุมไม่ให้ลุกลามจนเกิดความเสียหายต่อองค์การ

### 2.1.3 ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้เสมอ นักทฤษฎีหลายท่านแบ่งประเภทความขัดแย้งตามทัศนะ ดังนี้

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541) แบ่งประเภทความขัดแย้งไว้ 2 ประเภท ดังนี้

#### 1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ประกอบด้วย

1) ความขัดแย้งภายในบทบาท เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่ง หรือมากกว่า ซึ่งความคาดหวังนั้นไปด้วยกันไม่ได้ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อกันๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท เช่น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและผู้รักษาฐานะเปียบ

2) ความขัดแย้งในอำนาจ มักเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ ความขัดแย้งในอำนาจลักษณะนี้ เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการถูกสั่งงานจากผู้ช่วยทั้งสองคน แต่ทำงานเสร็จเพียงคนเดียว

3) ความขัดแย้งในประเด็น เป็นผลมาจากความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหา เกิดจากการมีความคิดเห็นต่างกัน

#### 2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งนี้ประกอบด้วย

1) ความขัดแย้งในหน้าที่ ซึ่งเกิดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมาย

2) ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น เกิดจากกลุ่มสนใจแต่ระดับ เพื่อเอารางวัลหรือผลประโยชน์



3) ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ ซึ่งอาจเกิดจากฝ่ายปฏิบัติการเห็นว่าฝ่ายอำนาจการก้าวล่วงงานของตน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (รังสรรค์ เหมันต์, 2546) แยกประเภทความขัดแย้งไว้ดังนี้

1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในตัวเอง เกิดจากความรู้สึกขัดแย้งและความสับสนในบทบาทที่ต้องแสดงในช่วงเวลานั้น

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป พยายามแสดงพฤติกรรมหรือต่างพยายามทำงานของตนให้บรรลุความต้องการของตน โดยการกระทำของเขาทำให้บุคคลอื่นไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ทำให้เกิดการต่อต้านและขัดแย้งระหว่างกัน

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกภายในกลุ่มพยายามจะบรรลุความต้องการของตน ซึ่งขัดต่อความต้องการของคนอื่นในกลุ่ม ความขัดแย้งนี้สร้างผลเสียในการทำงานร่วมกัน

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม ตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป ซึ่งต่างให้ความสำคัญกับความต้องการและเป้าหมายของตน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายของกลุ่มอื่นทั้งภายในและภายนอกขององค์การ

สรุปได้ว่า ประเภทของความขัดแย้งแบ่งได้เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งในอำนาจ และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งในหน้าที่การปฏิบัติงาน และความขัดแย้งกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

#### 2.1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

การศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องให้ความสนใจ เพราะการทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ถูกวิธี ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากสาเหตุต่างๆ ดังนี้

1) ความขัดแย้งในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง เกิดจากการต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเกิดจากการต้องการบรรลุเป้าหมายแบ่งเป็น 7 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลต้องการบรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงต้องสร้างแรงขับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น แต่บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เนื่องจากมีอุปสรรคขัดขวาง โดยอาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยหรือไม่เปิดเผยก็ได้

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป็นเป้าหมายที่มีทั้งชอบและไม่ชอบ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลต้องการบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองชอบและไม่ชอบปนกัน

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่า 1 วิธี ทำให้เกิดความขัดแย้งที่ต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

แบบที่ 4 มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่ากัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งนี้เกิดจากบุคคลมีเป้าหมายสองอย่างและสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง

แบบที่ 5 มีเป้าหมายสองอย่างไม่พอใจเท่าๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งนี้เกิดจากการที่บุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง จากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา

แบบที่ 6 มีเป้าหมายสองอย่าง มีทั้งพอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย และต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง ในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่เมื่อเวลาผ่านไป ความขัดแย้งแบบนี้ เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่มีอุปสรรค แต่เป็นความขัดแย้งที่แก้ไขยาก เป็นปัญหาที่ไม่มีปัญหา เนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป

## 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ทรัสต์ (Trusty, 1987) สรุปสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล แบ่งเป็น 3 ประการ ประกอบด้วย การมีค่านิยมต่างกัน การทำทนายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ การคุกคามต่อจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

เดอ โบโน (De Bono, 1987) มีความคิดเห็นว่า การที่บุคคลมีความเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ ได้แก่ เพราะมองเห็นสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน เพราะมีความต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน

อเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1983) นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ ซีให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้ คือ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของการรับรู้ ความแตกต่างของเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด การพึ่งอาศัยของบุคคล ความกดดันต่อบทบาท ความแตกต่างของสถานภาพ

## 3) ความขัดแย้งในองค์การ

ความขัดแย้งขึ้นเสมอจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างปัญหาให้กับหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ความขัดแย้งดังกล่าวนำมาซึ่งความซับซ้อนใจ อารมณ์หงุดหงิดขุ่นมัว บั่นทอนสุขภาพจิต ส่งผลให้บรรยากาศของหน่วยงานเป็นไปด้วยความอึดอัด บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากความไม่เข้าใจกันในการปฏิสัมพันธ์ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว โฮวาร์ด (Howard) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ ค่านิยมที่แตกต่างกัน ผลที่ตามมา คือ ยากที่จะตกลงกันได้ โดยเฉพาะเรื่องของเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ

ชมิทท์ (Schmidt, 1981) กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งไว้ 9 ประการ คือ ข้อมูลต่างกัน เป้าหมายต่างกัน ค่านิยมต่างกัน ความเชื่อต่างกัน ความเห็น ความรู้ ความชำนาญต่างกัน โครงสร้างขององค์การเป็นแบบราชการ มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคคลและองค์การ การติดต่อประสานงานจากเบื้องล่าง พฤติกรรมของบุคคลอื่น เนื่องมาจากบุคลิกภาพ ความพอใจ และความสัมพันธ์ในองค์การเดียวกัน

ไมล์ (Miles, 1980) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การมี 7 ประการ ดังนี้ การพึ่งพาอาศัยกันในหน้าที่การงาน ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

เมสคอน แอลเบิร์ต และเคดูรี (Mescon, Albert & Khedoun, 1981) ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การไว้ 6 ประการ คือ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การพึ่งพาอาศัยในโรงงาน วัตถุประสงค์แตกต่างกัน การรับรู้และค่านิยมแตกต่างกัน สาเหตุจากบุคลิกภาพ และพื้นฐานของแต่ละคน การสื่อสารไม่ดี

#### 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

โดยปกติแล้วบุคคลแต่ละบุคคลมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสนใจหรือเป้าหมายแตกต่างกัน และการบุคคลมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มจะทำให้มีความแตกต่างกันให้หลายๆ เรื่องมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นภาระหน้าที่ เป้าหมาย และความสนใจ เมื่อต้องทำงานร่วมกัน จึงทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกันในเรื่องเล็กน้อย ไปจนถึงเรื่องใหญ่ ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในที่สุด

จุง และแมกกินสัน (Chung & Magginson, 1981) ได้แสดงให้เห็นถึงสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ดังนี้ ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน การแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการส่วนตัว

วอลตัน และดัทตัน (Waiton & Duttun) กล่าวถึงสาเหตุหรือแหล่งที่มาของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ 4 ประการ ดังนี้ ความต้องการทรัพยากรที่มีจำกัด ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างแผนขององค์การ การขึ้นต่อกันของงานในองค์การ ความแตกต่างระหว่างค่านิยมหรือการรับรู้ระหว่างแผนงาน

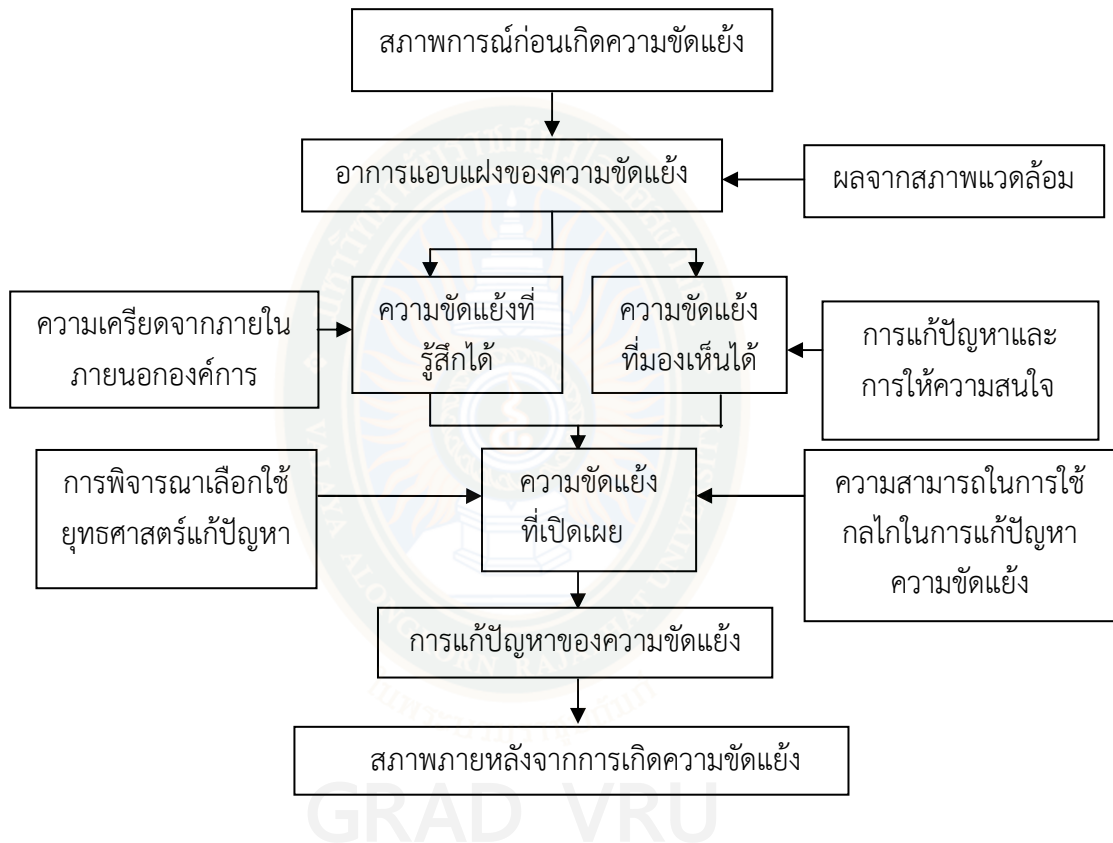
เฟลดแมน และอาดโมลด์ (Feldman & Arnold) (อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ ประการแรกเป็นการประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่ม เป็นเรื่องการพึ่งพาอาศัยกันในงาน ความคลุมเครือของงานและความแตกต่างของกลุ่มในการปฏิบัติงาน และประการที่ 2 ระบบการควบคุมภายใน เป็นเรื่องของการพึ่งพาอาศัยกันในงาน ระบบการตอบแทนที่ต้องแข่งขัน ผลเสียของการควบคุม การใช้การแข่งขันเป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างแรงจูงใจ

สาเหตุต่างๆ ของความขัดแย้ง ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์การ หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยอาจเริ่มจากปัญหาเล็กๆ จนกลายเป็นปัญหาที่ลุกลาม โดยเฉพาะถ้าเป็นปัญหาความขัดแย้งที่ไม่สามารถหาทางออกหรือวิธีแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

### 2.1.5 กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร มีลักษณะเป็นกระบวนการที่สะท้อนให้เห็นถึงลำดับขั้นในการเกิดความขัดแย้งอย่างเป็นขั้นตอน

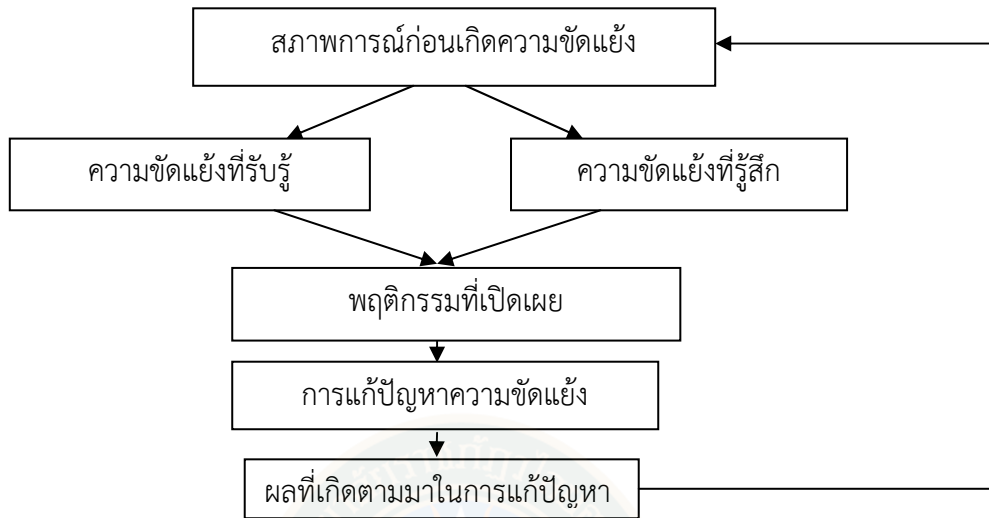
พอนดี (Pondy, 1967 อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546) ได้กล่าวถึงกระบวนการของความขัดแย้งไว้โดยมีกระบวนการดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการความขัดแย้งของ พอนดี (Pondy)

ที่มา: Louis R. Pondy, "Organization Conflict: Concepts and Model," Administrative Science Quarterly 12, 2 (September, 1967)

ฟิลเลย์ (Filey, 1975) แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน โดยมีกระบวนการตามภาพที่ 2.2

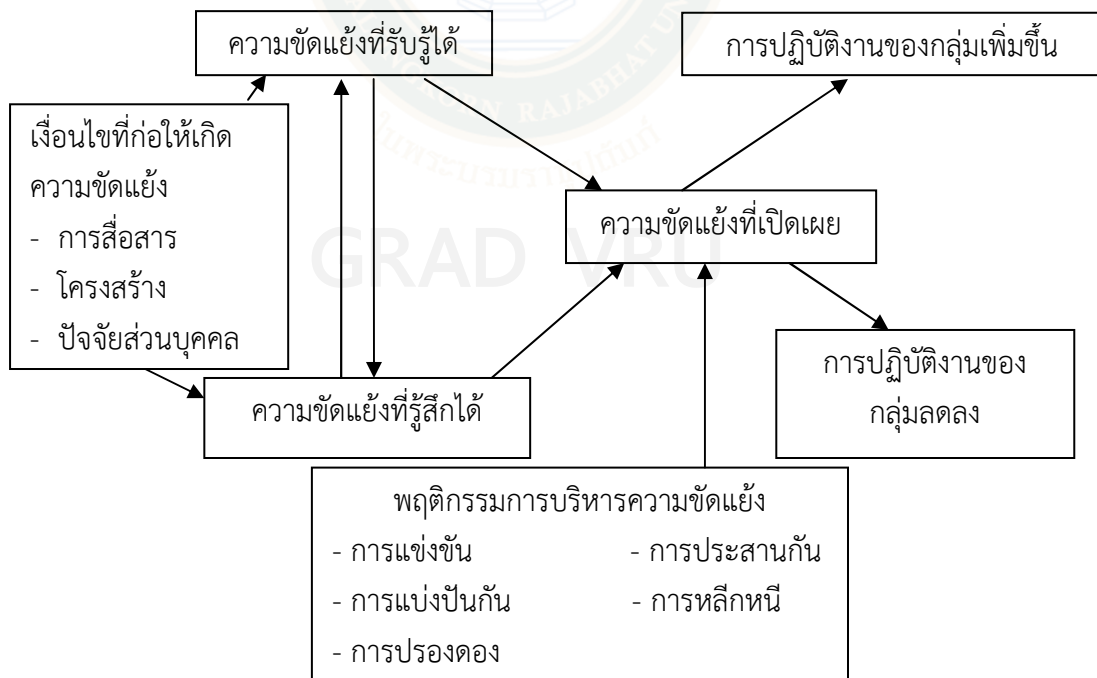


ภาพที่ 2.2 กระบวนการความขัดแย้งของ ฟิลเลย์

ที่มา: Alan C. Filley, Interpersonal Conflict Resolution (Glenview Ill Scott: Foresman and Company, 1975)

روبินส์ (Robbins) แบ่งกระบวนการความขัดแย้งออกเป็นระยะต่างๆ 3 ระยะ ดัง

ภาพที่ 2.3 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ ความขัดแย้งที่เปิดเผย และความขัดแย้งที่รู้สึกได้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการความขัดแย้งของ روبินส์ (Robbins)

ที่มา: Stephen Robbins, "Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 2<sup>nd</sup> ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice -Hall Inc., 1983)

จากภาพทั้ง 3 ภาพ สามารถอธิบายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้ง 3 ลักษณะ ได้ดังนี้ ภาพที่ 2.1 หากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือมีความสนใจที่แตกต่างกัน จะทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ลักษณะที่ 2 หากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ แต่มีความสนใจเหมือนกัน จะทำให้เกิดความขัดแย้งเท็จ คือทั้งสองฝ่ายดูภายนอกว่าน่าจะเกิดความขัดแย้งกัน แต่ความเป็นจริงแล้วต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน และลักษณะที่ 3 หากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมไปด้วยกันได้ แต่มีความสนใจต่างกัน จะทำให้เกิดความขัดแย้งแฝง คือ ดูภายนอกมองว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรที่ขัดแย้งกัน แต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งอยู่ภายใน

#### 2.1.6 ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีทั้งความขัดแย้งทั้งด้านดี และด้านเสีย สามารถจำแนกได้ ดังนี้

##### 1) ผลของความขัดแย้งด้านดี

โคเซอร์ (Lewis A. Coser, The Function of Social Conflict (New York: The Free Press, 1965) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้ง และพบว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดี คือ ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม ความขัดแย้งช่วยให้ความสัมพันธ์ของหมู่คณะมั่นคง ช่วยกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ให้เหมาะสมกับเวลา ทำให้เกิดความมีน้ำหนึ่งใจเป็นหนึ่งเดียวกันและความขัดแย้งกับกลุ่มทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น

จุง และแมกกินสัน (Chung & Magginson, Organization Behavior: Developing Managerial อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546) ได้เสนอผลดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กร โดยความขัดแย้งทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในองค์กรสร้างความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มสมาชิกภายในกลุ่มมีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่ และทำให้ความสัมพันธ์ของกลุ่มดีขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (อ้างถึงใน รังสรรค์ เหมันต์, 2546) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ว่าความขัดแย้งป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารสามารถนำความแตกต่างของบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลข้อเท็จจริงหรือวิธีแก้ปัญหาลักษณะใหม่ ทำให้กลุ่มเกิดความกลมเกลียวมีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหาและส่งเสริมการทำงานให้มีระบบและประสิทธิภาพ

##### 2) ผลของความขัดแย้งในด้านเสีย

แทนเนินบอม (Tannenbaum, 1969) และเชลดอน (Scheldon, 1969) กล่าวถึง ผลเสียของความขัดแย้งว่าทำให้บางคนทนดูและร่วมงานไม่ได้ ต้องย้ายออกจากหน่วยงาน ความรู้สึกเป็นมิตรน้อยลงขาดบรรยากาศในความไว้นือเชื่อใจ ต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ขาดเหตุผลและมีการต่อต้านที่ขัดต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ฮาร์โรล เอฟ กอร์ทเนอร์ (Harold F. Gortner, 1977) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งว่าทำให้ต้นทุนการใช้จ่ายสูง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ต้องเพิ่มค่าตอบแทน เพื่อกระตุ้นการทำงาน สร้างความแตกแยกระหว่างสมาชิกพยายามหาวิธีเอาชนะฝ่ายตรงข้าม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เกิดผลกระทบต่อผลผลิตและเสถียรภาพ ทำให้การติดต่อสื่อสารมีอุปสรรค ทำให้ต้องมีการออกกฎระเบียบมากขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้ ทำให้ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลตั้งแง่และใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน ขาดความริเริ่มในการทำงาน บุคคลทำงานตามที่ถูกสั่งเท่านั้น ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสียประสิทธิภาพในการทำงาน ลดลงทำลายความสัมพันธ์กลมเกลียวในกลุ่มเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย ทั้งชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ หรือแม้แต่ชีวิตถ้าหาก แก้ปัญหาไม่ได้อาจเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ ทำงานเกิดการ “เฉื่อยงาน” และทำให้สูญเสียกำลังคนที่หนีออกไปจากองค์กร

จากผลของความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น ความขัดแย้งที่เป็นด้านดีนั้นจะเป็นเครื่องช่วยกระตุ้นให้องค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ ป้องกันความเฉื่อยชา ฯลฯ ส่วนความขัดแย้งในด้านเสียนั้น จะเป็นเครื่องมือสร้างความแตกแยกระหว่างสมาชิกในองค์กร เกิดผลกระทบต่อเสถียรภาพ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ความขัดแย้งนั้น หากมีน้อยเกินไปอาจทำให้องค์กรเกิดความเฉื่อยชาไม่พัฒนา แต่ถ้ามีมากเกินไปจะเป็นสาเหตุให้องค์กรเกิดความสับสน วุ่นวาย ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับพอเหมาะ จะเป็นประโยชน์มากที่สุดที่จะส่งผลให้องค์กรในแง่ของการปฏิบัติงาน ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานและพัฒนาองค์กรได้อย่างเต็มที่

#### 2.1.7 การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้จัดการกับความขัดแย้ง ให้เป็นไปในลักษณะของความคิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร การบริหารความขัดแย้งอาจเป็นการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความขัดแย้ง ในกรณีที่ยังมีระดับความขัดแย้งค่อนข้างต่ำหรือน้อย ในขณะที่เดียวกันก็ปรับลดระดับของความขัดแย้งที่สูงเกินไป นอกจากนี้การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการจัดการความขัดแย้งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นได้มีผู้เสนอแนะวิธีต่างๆ ดังนี้

วิจิตร วรุตบางกูร (2531) เชื่อว่าไม่มีผู้บริหารคนใดเลือกจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งตลอดเวลา ดังนั้น พฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งเป็นผลของประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบัน และยังได้เสนอแนวคิดในการเลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งไว้ 5 ประการ คือ เอาชนะการยอมตามผู้อื่น การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม นอกจากนี้แล้ว วิจิตร ยังได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร หลังจากได้มีการจัดการไปแล้ว ซึ่งอาจมีสิ่งที่หลงเหลืออยู่ คือ พฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ ท่าทีโกรธเคือง ความไม่พอใจกับผลงานของการจัดการ และได้เสนอวิธีแก้ไขไว้ ดังนี้ ให้ตัวทำเหมือนฟองน้ำ อดทนต่อท่าทีที่เป็นศัตรูของคนอื่น อย่าทำตัวเป็นกระเจงก่าเพราะการตอบโต้ปฏิปักษ์ที่เป็นปฏิปักษ์จะเป็นการกระพือความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น การจับแยกคู่อริออกจากกันควรมั่นใจและมั่นใจว่าจะไม่มีข้อถกเถียงกันอีก ให้ความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียด และความรุนแรงของสถานการณ์ลงได้

ฟิลเลย์ (Alan C. Filley, *Interpersonal Conflict Regulation Illinois: Scott, Foresman and Company, 1975*) ได้เสนอวิธีไว้ 3 วิธี คือ

1) วิธีชนะ - ชนะ คือ ทั้งสองฝ่ายได้ตามที่ต้องการ เป็นลักษณะของการร่วมมือกันแก้ปัญหา

2) วิธีชนะ - แพ้ คือ ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ประโยชน์

3) วิธีแพ้ - แพ้ คือ ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ตามที่ต้องการ

โฮวาท และลอนดอน (G. Howat & M. London, 1980) ได้สรุปวิธีจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 วิธี ดังนี้

1) วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่กล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหากว่า จะจัดการแก้ไขเรียบร้อย

2) วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ขัดแย้ง เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3) วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื้อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น และยืนยันกรณให้ผู้อื่นดำเนินการวิธีการของตน

4) วิธีการไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การ มากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

5) การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่พยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหา และนำมาพิจารณาหาทางประนีประนอมยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาบางส่วนไว้

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

### 2.2.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารหรือการจัดการ เป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทุกระดับ โดยการบริหาร (Administration) นิยมใช้ในภาครัฐหรืองานที่เกี่ยวกับนโยบาย และการจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคธุรกิจเอกชน คำว่า “การบริหาร” เป็นการจัดการงานบริหารระดับสูง ส่วน “การจัดการ” เป็นศิลปะของการประสานองค์ประกอบหรือปัจจัยการผลิตเพื่อมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การเป็นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยแรงงาน วัสดุ และเครื่องจักร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการไว้ ดังนี้

ปีเตอร์ เอฟ ด็อกเกอร์ (Peter F Drucker, 1954) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การบริหาร คือ การทำให้งานต่างๆ ขององค์การสำเร็จได้ โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ” (Management is Getting Things done Through other People)



เออร์เนส เดล (Ernest Dale, 1968) ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหารหรือ การจัดการไว้สอดคล้องกันว่า การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่ สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการจัดการนั้นๆ รวมถึงกระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ ทรัพยากรต่างๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542) และภาวิตา ธาราศรีสุทธิ (2542) กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆ อย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมี ระบบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

ทองทิพพา วิริยะพันธุ์ (2546) ได้กล่าวถึงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพว่าการคิดเชิง ระบบ (Systematic Thinking) จะนำไปสู่การจัดการอย่างเป็นระบบ (Systematic Management) ซึ่งจะ เป็นผลดีต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากระบบเป็นรากฐานของประสิทธิภาพที่จะช่วยเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร และสอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2545) ที่มีความเห็นว่าการจัดการคือศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการที่นักวิชาการให้ไว้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำปัจจัยทางการบริหารจัดการ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการโดยผ่านหน้าที่หลัก คือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.2.2 ปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหาร จัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการ จัดการ (Management) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า 4M's ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร เพราะ การบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพมีปริมาณเพียงพอ ต้อง ได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพียงพอ ต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของ แผนงานและโครงการและต้องมีระบบการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิด ประโยชน์สูงสุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545) ซึ่งมีผู้แสดงแนวคิดปัจจัยในการจัดการ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) และสมคิด บางโม (2545) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการจัดการที่ เป็นมูลเหตุที่สำคัญและผู้บริหารทุกคนต้องสนใจในงานด้านการบริหารจัดการ คือ 1) คน (Man) ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก ทั้งนี้ ในแง่ของปริมาณและคุณภาพ 2) เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหาและซื้อ มา อย่างพิถีพิถัน เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า 3) เงินทุน (Money) นับเป็นปัจจัยที่ สำคัญที่ให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์การ

ดำเนินไปโดยไม่ติดขัด และ 4) วัสดุสิ่งของ (Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหาใช้ดำเนินการผลิต

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541) จึงได้เสนอความเห็นไว้ในทางบริหารการศึกษา 4M เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารการศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนดำเนินงานมากพอ ต้องมีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของโครงการและแผนงานและจะต้องมีระบบบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 2.2.3 กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหารจัดการอาจจำแนกในรูปแบบที่แตกต่างกัน ตามแนวคิด ดังนี้

เฮนรี ฟาร์โย (Henri Fayol, 1949) จำแนกกระบวนการบริหารจัดการเป็น 5 หน้าที่ คือ

- 1) การวางแผนงาน (Planning)
- 2) การจัดองค์การ (Organizing)
- 3) การบังคับบัญชา (Commanding)
- 4) การประสานงาน (Coordinating)
- 5) การควบคุม (Controlling)

กุลิก ลูเธอร์ และ เออร์วิค (Gulick, Luther, & L. Urwick, 1939) จำแนกกระบวนการบริหารจัดการเป็น 7 หน้าที่ ประกอบด้วยขั้นตอนที่เรียกกันย่อๆ ว่า POSDCORB คือ

- 1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้างๆ ว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติ ระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ

- 2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

- 3) การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงานรวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป

- 4) การสั่งการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบแล้วรวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้นๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

- 5) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

- 6) การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่างๆ ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานของตนอยู่เสมอ การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานมีการ

วิจัย การประเมินผล และมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อการปรับปรุงได้ทันทีหรือการปรับปรุงในอนาคต

7) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม ซึ่ง (Sears, 1950) ได้พยายามประยุกต์เอาทฤษฎีการบริหารด้านธุรกิจและรัฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)

แมคเคนซี Mackenzie (1969) ได้เสนอกระบวนการจัดการ (The Management in 3-D) เป็นลักษณะ 3 มิติ คือในองค์การหนึ่งๆ จะเริ่มต้นด้วยองค์ประกอบพื้นฐานสามประการ คือ 1) ความคิด (Ideas) 2) สิ่งของ (Things) และ 3) คน (People)

ดังนั้นการจัดการองค์ประกอบพื้นฐานเหล่านี้ ประการแรกผู้บริหารต้องมี มโนทัศน์ (Concept) หรือวิสัยทัศน์คือ การวางแผนองค์การให้เจริญก้าวหน้า ประการที่ 2 ผู้บริหารจะต้องบริหาร (Administration) งานที่เป็นสิ่งของ (Things) วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และประการที่ 3 ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) สร้างแรงจูงใจให้คน (People) ในองค์การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน

#### 2.2.4 การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

การบริหารราชการบ้านเมืองที่ดี เป็น การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ การบริหารจัดการที่ดี มี 2 แบบ คือ การบริหารจัดการที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารราชการบ้านเมืองที่ดีตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ มีสาระสำคัญอยู่หลายประการ ดังนี้

1) การบริหารราชการที่ให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบ และความปลอดภัย ของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ

2) การบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป็นไปในแนวเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์โดยตรงต่อความต้องการของประชาชน

3) การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ โดยการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และวัดความคุ้มค่าในแต่ละภารกิจ โดยให้ส่วนราชการยึดหลัก ความโปร่งใส ความคุ้มค่า และความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ

4) เป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยในการปฏิบัติงานได้จัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ โดยในการอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ การดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใด ให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ

7) วิธีการดำเนินการ คือ ต้องมีหลักเกณฑ์ควบคุม ติดตามและกำกับดูแล การใช้อำนาจมีการกำหนดความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจให้ชัดเจน ไม่สร้างขั้นตอนหรือกลั่นกรองงานที่ไม่จำเป็น

หลักการธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ มีรายละเอียด ดังนี้

ภารกิจหลักประการหนึ่งของสำนักงาน ก.พ.ร. คือการส่งเสริมให้ระบบราชการไทย หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อประโยชน์สุขของประเทศไทยและประชาชน ตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

หลักการธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และ หลักนิติธรรม (Rule of Law)

อย่างไรก็ตาม อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการประชุมครั้งที่ 3/2554 เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2554 ได้มีข้อสังเกตว่าหลักการธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลักดังกล่าว เป็นหลักที่จำยาก จึงควรจัดกลุ่มใหม่ (Regroup) โดยรวมเรื่องที่เกี่ยวข้องไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เป็นหลักการที่ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ และให้นำเสนอต่อ ก.พ.ร. และ คณะรัฐมนตรี เพื่อประกาศใช้ต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม และหารือในเบื้องต้นกับประธาน อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ศาสตราจารย์ ดร.วิษณุ เครืองาม) เพื่อนำมาประกอบการปรับปรุงหลักการธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ใหม่ ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น สะดวกต่อการจดจำและการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพบริบทของประเทศไทย โดยได้นำเอาประเด็นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องรวมไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบต่อ

บริหาร โดยเพิ่มเติมในเรื่องการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันเป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 279 ซึ่งได้กำหนดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภทไว้ด้วย

จากผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้ได้ หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effective) และหลักการตอบสนอง (Responsive)

2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity)

3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และหลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)

4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

ต่อมา อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการประชุมครั้งที่ 4/2554 เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2554 ได้พิจารณาเห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน และเห็นชอบหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อยดังกล่าวข้างต้นและโดยที่ในบริบทของประเทศไทยอาจไม่สามารถใช้แนวทางฉันทามติกับทุกเรื่องได้ จึงเป็นควรรวมหลักนี้ไว้กับหลักการมีส่วนร่วม และปรับถ้อยคำเป็น หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) แสดงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework)

และ ก.พ.ร. ในการประชุมครั้งที่ 7/2554 เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2554 ได้มีมติเห็นชอบข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการเพื่อ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน และให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป โดยหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) เป็นส่วนหนึ่งในข้อเสนอแผนการส่งเสริมฯ ดังกล่าว ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยที่หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) เป็นส่วนหนึ่งในข้อเสนอแผนการส่งเสริมฯ ที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแล้ว

สำหรับความหมายของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ทั้ง 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย มีดังนี้

- 1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

2) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

## 2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

1) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้า หมาย ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

3) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

4) ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของ กลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

## 3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

1) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้

ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและ การดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

1) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็น ไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

I-Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

A-Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ

M-Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม

R-Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A - Accountability ตรวจสอบได้

D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย

Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นวิธีการที่ดีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การหรือประเทศให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของสังคม นำมาซึ่งความเจริญในด้านต่างๆ จะเห็นว่าธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ดังต่อไปนี้

1) เป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เอื้อประโยชน์ให้กับคนทุกระดับทั้งคนรวยคนจน

2) การใช้หลักธรรมาภิบาลในทุกระดับส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

3) หลักธรรมาภิบาลช่วยลด บรรเทา และแก้ปัญหาต่างๆ ได้

4) หลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้สังคมมีความเข้มแข็งในทุกด้าน

5) หลักธรรมาภิบาลช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวง



6) หลักธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตย และส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมซื้อสัตย์สุจริต

7) หลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้ระบบบริหารของรัฐมีความยุติธรรมที่น่าเชื่อถือได้

8) หลักธรรมาภิบาลเป็นมาตรฐานสากลที่บ่งชี้ถึงระดับการพัฒนาของประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง

9) หลักธรรมาภิบาลมีหลักการการบริหารหลายรูปแบบที่ถูกนำมาใช้ในการบริหาร เช่น ระบบมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย ระบบการควบคุมคุณภาพ มาตรฐานสากล การบริหารคุณภาพทั้งระบบ การบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน

10) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 9 กำหนดให้จัดโครงสร้างระบบและกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักกระจายอำนาจและหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

11) หลักธรรมาภิบาลเป็นกุญแจสำคัญในการนำไปสู่การฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังพัฒนาและประเทศยากจน

12) หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการสำคัญที่องค์การระหว่างประเทศใช้เป็นเงื่อนไขในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศยากจนหรือประเทศที่กำลังพัฒนา

13) หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

14) หลักธรรมาภิบาลมีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นธรรมต่อคนในสังคมให้ความมั่นใจแก่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและยากจน มีการจัดระบบเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และรักษาความสมดุลของระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศอย่างมีเสถียรภาพ

องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลว่ามีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้

1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมนิยมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดถือในความถูกต้องดีงาม

3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข่าวสารได้สะดวก เป็นกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้ชัดเจนขึ้น

4) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาของประเทศไม่ว่าด้วยการแจ้งข่าวสารหรือการไต่สวนสาธารณะ การประชาสัมพันธ์ การแสดงประชามติ

5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาของบ้านเมือง และกระตือรือร้นช่วยแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความเห็นที่ต่างกัน และความกล้าที่จะรับผลจากการกระทำของตนเอง

6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

เครื่องมือในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

เครื่องมือในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลมีหลายชนิด ที่นำมาใช้บูรณาการ เพื่อให้การบริหารองค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวที่นำมาใช้ประกอบการบริหารองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีดังต่อไปนี้

1) การวางแผนและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning and Strategic Management) การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นวิธีการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์การ และนำมาพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่เป็นทิศทางในการดำเนินงานขององค์การนั้น เป็นเครื่องมือในการกำหนดบทบาทภารกิจ หรือสิ่งที่องค์การเลือกที่จะทำหรือไม่ทำในอนาคต

2) การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) หมายถึง การบริหารงานโดยมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน โดยมีตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และมีการติดตามวัดประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวอย่างชัดเจน จริงจัง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความโปร่งใส ว่าใครจะต้องทำงานอะไร ให้บรรลุผลเช่นใดด้วยปริมาณและคุณภาพเท่าใด

3) การบริหารกระบวนการงาน (Business Process Management) เป็นการบริหารวงรอบเวลาให้มีความคุ้มค่ามากที่สุด

4) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ (Information Technology Management) เพื่อความรวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่สิ้นเปลืองเวลา

5) การบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity - based Costing and Management) การศึกษาและการคำนวณต้นทุนในการดำเนินกิจกรรม (Activity-based Costing) เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความคุ้มค่าของกิจกรรมขั้นตอนต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ และสร้างความตระหนักให้กับพนักงานเกี่ยวกับต้นทุนและความสิ้นเปลืองในการดำเนินงาน

6) การบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์การ (Total Quality Management)

7) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การในปัจจุบัน มักจะใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ขีดสมรรถนะเป็นหลัก (Competency-based Management) โดยมีการกำหนดขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ของบุคลากรอย่างชัดเจน มีการประเมิน พัฒนา และพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้ายโดยอาศัยข้อมูลขีดสมรรถนะเป็นเกณฑ์

การสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

ในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งองค์การควรคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1) สิ่งที้นำให้ความสำคัญ และคอยติดตาม กำกับดูแล และทุ่มเทเวทวชันอยู่เสมอจะเป็นสิ่งที่คนอื่นๆ ในองค์การต้องให้ความสำคัญไปด้วย

2) ลักษณะการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนของผู้ผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นกรบ่งบอกแก่สมาชิกทั้งหลายในองค์การว่าสิ่งใดทำได้ สิ่งใดทำไม่ได้ ซึ่งบางครั้งวิธีการแก้สถานการณ์ของผู้นำ อาจมีผลต่อพฤติกรรมในองค์การมากกว่านโยบายที่ประกาศไว้

3) การจงใจปฏิบัติตนของผู้นำให้เป็นตัวอย่างและการยกย่องบุคคลตัวอย่างในองค์การเป็นการทำให้เห็นว่าค่านิยมที่สำคัญขององค์การเป็นอย่างไร

4) การที่ผู้นำพยายามสื่อสารโดยต่อกย้ำหลักการและข้อความปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอคงเส้นคงวาในทุกๆ ครั้ง ตามที่โอกาสจะอำนวย ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะสะท้อนความเอาจริงเอาจังในการสร้างธรรมาภิบาลขึ้นในองค์การ

5) หลักเกณฑ์และวิธีการในการพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ และการแต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญต่อวัฒนธรรมธรรมาภิบาลในองค์การ

กลไกที่ช่วยสร้างธรรมาภิบาล

กลไกที่สามารถส่งเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลในการปกครองบริหารองค์การ มีหลากหลายรูปแบบ เช่น นำกลไกจากภายนอกเข้ามาคานกับอำนาจภายนอก เช่น การตั้งกรรมการตรวจสอบกำกับดูแลกิจการที่มีกรรมการอิสระจากภายนอก หรือกลไกของการรับรองมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการจากสถาบันภายนอก เช่น ISO หรือ Malcolm Baldrige National Quality Award เพื่อเป็นแรงขับจากภายนอกในการทำให้้องค์การปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตามความหมายของการบริหารบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 2 แบบ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เป็นหลักที่ใช้ปกครองบริหารจัดการที่ดี ที่สามารถทำให้องค์การรักษาสมดุล ระหว่างความสุข ความสำเร็จ ทั้งต่อตนเองและหน่วยงานขององค์การได้เป็นอย่างดี

### 2.3 การบริหารองค์การปกครองท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Government) เป็นระบบการปกครองที่ยอมรับกันว่าเป็นรากแก้วของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ทั้งนี้เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เรียนรู้เรื่องการปกครองระดับท้องถิ่น โดยการกระทำด้วยตนเอง ซึ่งจะมีผลให้เกิดความชำนาญและมีประสบการณ์ที่สามารถจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองในระดับชาติในอนาคตต่อไปได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของรัฐบาลในระบอบประชาธิปไตยที่จะต้องสนับสนุนให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของท้องถิ่น โดยถือว่าเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตยในระดับชาติท้องถิ่นจึงมิใช่การปกครองโดยอิสระอย่างสิ้นเชิงหรือมิใช่การปกครองที่เกิดจากสิทธิของชุมชนของท้องถิ่นแต่เป็นผลเกิดจากรัฐ คือ รัฐเป็นผู้ให้กำเนิดการปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐย่อมสามารถ

ควบคุมการปกครองท้องถิ่นได้ ความเป็นอิสระของแต่ละท้องถิ่นหรือการปลอดจากการควบคุมของรัฐ จะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปฏิบัติที่แตกต่างกันไปภายในรัฐแต่ละรัฐ

### 2.3.1 ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

ประธาน คงฤทธิศึกษากร (2535) ให้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้ก็จะเกิดองค์การทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้นๆ องค์การนี้จัดตั้งและถูกควบคุมโดยรัฐบาลแต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเอง

โกวิท (Wit, 1967 อ้างถึงใน ชวงค์ ฉายะบุตร, 2539) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่นนั้น ได้มีผู้ให้ความหมาย หรือคำนิยามไว้อย่างหลากหลายแต่ส่วนใหญ่แล้วคำนิยามเหล่านั้นต่างมีหลักการที่สำคัญคล้ายคลึงกัน จะต่างกันก็คือสำนวนและรายละเอียดย่อย ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้ การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมดหรือบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชนดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลางโดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจ และบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตนเอง

ฮอลโลเวย์ (Holloway, 1951) อ้างถึงใน ชวงค์ ฉายะบุตร, 2539) การปกครองท้องถิ่น หมายถึง องค์กรที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้มีอำนาจการปกครองของตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งมาจากประชาชนแฮริส จี มอนตากู (Harris G. Montagu, 1953 อ้างถึงใน พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และปิยะนุช เงินคล้าย, 2542) ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นไว้ว่า เป็นการปกครองซึ่งมีการเลือกตั้งผู้บริหาร โดยอิสระเพื่อเข้ามาทำหน้าที่บริหารหน่วยการปกครองท้องถิ่นหน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องมีอำนาจอิสระพร้อมความรับผิดชอบซึ่งสามารถที่จะใช้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลาง หรือส่วนภูมิภาคแต่ทั้งนี้การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องอยู่ภายใต้บทบัญญัติของอำนาจสูงสุดของประเทศ ไม่ได้เป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างไรจากนิยามต่างๆ ข้างต้น สามารถประมวลได้เป็นหลักการปกครองท้องถิ่นในสาระสำคัญได้ ดังนี้ (โกวิท พวงงาม, 2546)

1) การปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญจำนวนประชากร หรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองท้องถิ่นของไทยจัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล สุขาภิบาล องค์กรบริหารส่วนจังหวัด องค์กรบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยา

2) หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสมกล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอควรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจมากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นจะกลายสภาพเป็นรัฐอธิปไตยเอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐบาล อำนาจของท้องถิ่นนั้นมีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะความเจริญ

และความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นระดับใดจึงจะเหมาะสม

3) หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) ที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1) หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรปกครองท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบังคับสุขาภิบาล เป็นต้น

3.2) สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คือ อำนาจในการกำหนดงบประมาณเพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ

4) มืองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเองขององค์กรที่จำเป็นของท้องถิ่นจัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ องค์กรฝ่ายบริหาร และองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาลจะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือในแบบมหานคร คือ กรุงเทพมหานคร จะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหาร สภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

5) ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น จากแนวความคิดที่ว่าประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้นที่จะรู้ปัญหาและวิธีการแก้ไขของตนเองอย่างแท้จริง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีคนในท้องถิ่นมาบริหารงานเพื่อให้สมเจตนารมณ์และความต้องการของชุมชน และอยู่ภายใต้การควบคุมของประชาชนในท้องถิ่น นอกจากนี้ยังเป็นการฝึกให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้าใจในระบบกลไกของประชาธิปไตยอย่างแท้จริงอีกด้วย

### 2.3.2 องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น

ระบบการปกครองท้องถิ่นประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ คือ (อุทัย หิรัญโต, 2523)

1) สถานะตามกฎหมาย (Legal Status) หมายความว่า หากประเทศใดกำหนดเรื่องการปกครองท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศ การปกครองท้องถิ่นในประเทศนั้นจะมีความเข้มแข็งกว่าการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งโดยกฎหมายอื่น เพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่า ประเทศนั้นมีนโยบายที่จะกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

2) พื้นที่และระดับ (Area and Level) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการ เช่น ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เชื้อชาติและความสำนึกในการปกครองตนเองของประชาชน จึงได้มีกฎเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นออกเป็น 2 ระดับ คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดใหญ่สำหรับขนาดของพื้นที่จากการศึกษาขององค์การสหประชาชาติ โดยองค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) องค์การศึกษาศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม (UNESCO) องค์การอนามัยโลก (WHO) และสำนักกิจการสังคม (Bureau of Social Affair) ได้ให้ความเห็นว่า หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สามารถให้บริการและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ควรมีประชากรประมาณ 50,000 คนแต่ก็ยังมีปัจจัยอื่นที่จะต้องพิจารณาด้วย เช่น ประสิทธิภาพในการบริหาร รายได้และบุคลากร เป็นต้น

3) การกระจายอำนาจและหน้าที่ การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองและการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญ

4) องค์การนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นโดยผลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลแห่งชาติ มีขอบเขตการปกครองที่แน่นอน มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ออกกฎ ข้อบังคับ ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้นๆ

5) การเลือกตั้ง สมาชิกองค์การหรือคณะผู้บริหารจะต้องได้รับเลือกตั้งจากท้องถิ่นนั้นๆ ทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชน โดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง

6) อิสระในการปกครองตนเอง สามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการภายใน ขอบเขตของกฎหมาย โดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลาง และไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานทางราชการ

7) งบประมาณของตนเองมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

8) การควบคุมดูแลของรัฐ เมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้วยังคงอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐเพื่อประโยชน์และความมั่นคงของรัฐและประชาชนโดยส่วนรวม โดยการมีอิสระในการดำเนินงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ทั้งนี้มีได้หมายความว่าไม่มีอิสระเต็มที่ทีเดียว คงหมายถึงเฉพาะอิสระในการดำเนินการเท่านั้น เพราะมีฉะนั้นแล้ว ท้องถิ่นจะกลายเป็น รัฐอธิปไตยไป (อนันต์ อนันตกุล, 2541 อ้างถึงใน ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539) รัฐจึงต้องสงวนอำนาจในการควบคุมดูแลอยู่

### 2.3.3 ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

1) การปกครองท้องถิ่นคือรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมือง อันจะนำมา ซึ่งความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบการปกครองประชาธิปไตย

2) การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล

3) การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดความสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้ถึงอุปสรรค ปัญหา และช่วยกันแก้ปัญหาของท้องถิ่นของตน

4) การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ

5) การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศในอนาคต

6) การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง

### 2.3.4 หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่น

หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่น ควรจะพิจารณาถึงกำลังเงิน กำลังงบประมาณ กำลังคน กำลังความสามารถของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และหน้าที่ความ

รับผิดชอบควรเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากเกินกว่าภาระ หรือเป็นนโยบายซึ่งรัฐบาลต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งประเทศ ก็ไม่ควรมอบให้ท้องถิ่นดำเนินการ เช่น งานทะเบียนที่ดิน การศึกษาในระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นดำเนินการมีข้อพิจารณา ดังนี้

1) เป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น และงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน ได้แก่ การจัดทำถนน สะพาน สวนหย่อม สวนสาธารณะ การกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น

2) เป็นงานที่เกี่ยวกับการป้องกันภัย รักษาความปลอดภัย เช่น งานดับเพลิง เป็นต้น

3) เป็นงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคม ด้านนี้มีความสำคัญต่อประชาชนในท้องถิ่นมากเช่น การจัดให้มีหน่วยบริการทางสาธารณสุข จัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็กและคนชรา เป็นต้น

4) เป็นงานที่เกี่ยวกับการพาณิชย์ท้องถิ่น เป็นงานที่หากปล่อยให้ประชาชนดำเนินการเองอาจไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควรจะเป็น จัดให้มีโรงรับจำนำ การจัดตลาดและงานต่างๆ ที่มีรายได้โดยสามารถเรียกค่าบริการจากประชาชน (โกวิทย์ พวงงาม, 2546) กล่าวโดยสรุป การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากรหรือขนาดของพื้นที่ จำต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือ ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้น

## 2.4 บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตอำเภอหนองเสือ

### 2.4.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

เดิมสภาตำบลได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทย ที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านทุกอย่างเท่าที่มีจะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่นและราษฎร เป็นส่วนรวมซึ่งจะเป็นแนวทางนำราษฎรไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตย (โกวิทย์ พวงงาม)

ต่อมาปี พ.ศ. 2537 ได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เป็นกฎหมายที่ใช้จัดระเบียบการบริหารงานในตำบลแทนประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 นับตั้งแต่พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2538 ทำให้มีการปรับฐานะการบริหารงานในระดับตำบล (โกวิทย์ พวงงาม, 2548) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ของสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบสภาตำบล ได้รับการยกฐานะเป็นนิติบุคคล อันได้แก่ สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 150,000 บาท และ 2) รูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ตั้งขึ้นจากสภาตำบลที่มีรายได้ (โดยไม่รวมเงิน

อุดหนุน) ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาทได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่ฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น (มาตรา 43)

หลักเกณฑ์ที่กำหนดให้สภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 กำหนดว่าถ้าสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสน ห้าหมื่นบาทถ้วน อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทยและให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในประกาศนั้นให้ระบุชื่อและเลขขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย และให้องค์การบริหารส่วนตำบลพิจาจากอำนาจแห่งสภาด้านนับแต่วันที่กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลนับแต่วันที่กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป และขอให้โอนบรรดางบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิ สิทธิเรียกร้อง หนี้ และเจ้าหน้าที่ของสภาตำบลไปเป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

#### 2.4.2 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบลที่มีฐานะเป็นราชการบริหารท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง รวมทั้งพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

1) สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรเป็นผู้มีสิทธิเลือกตั้งในหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงหนึ่งหมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหกคน และในกรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงสองหมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละสามคน อายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีกำหนดคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง (มาตรา 45)

2) คณะผู้บริหารสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน และรองประธานสภา 1 คน ซึ่งเลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลให้นายอำเภอแต่งตั้งประธาน และรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล (มาตรา 48) โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งจนครบอายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหรือมีการยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบล (มาตรา 49) และให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการและจัดการประชุมและงานอื่นใดตามที่ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมาย ทั้งนี้ให้คำนึงถึงความรู้ความสามารถอันจะเป็นประโยชน์ต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เลขาธิการสภาองค์การบริหารส่วนตำบลพ้นจากตำแหน่งเมื่อครบอายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล หรือเมื่อมีการยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบล หรือมีการยุบองค์การบริหารส่วนตำบล หรือสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง (มาตรา 57)



ในปีหนึ่งกำหนดให้มีสมัยประชุมสามัญสองสมัย หรือหลายสมัยแล้วแต่สภาองค์การบริหารส่วนตำบลจะกำหนด แต่ต้องไม่เกินสี่สมัย วันเริ่มสมัยประชุมสามัญประจำปีให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลกำหนดสมัยประชุมสามัญสมัยหนึ่งๆ ไม่เกินสิบห้าวัน (มาตรา 53) นอกจากสมัยประชุมสามัญแล้ว เมื่อเห็นว่าเป็นการจำเป็นเพื่อประโยชน์ขององค์การบริหารส่วนตำบลสามารถขอเปิดประชุมวิสามัญได้โดยทำเป็นหนังสือยื่นต่อนายอำเภอ ทั้งนี้สมัยประชุมวิสามัญกำหนดไม่เกินสิบห้าวันเช่นกัน (มาตรา 55)

อำนาจหน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

1) ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล

2) พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

3) ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหาร ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบลและกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

อำนาจหน้าที่ของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

1) บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามมติข้อบัญญัติและแผนพัฒนาตำบลและรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

2) จัดทำแผนพัฒนาตำบลและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาให้ความเห็นชอบ

3) รายงานผลการปฏิบัติและการใช้จ่ายเงินสภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างน้อยปีละสองครั้ง

#### 2.4.3 โครงสร้างส่วนราชการองค์การบริหารส่วนตำบล

พนักงานส่วนตำบล หมายถึง พนักงานซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือนขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือจากงบประมาณหมวดเงินเดือนของรัฐบาลที่ให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลที่นำมาจัดเป็นเงินเดือนของพนักงานส่วนตำบล

ในการกำกับดูแลพนักงานส่วนตำบล เป็นหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล

การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 การกำหนดจำนวนพนักงานส่วนตำบลจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับองค์การบริหารส่วนตำบลในการวิเคราะห์บทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ และรายได้ของตนเอง เพื่อกำหนดตำแหน่งต่างและอัตรากำลังตามความจำเป็นและความเหมาะสม โดยทั่วไปแล้วองค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่งจะประกอบไปด้วยตำแหน่งงานต่างๆ ดังนี้

1) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-7)

- 2) รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-6)
- 3) หัวหน้าสำนักปลัด (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-5)
- 4) หัวหน้างานธุรการ (เจ้าพนักงานธุรการ 3-5)
- 5) เจ้าหน้าที่ธุรการ (1-4)
- 6) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ระดับ 1-4
- 7) หัวหน้างานนิติกร (นิติกร 3-5)
- 8) หัวหน้าส่วนการคลัง (เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 2-6)
- 9) หัวหน้างานงบประมาณ (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2-5)
- 10) หัวหน้างานจัดเก็บรายได้ (เจ้าพนักงานการเงินและการบัญชี 2-5)
- 11) เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ระดับ 1-4
- 12) หัวหน้างานการเงินและบัญชี (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 4)
- 13) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ระดับ 1-4
- 14) หัวหน้าส่วนโยธา (เจ้าหน้าที่บริหารงานช่าง 2-6)
- 15) นายช่างโยธา ระดับ 2-5
- 16) ช่างโยธา ระดับ 1-4
- 17) หัวหน้าส่วนสาธารณสุข (นักบริหารงานสาธารณสุข 3-6)

โครงสร้างส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยส่วนราชการต่างๆ ดังนี้

1) สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการ งานการประชุม งานเกี่ยวกับการตราข้อบัญญัติตำบล งานนิติกร งานพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนาตำบล งานจัดทำข้อบัญญัติงานงบประมาณประจำปี งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบัญญัติ งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2) ส่วนการคลัง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน และการนำส่งเงินรายได้ การนำส่งเงินภาษี งานเกี่ยวกับการตัดโอนเงินเดือน งานรายงานเงินคงเหลือประจำวัน งานขออนุมัติเปิดตัดปีและขอขยายเวลาเบิกจ่าย งานจัดทำงบประมาณแสดงฐานะทางการเงิน งบทรัพย์สิน หนี้สิน งบโครงการเงินสะสม งานทะเบียนควบคุมเงินรายได้ รายจ่าย งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3) ส่วนโยธา ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสำรวจ งานออกแบบ เขียนแบบถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ ฯลฯ งานการประปา ราคาค่าใช้จ่ายตามโครงการ งานควบคุมอาคาร งานการก่อสร้างและซ่อมบำรุงทาง อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานควบคุมการก่อสร้าง และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรืองานที่ได้รับมอบหมาย

4) ส่วนการศึกษา ทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา การวิเคราะห์ การวิจัย การแนะแนว การวัดผลและประเมินผลการศึกษา การสร้างและพัฒนาหลักสูตรของวิชาการต่างๆ การพัฒนาตำรา

เรียน การวางแผนการศึกษา วางมาตรฐานการศึกษา การจัดการบริการส่งเสริมการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี และงานอื่นที่เกี่ยวข้องและรับมอบหมาย

5) ส่วนสาธารณสุข ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนสาธารณสุข การประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลสถิติเกี่ยวกับการสาธารณสุข การเฝ้าระวังโรค การวางแผนการให้บริการสาธารณสุข การสุศึกษา การประสานงาน การสนับสนุนการวางแผนทุกระดับ ติดตามประเมินผลงานการจัดให้มีและสนับสนุนการกำหนดนโยบายสาธารณสุข และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

#### 2.4.4 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้กำหนดให้ องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ภารกิจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลจึงมีขอบข่ายงานที่กว้างขวางอีกทั้ง พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขต อบต. ดังต่อไปนี้

- 1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
- 2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- 3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- 4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- 6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นตามความจำเป็นและสมควร
- 9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

นอกจากนี้้องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตดังต่อไปนี้

- 1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- 2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
- 5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- 6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

- 10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 12) การท่องเที่ยว
- 13) การผังเมือง

#### 2.4.5 รายได้และรายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล

##### 1) รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นที่ต้องทำหน้าที่พัฒนาท้องถิ่นในตำบลให้เจริญตามรายได้และงบประมาณในตำบล โดยมีอำนาจหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ภาษีอากรฆ่าสัตว์และค่าธรรมเนียมรวมถึงผลประโยชน์อื่นอันเกิดจากการฆ่าสัตว์ ทั้งนี้ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดเมื่อได้มีการจัดเก็บตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นแล้วให้เป็นรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ารายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลมีหลายทาง สามารถแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ ได้ดังนี้ (โกวิท พวงงาม, 2548)

##### 1.1) ภาษีอากรและค่าธรรมเนียม

- 1) ภาษีบำรุงท้องที่
- 2) ภาษีโรงเรือน
- 3) ภาษีป้าย
- 4) อากรฆ่าสัตว์ และผลประโยชน์อื่นอันเกิดจากสัตว์
- 5) ภาษีค่าธรรมเนียมรถยนต์ล้อเลื่อน
- 6) ภาษีธุรกิจเฉพาะ
- 7) ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตขายสุรา
- 8) ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตเล่นการพนัน
- 9) อากรรังนกนางแอ่น
- 10) ค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล
- 11) อากรประทานบัตร ใบอนุญาตและอาชญาบัตรประมง
- 12) ค่าภาคหลวงและค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้
- 13) ค่าธรรมเนียมและจดทะเบียนสิทธิบัติและนิติกรรมตามประมวล

##### กฎหมายที่ดิน

- 14) ค่าภาคหลวงปิโตรเลียมตามกฎหมายว่าด้วยปิโตรเลียม
- 15) ค่าภาคหลวงแร่ตามกฎหมายว่าด้วยแร่
- 16) เงินที่เก็บตามกฎหมายว่าด้วยอุทยานแห่งชาติ
- 17) ภาษีมูลค่าเพิ่ม
- 18) ค่าธรรมเนียม ค่าใบอนุญาต และค่าปรับตามที่กฎหมายกำหนด

##### 1.2) เงินอุดหนุนรัฐบาล

##### 1.3) รายได้ทรัพย์สินและรายได้ประเภทอื่น

- 1) รายได้จากทรัพย์สินและรายได้ประเภทอื่น

- 2) รายได้จากสาธารณูปโภคขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 3) รายได้จากกิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 4) เงินหรือทรัพย์สินอื่นที่มีผู้อุทิศให้
- 5) รายได้อื่นตามที่รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐจัดสรรให้
- 6) รายได้อื่นตามี่จะมีกฎหมายให้เป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

1.4) เงินกู้ โดยมีหลักการ ดังนี้

- 1) กู้จากกระทรวง ทบวง กรม องค์การ หรือนิติบุคคล
- 2) การกู้ตามข้อ 1) กระทำได้เมื่อได้รับอนุญาตจากสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
- 3) การกู้ต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย

2) รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล

- 1) เงินเดือน
- 2) ค่าจ้าง
- 3) เงินค่าตอบแทนอื่นๆ
- 4) ค่าใช้สอย
- 5) ค่าวัสดุ
- 6) ค่าครุภัณฑ์
- 7) ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้าง
- 8) ค่าสาธารณูปโภค
- 9) เงินอุดหนุนหน่วยงานอื่นๆ
- 10) รายจ่ายอื่นใดตามข้อผูกพัน หรือตามที่กฎหมายหรือระเบียบของกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้

2.4.6 การตรวจสอบและการกำกับดูแล

- 1) นายอำเภอกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของทางราชการ
- 2) ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจสั่งให้ยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้ หากมีการกระทำเป็นการฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อย หรือไม่ชอบด้วยกฎหมายของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล
- 3) ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจสั่งให้ผู้บริหารทั้งคณะหรือบางคนพ้นจากตำแหน่งเมื่อเห็นว่ามีกรกระทำฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อย หรือเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

## 2.5 ความหมายของอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

เมื่อปีพุทธศักราช 2433 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ ได้ทรงพัฒนาทุ่งหลวงรังสิต โดยให้บริษัทขุดคลองและนาสยามดำเนินการขุดคลองรังสิตประยูรศักดิ์และขุดลอกคลองซอยเล็กๆ ขวางคลองรังสิตประยูรศักดิ์ ทั้งฝั่งเหนือและฝั่งใต้เพื่อส่งน้ำเข้าไปเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ คลองซอยที่ขุดนี้มีความยาวจากคลองรังสิต ไปทางทิศเหนือจดคลองระพีพัฒน์ประมาณ 20 กิโลเมตร คนงานที่ใช้ขุดลอกคลองซอยส่วนมากเป็นคนจีนที่อพยพเข้า

มาอยู่ในเมืองไทยมีฐานะไม่ดี รับจ้างขุดลอกคลอง ฉะนั้นคลองข่อยเหล่านี้ แต่ก่อนเรียนกว่า “คลองแจ็ก” แต่ถ้าเรียกให้ถูกต้องตามทางราชการจะเรียกว่า “คลอง 1 คลอง 2 จนถึงคลอง 17”

เมื่อทำการขุดลอกคลองเสร็จพื้นที่เหล่านี้ก็มีน้ำใช้อาบกิน ทำการเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ไม่กั้นดาร์เหมือนเมื่อก่อน ประชาชนเริ่มทยอยกันมาจับจองที่ดิน แฝ้วถางป่าเพื่อทำไร่ ทำนา ทำสวน ความเจริญในท้องถิ่นเริ่มเข้ามาในพื้นที่มากขึ้น ประชาชนในเข้ามาในพื้นที่มากขึ้น ทางราชการเห็นว่าประชาชนมาอยู่อาศัยมากขึ้น เพื่อความสะดวกต่อการปกครองของทางราชการ จึงได้จัดตั้งที่ว่าการอำเภอหนองเสือขึ้นที่ปลายคลอง 10 ฝั่งคลองระพีพัฒน์ ในตำบลหนองโรง อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี ในปีพุทธศักราช 2456 และขึ้นตรงกับจังหวัดธัญบุรีให้ขุนบำรุงรักษาเป็นนายอำเภอ

ปีพุทธศักราช 2460 เจ้าพระยายมราช (ปั้น สุขุม) ซึ่งดำรงตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงมหาดไทย ได้มีคำสั่งให้ย้ายที่ว่าการอำเภอหนองเสือ มาตั้งระหว่างกลางคลอง 10 นับจากคลองรังสิตประยูรศักดิ์ ไปทางทิศเหนือกิโลเมตรที่ 9 และให้ขุนรพัฒน์พิศาลดำรงตำแหน่งนายอำเภอ

สภาพทั่วไป

ลักษณะที่ตั้ง ตั้งอยู่กิโลเมตรที่ 9 บนถนนเลียบบคลอง 10 ฝั่งตะวันออก ห่างจากตัวจังหวัดปทุมธานี ประมาณ 50 กิโลเมตร

อำเภอหนองเสือ มีเนื้อที่ทั้งหมด 412,73 กิโลเมตร หรือ 257.900 ไร่

อาณาเขตติดต่อ

- ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี

- ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

- ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภองครักษ์ อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

- ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

ลักษณะภูมิประเทศ

สภาพพื้นที่ เป็นที่ราบเหมาะแก่การทำนา ทำสวน ทำไร่ มีคลองส่งน้ำและคลองระบายน้ำเชื่อมติดต่อกันระหว่างคลองรังสิตประยูรศักดิ์ และคลองระพีพัฒน์ รวม 8 คลอง ตั้งแต่คลองระบายน้ำที่ 7 ถึงคลอง 14 โดยมีระยะห่างระหว่างคลอง 2.4 กิโลเมตร

ประชากร

อำเภอหนองเสือ มีประชากรทั้งสิ้น 42,872 คน แยกเป็นชาย 20,365 คน และหญิง 22,507 คน

ด้านการปกครอง

อำเภอหนองเสือ แบ่งการปกครองตาม พระราชบัญญัติลักษณะการปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 แบ่งการปกครองออกเป็น 7 ตำบล 69 หมู่บ้าน

ตารางที่ 2.1 จำนวนประชากร

ลำดับที่	ตำบล	ชาย (คน)	หญิง (คน)	รวม (คน)
1	บึงบา	3,642	3,081	6,723
2	บึงบอน	3,491	3,731	7,222
3	บึงกาสาม	4,164	3,474	7,638
4	บึงชำอ้อ	2,260	4,472	6,732
5	ศาลาครุ	2,241	2,729	4,970
6	นพรัตน์	2,254	2,437	4,691
7	หนองสามวัง	2,313	2,583	4,896

ที่มา: สำนักงานทะเบียนอำเภอหนองเสือ พ.ศ. 2556

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

ชูยศ ศรีวรพันธ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยกรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตอำเภอเมือง จังหวัด) เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 18 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก ประสิทธิภาพของการทำงานในรอบปีที่ผ่านมามีอยู่ในระดับดี และทำให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในรอบปีต่อไปจะเพิ่มขึ้น และมีความพึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในท้องถิ่น มีความพึงพอใจในการทำงานมาก ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่จะไม่พึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษเท่าที่ควร และได้สะท้อนให้เห็นปัญหาการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม และการขาดมาตรฐานในการประเมินผลงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องและทำให้เกิดปัญหา เพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

พระมหาบุญเลิศ ช่วยธานี (2552) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือด้านโครงสร้าง ด้านข่าวสาร ด้านความสัมพันธ์ และด้านค่านิยมตามลำดับ

รุ่งโรจน์ กุสมาน และรองศาสตราจารย์ ดร.สุวัลลีย์ เปี่ยมปิติ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่ อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี ผล

การศึกษาพบว่า ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ มาจากการรับรู้ข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ไม่ถูกต้องและสื่อสารไม่ได้ การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงเกินไปของบุคลากรในแต่ละงาน ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ และความศรัทธาที่แตกต่างกัน พื้นฐานการศึกษา/อบรม ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่วิธีการทำงาน การพึ่งพาการทำงานในภารกิจต่างๆ ที่มองว่าก้าวทำงาน พฤติกรรมส่วนตัว ผลประโยชน์ส่วนตัวที่เกี่ยวกับการเลื่อนระดับ เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการได้รับการยกย่อง การเมืองท้องถิ่น การเลือกตั้งในระดับต่างๆ แนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ผู้นำในองค์กรต้องมอบหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ สามารถแก้ไขปัญหาได้ ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความรัก ความผูกพันในองค์กรและมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันในองค์กร

อิธิวัฒน์ สิ้นทรโก (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้ง ตามแนวทางสันติวิธี เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษา พบว่า สาเหตุการก่อเกิดความขัดแย้งทางการเมืองในสังคมไทย มีสาเหตุสำคัญ จาก 1) อุดมการณ์ทางการเมืองระหว่างฝ่ายต่างๆ ทั้งฝ่ายเผด็จการทหาร กับฝ่ายประชาธิปไตย ฝ่ายคนเมืองกับฝ่ายคนชนบท ฝ่ายกลุ่มอำนาจเก่ากับฝ่ายกลุ่มอำนาจใหม่ 2) สาเหตุความขัดแย้งจากเรื่องผลประโยชน์ 3) สาเหตุจากโครงสร้างการเมืองไทยและ 4) สาเหตุจากการช่วงชิงอำนาจ โดยไม่มีกฎหมายที่ชัดเจน และแนวทางในการจัดการความขัดแย้งประกอบด้วย 7 แนวทาง คือ 1) การสร้างความเป็นธรรมในกระบวนการยุติธรรม 2) การเร่งระงับปัญหาความขัดแย้ง 3) การลดความขัดแย้งในระดับบุคคล 4) การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง 5) การสร้างความปรองดอง 6) การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางสันติวิธีและ 7) การสร้างความยึดมั่นในแนวทางสันติวิธีให้แก่สังคม

ศุวดี ตาปานานท์ (2542) ศึกษาเรื่อง กระบวนการและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มบูรพา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เลือกการแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ และแบบการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ส่วนแบบการปรองดองมีผู้เลือกน้อยมาก และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด และอายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนตัวแปรอื่น ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการศึกษา ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี จำนวน 7 แห่ง ประกอบด้วย ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนต่างๆ พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี จำนวน 340 คน (ข้อมูลจากสำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลของอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี 7 แห่ง)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่ายด้วยวิธีสุ่ม (Simple Random Sampling) และใช้วิธีคำนวณตามสูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamané) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 เมื่อหากกลุ่มตัวอย่าง

$$\text{สูตร } N = \frac{n}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของกลุ่มประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติ = 0.05

การแทนค่า  $N = 340$  หน่วย

$e = 0.05$

$$N = \frac{340}{1 + (340 \times (0.05)^2)}$$

$$N = \frac{340}{1.85}$$

$$n = 183.783$$

$$n = 184$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 184 คน

จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิโดยสุ่มแบบสัดส่วน (Propositional Stratified Sampling) ดังนี้

$$\text{สูตร } n_i = \frac{N_i \times n}{N}$$

โดย  $n$  = จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 184 คน

$N$  = จำนวนของประชากรเท่ากับ 340 คน

$n_i$  = จำนวนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละพื้นที่

$N_i$  = จำนวนของกลุ่มตัวอย่างประชากรแต่ละพื้นที่

จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายจากจำนวนประชากรเพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่าง

ตารางที่ 3.1 แสดงรายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล/จำนวนบุคลากรที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน

ลำดับที่	รายชื่อ อบต.	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	อบต. นพรัตน์	43	23
2	อบต. ศาลาครุ	38	21
3	อบต. บึงกาสาม	41	22
4	อบต. หนองสามวัง	73	40
5	อบต. บึงชำอ้อ	46	25
6	อบต. บึงบอน	54	28
7	อบต. บึงบา	45	24
รวม		340	184

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง 7 ตำบลของอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี จำนวน 184 คน

### 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล
  - เพศ
  - อายุ
  - ระดับการศึกษา
  - ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล
  - ประสบการณ์ในการทำงาน
- 2) ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
  - ด้านผลประโยชน์
  - ด้านการให้ข้อมูล
  - ด้านการสื่อสาร
  - ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก
- 3) สภาพแวดล้อมขององค์การ
  - ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล
  - ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด
  - ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่
  - ด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล

#### 3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ประกอบด้วย

- วิธีเผชิญหน้า
- วิธีหลีกเลี่ยง
- วิธีบังคับ
- วิธีไกล่เกลี่ย
- วิธีประนีประนอม

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 5 ตอน โดยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และประสบการณ์ในการทำงาน คำถามเป็นแบบแสดงรายการเพื่อให้เลือกตอบ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ ด้านผลประโยชน์ ด้านการให้ข้อมูล ด้านการสื่อสาร และด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก โดยใช้แบบสอบถามมาตรฐานปลายปิด จำนวน 20 ข้อ ให้เลือกตอบ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล โดยใช้แบบสอบถามมาตรฐานปลายปิด จำนวน 20 ข้อ ให้เลือกตอบ

ตอนที่ 4 เป็นคำถามการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม โดยใช้แบบสอบถามมาตรฐานปลายปิด จำนวน 25 ข้อ ให้เลือกตอบ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น และเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

แบบสอบถามตอนที่ 2 ถึงตอนที่ 4 ใช้การตอบคำถามเป็นแบบมาตราส่วน (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

เห็นด้วยมากที่สุด	เท่ากับ 5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	เท่ากับ 4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	เท่ากับ 3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	เท่ากับ 2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	เท่ากับ 1 คะแนน

### 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

3.4.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคินพนธ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจนของภาษา และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคินพนธ์

3.4.2 นำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์แล้ว เสนอต่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาความครอบคลุมและเที่ยงตรงของเนื้อหา การใช้ภาษา โดยการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยกำหนดให้ระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามแต่ละข้อ ดังนี้

คะแนน +1	หมายความว่า	สอดคล้อง
คะแนน 0	หมายความว่า	ไม่แน่ใจ
คะแนน -1	หมายความว่า	ไม่สอดคล้อง

3.4.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำผลการตอบแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้รายละเอียด ดังนี้

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านผลประโยชน์ การทดสอบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.65

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านการให้ข้อมูล การทดสอบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.79

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านการสื่อสาร การทดสอบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.68

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก การทดสอบค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.88

สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล การทดสอบค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.89

สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด การทดสอบค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.80

สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ การทดสอบค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.88

สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษการทดสอบค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.86

การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ โดยรวม การทดสอบค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.97

3.3.3 ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยในการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบพร้อมทั้งคำขอแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

3.4.4 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อความให้มีความตรงกับกรอบแนวคิดที่ต้องการวัด จึงนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.5.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือรับรองการศึกษาจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อนำไปขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 7 แห่ง ของอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี โดยผู้วิจัยนำหนังสือไปประสานงานด้วยตนเอง

3.5.2 นำหนังสือรับรองและแนะนำตัวผู้วิจัย จากมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พร้อมแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 184 คน ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลทั้ง 7 แห่ง ของอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

3.5.3 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนจำนวน 184 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 100 และทำการตรวจสอบความเรียบร้อย และตรวจความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งมีความสมบูรณ์ทั้งหมด เพื่อนำไปดำเนินการจัดทำวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยต่อไป

3.5.4 บันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำตาราง วิเคราะห์ทางสถิติเพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัย

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.6.1 การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแต่ละฉบับที่ได้รับกลับคืนมานำมา ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล

3.6.2 การลงรหัสข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ตรวจสอบข้อมูลแล้ว มาลงคะแนนลงรหัส ตามเกณฑ์ที่กำหนด และนำข้อมูลเข้าโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีการวิเคราะห์แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาและการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

3.6.3 การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ตำแหน่งใน องค์การบริหารส่วนตำบล และประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงใช้ในการแปรผลด้านปฏิสัมพันธ์ใน การทำงาน ได้แก่ ด้านผลประโยชน์ ด้านการให้ข้อมูล ด้านการสื่อสาร ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่ เป็นพวก และการแปรผลสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่าง บุคคล ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิ พิเศษต่างๆ

3.6.4 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ใน การวิเคราะห์ข้อมูลปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สภาพแวดล้อมขององค์การ และระดับการบริหารจัดการ ความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี โดยหลักเกณฑ์ (กลยา วาณิชย์บัญชา, 2545) ในการแปรผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้

0.81 – 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
0.61 – 0.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
0.41 – 0.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
0.21 – 0.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
0.00 – 0.20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยของความเห็นด้านต่างๆ ข้างต้นผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการคำนวณค่าอันตรภาคชั้นและแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยการดำเนินงานได้ดังนี้ คือ

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0.8\end{aligned}$$

การแปลความหมายของคะแนน โดยใช้เกณฑ์ในการวัดค่าเฉลี่ย ดังนี้ (Best, 1981 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541)

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	แปลความหมาย ระดับการแปรผลน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	แปลความหมาย ระดับการแปรผลน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	แปลความหมาย ระดับการแปรผลปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	แปลความหมาย ระดับการแปรผลมาก
ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	แปลความหมาย ระดับการแปรผลมากที่สุด

### 3.6.5 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Sig.	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยทางสถิติ
R	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3.6.5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 5 วิเคราะห์โดยการอ่านสรุปเนื้อหา และนำเสนอโดยการพรรณนา

## 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.7.1 สถิติเชิงพรรณนา สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.7.2 สถิติอนุมาน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพแวดล้อมขององค์กรกับระดับการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person's Product Moment Coefficient of Correlation)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง 7 แห่ง ของอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดย โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อให้การศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงขอเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมขององค์การ
- 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้ง
- 4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งใน องค์การบริหารส่วนตำบล และประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=184)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	68	37.0
หญิง	116	63.0
<b>อายุ</b>		
20-29 ปี	15	8.2
30-39 ปี	80	43.5
40-49 ปี ขึ้นไป	35	19.0
50 ปี ขึ้นไป	54	29.3
<b>ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมศึกษา	10	5.5
ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า	36	19.7
ปริญญาตรี	132	72.1
อื่นๆ	6	2.7



## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล</b>		
ปลัด/รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	14	7.6
ผู้อำนวยการกอง	14	7.6
หัวหน้าสำนัก/ส่วน	33	17.9
นักพัฒนาชุมชน	8	4.3
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	14	7.6
นักวิชาการเงินและบัญชี	15	8.2
นายช่างโยธา	21	11.4
จนท./จพง. จัดเก็บรายได้	25	13.6
จนท./จพง. ชุรการ	14	7.6
อื่นๆ	26	14.1
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
1-4 ปี	17	9.2
5-8 ปี	49	26.6
8 ปี ขึ้นไป	118	64.1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลตารางที่ 4.1 สรุปได้ดังนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 184 คนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.0 นอกนั้นเป็นเพศชาย ร้อยละ 37.0 เมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่าส่วนใหญ่อายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.5 รองลงมา คือ อายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 29.3 อายุ 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.0 และอายุระหว่าง 20-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.2 เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.1 รองลงมาคือระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 19.7 ระดับมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 5.5 และ อื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 2.7 เมื่อพิจารณาตามตำแหน่ง พบว่าส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนัก/หัวหน้าส่วน คิดเป็นร้อยละ 17.9 รองลงมาคือตำแหน่งอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 14.1 ตำแหน่ง จนท./จพง. จัดเก็บรายได้ คิดเป็นร้อยละ 13.6 ตำแหน่งนายช่างโยธา คิดเป็นร้อยละ 11.4 ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี คิดเป็นร้อยละ 8.2 ตำแหน่งปลัด/รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล คิดเป็นร้อยละ 7.6 ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง คิดเป็นร้อยละ 7.6 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน คิดเป็นร้อยละ 7.6 ตำแหน่ง จนท./จพง. ชุรการ คิดเป็นร้อยละ 7.6 และตำแหน่งนักพัฒนาชุมชน คิดเป็นร้อยละ 4.3 เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 8 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 64.1 รองลงมา

คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน 5-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.6 และประสิทธิภาพในการทำงาน 1-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.2

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลปฏิสัมพันธ์ในการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยด้านผลประโยชน์ ด้านการให้ข้อมูล ด้านการสื่อสาร และด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

**ตารางที่ 4.2** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลข้อมูลปฏิสัมพันธ์ในการทำงานโดยรวม

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
ด้านผลประโยชน์	3.22	0.18	ปานกลาง
ด้านการให้ข้อมูล	3.50	0.74	มาก
ด้านการสื่อสาร	3.68	0.62	มาก
ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก	3.68	0.62	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.52</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่าปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านผลประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง และปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านการให้ข้อมูล ด้านการสื่อสาร ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.62) รองลงมาด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.62) ด้านการให้ข้อมูล ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.74) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านผลประโยชน์ ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = 0.18)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านผลประโยชน์

(n=184)

ด้านผลประโยชน์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. หน่วยงานของท่านนำผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	3.39	1.10	ปานกลาง
2. ท่านได้รับเงินช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษจากหน่วยงาน	2.91	1.09	ปานกลาง
3. ท่านได้รับการยกย่องจากผลการปฏิบัติงาน	3.30	1.03	ปานกลาง
4. ท่านได้รับค่าตอบแทนจากตำแหน่งงานที่เหมาะสม	3.52	1.52	มาก
5. ท่านถูกเลือกปฏิบัติเนื่องจากผลประโยชน์ส่วนตัว	2.96	1.16	ปานกลาง
รวม	3.22	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ด้านผลประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = 0.81) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านได้รับค่าตอบแทนจากตำแหน่งงานที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.63) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 1.10) ท่านได้รับการยกย่องจากผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 1.03) ท่านถูกเลือกปฏิบัติเนื่องจากผลประโยชน์ส่วนตัว ( $\bar{X} = 2.96$ , S.D. = 1.16) และท่านได้รับเงินช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษจากหน่วยงาน ( $\bar{X} = 2.91$ , S.D. = 1.09) ตามลำดับ

GRAD VRU

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลปฏิสัมพันธ์ในการ  
ทำงานด้านการให้ข้อมูล

(n =184)

ด้านการให้ข้อมูล	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
6. หน่วยงานมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ที่เป็นปัจจุบัน	3.55	1.08	มาก
7. หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข้อมูลสวัสดิการอย่างสม่ำเสมอ	3.35	0.86	ปานกลาง
8. หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารครบทุกช่องทาง	3.65	0.91	มาก
9. หน่วยงานของท่านแจ้งข้อมูลติดต่อสถานการณ์	3.44	0.98	มาก
10. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนแจ้งให้ส่วนราชการต่างๆ ทราบ	3.51	1.08	มาก
<b>รวมด้านการให้ข้อมูล</b>	<b>3.50</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่าด้านการให้ข้อมูล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.74) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 8 หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารครบทุกช่องทาง ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.91) รองลงมาคือ ข้อที่ 6 หน่วยงานมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ที่เป็นปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.80) ข้อที่ 10 หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนแจ้งให้ส่วนราชการต่างๆ ทราบ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 1.08) ข้อ 9 หน่วยงานของท่านแจ้งข้อมูลติดต่อสถานการณ์ ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.98) และข้อที่ 7 หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข้อมูลสวัสดิการอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.86) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลปฏิสัมพันธ์ในการ  
ทำงานด้านการสื่อสาร

(n = 184)

ด้านการสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
11. หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารระหว่างส่วนราชการที่มีประสิทธิภาพ	3.66	0.95	มาก
12. หน่วยงานของท่านมีเครื่องมือในการสื่อสารที่ทันสมัย	3.97	0.91	มาก
13. หน่วยงานของท่านมีช่องทางการสื่อสารที่ครบถ้วน	3.73	1.07	มาก
14. หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข่าวสารที่ชัดเจน	3.69	0.72	มาก
15. หน่วยงานของท่านไม่บิดเบือนข่าวสาร	3.35	0.99	ปานกลาง
<b>รวมด้านการสื่อสาร</b>	<b>3.68</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่าด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.63) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 12 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีเครื่องมือในการสื่อสารที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.91) รองลงมา คือ ข้อที่ 13 หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารที่ครบถ้วน ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 1.07) ข้อที่ 14 หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข่าวสารที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.72) ข้อที่ 11 หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารระหว่างส่วนราชการที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.95) และข้อที่ 15 หน่วยงานไม่บิดเบือนข่าวสาร ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.99) ตามลำดับ

GRAD VRU

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลปฏิสัมพันธ์ในการ  
ทำงานด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก

(n = 184)

ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
16. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทัศนคติในการทำงานต่างกัน	3.92	0.80	มาก
17. บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงาน	3.39	0.86	ปานกลาง
18. บุคลากรมีอคติต่อกัน	3.21	1.08	ปานกลาง
19. บุคลากรมีค่านิยม บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน	3.77	0.74	มาก
20. บุคลากรมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน	3.53	0.98	มาก
<b>รวมด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก</b>	<b>3.68</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่าด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.62) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือข้อที่ 16 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทัศนคติในการทำงานต่างกัน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.80) รองลงมาคือข้อที่ 19 บุคลากรมีค่านิยม บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.74) ข้อที่ 20 บุคลากรมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.98) ข้อที่ 17 บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.86) และข้อที่ 18 บุคลากรมีอคติต่อกัน ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 1.08) ตามลำดับ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมขององค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยด้านผลประโยชน์ ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวดด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยรวม

สภาพแวดล้อมขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล	3.48	0.75	มาก
ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด	3.41	0.78	มาก
ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่	3.94	0.67	มาก
ด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล	3.68	0.73	มาก
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>3.63</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่าสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.67) รองลงมาด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.73) ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.75) และด้านกฎระเบียบที่เข้มงวดมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดสุด ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.78)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล

(n=184)

ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีวิธีการทำงานแตกต่างกัน	3.79	0.79	มาก
2. บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานต่างกัน	3.45	0.82	มาก
3. หน่วยงานของท่านวัดผลการปฏิบัติงานจากปริมาณงาน	3.33	0.95	ปานกลาง
4. บุคลากรของท่านพยายามสร้างผลงานของตนเอง	3.36	0.87	ปานกลาง
5. หน่วยงานของท่านมีรางวัลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน	3.45	0.98	มาก
<b>รวมด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล</b>	<b>3.48</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่าด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.75) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 1 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีวิธีการทำงานแตกต่างกันเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ข้อที่ 5 หน่วยงานของท่านมีรางวัลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.98) ข้อที่ 2 บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานต่างกัน ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.82) ข้อที่ 4 บุคลากรพยายามสร้างผลงานของตนเอง ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.87) และข้อที่ 3 หน่วยงานของท่านวัดผลการปฏิบัติงานจากปริมาณงาน ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 0.95) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลสภาพแวดล้อมขององค์การด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด

(n=184)

ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
6. หน่วยงานของท่านมีลักษณะของส่วนราชการที่เข้มงวด	3.36	0.78	ปานกลาง
7. หน่วยงานของท่านไม่มีการผ่อนปรนในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	3.30	1.27	ปานกลาง
8. หน่วยงานของท่านปรับปรุงกฎระเบียบของหน่วยงานเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์	3.45	0.97	มาก
9. ท่านมีความรู้สึกอึดอัดไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน	3.08	1.17	ปานกลาง
10. หน่วยงานของท่านมีข้อตกลงที่แน่ชัด	3.85	0.86	มาก
<b>รวมด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด</b>	<b>3.41</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่าด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.78) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่ 10 หน่วยงานของท่านมีข้อตกลงที่แน่ชัดเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.86) รองลงมา คือ ข้อที่ 8 หน่วยงานของท่านมีรางวัลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน ข้อที่ 8 หน่วยงานของท่านปรับปรุงกฎระเบียบของหน่วยงานเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.97) ข้อที่ 6 หน่วยงานของท่านมีลักษณะของส่วนราชการที่เข้มงวด ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.78) ข้อที่ 7 หน่วยงานของท่านไม่มีการผ่อนปรนในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 1.27) และข้อที่ 9 ท่านมีความรู้สึกอึดอัดไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.08$ , S.D. = 1.17) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่

(n=184)

ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
11. หน่วยงานของท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	3.90	0.90	มาก
12. หน่วยงานของท่านมีการแบ่งงานกันชัดเจน	3.81	0.82	มาก
13. หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นปัจจุบัน	3.89	0.86	มาก
14. หน่วยงานของท่านมีพนักงานปฏิบัติหน้าที่ตรงตามตำแหน่ง	4.09	0.75	มาก
15. หน่วยงานภายในองค์กรของท่านมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.01	0.75	มาก
<b>รวมด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่</b>	<b>3.94</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่าด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.67) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 14 หน่วยงานของท่านมีพนักงานปฏิบัติหน้าที่ตรงตามตำแหน่งเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.75) รองลงมา คือ ข้อที่ 15 หน่วยงานภายในองค์กรของท่านมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.75) ข้อที่ 11 หน่วยงานของท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.90) ข้อที่ 13 หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.86) และข้อ 12 หน่วยงานของท่านมีการแบ่งงานกันชัดเจน ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.82) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างเฉพาะบุคคล

(n=184)

4. ด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
16. หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาความดีความชอบตามหลักเกณฑ์การประเมินผลงาน	3.99	0.96	มาก
17. หน่วยงานของท่านให้สิทธิพิเศษจากความสัมพันธ์ส่วนตัว	3.59	0.85	มาก
18. หน่วยงานของท่านยึดระบบอุปถัมภ์	3.62	0.94	มาก
19. หน่วยงานของท่านไม่มีการใช้ความพอใจส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการให้สิทธิพิเศษ	3.59	0.92	มาก
20. หน่วยงานของท่านไม่มีการให้อภิสิทธิ์เฉพาะบุคคล	3.61	0.89	มาก
<b>รวมด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล</b>	<b>3.68</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่าด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.73) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 16 หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาความดีความชอบตามหลักเกณฑ์การประเมินผลงานเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.96) รองลงมาคือ ข้อที่ 18 หน่วยงานยึดระบบอุปถัมภ์ ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.94) ข้อ 20 หน่วยงานของท่านไม่มีการให้อภิสิทธิ์เฉพาะบุคคล ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.89) ข้อที่ 19 หน่วยงานของท่านไม่มีการใช้ความพอใจส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการให้สิทธิพิเศษ ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 0.92) และข้อที่ 17 หน่วยงานของท่านให้สิทธิพิเศษจากความสัมพันธ์ส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 0.85) ตามลำดับ

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ ประกอบด้วย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปรผลการบริหารความขัดแย้ง โดยรวม (n=184)

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. วิธีเผชิญหน้า	3.77	0.74	มาก
2. วิธีหลีกเลี่ยง	3.84	0.78	มาก
3. วิธีบังคับ	3.10	1.72	ปานกลาง
4. วิธีไกล่เกลี่ย	3.62	0.86	มาก
5. วิธีประนีประนอม	3.93	0.85	มาก
รวมทุกด้าน	3.65	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่าการบริหารจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีไกล่เกลี่ย วิธีประนีประนอมอยู่ในระดับมาก และวิธีบังคับอยู่ในระดับปานกลาง โดยวิธีที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วิธีประนีประนอม ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.85) รองลงมาคือวิธีหลีกเลี่ยง ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.78) วิธีเผชิญหน้า ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.74) วิธีไกล่เกลี่ย ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.86) และวิธีบังคับมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D. = 1.72)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปรผลการบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีเผชิญหน้า

(n=184)

วิธีเผชิญหน้า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ถ้าท่านมีปัญหาท่านสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างเปิดเผย	3.95	0.74	มาก
2. ถ้าท่านมีปัญหาท่านไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะแก้ไขแล้วเสร็จ	3.72	0.83	มาก
3. ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน	2.74	0.89	มาก
4. ท่านนำข้อขัดแย้งมาพิจารณาและแก้ปัญหาอย่างเปิดเผย	3.90	0.91	มาก
5. ท่านพยายามทำให้สาเหตุของความขัดแย้งเปิดเผยทันที	3.53	1.14	มาก
รวมวิธีเผชิญหน้า	3.77	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่าการบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีเผชิญหน้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.71) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 1 ถ้าท่านมีปัญหาท่านสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างเปิดเผยเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.74) รองลงมาคือ

ข้อ 4 ท่านนำข้อขัดแย้งมาพิจารณาและแก้ปัญหาอย่างเปิดเผย ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.91) ข้อ 2 ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 2.74$ , S.D. = 0.89) ข้อ 5 ถ้าท่านมีปัญหาท่านไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะแก้ไขแล้วเสร็จ ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.83) และข้อ 3 ท่านพยายามทำให้สาเหตุของความขัดแย้งเปิดเผยทันที ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 1.14) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของการแปลผลการบริหารความขัดแย้งวิธีหลีกเลี่ยง

(n=184)

วิธีหลีกเลี่ยง	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
6. ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่นำไปสู่การวิวาท	3.88	0.75	มาก
7. ท่านไม่รับรู้ว่ามีเหตุการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.61	0.94	มาก
8. ท่านหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้ง	3.74	0.93	มาก
9. ท่านถอนตัวจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	3.90	0.98	มาก
10. ท่านไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ขัดแย้ง	4.08	0.90	มาก
<b>รวมวิธีหลีกเลี่ยง</b>	<b>3.84</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่าการบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.78) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 10 ท่านไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ขัดแย้งเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.90) รองลงมาคือข้อที่ 9 ท่านถอนตัวจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.91) ข้อที่ 6 ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่นำไปสู่การวิวาท ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.75) ข้อ 8 ท่านหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.93) และข้อที่ 7 ท่านไม่รับรู้ว่ามีเหตุการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.94) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของการแปลผลการบริหารจัดการ ความขัดแย้งวิธีบังคับ

(n=184)

วิธีบังคับ	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
11. ผู้บริหารบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน	3.24	1.27	ปานกลาง
12. ผู้บริหารยืนยันให้วิธีแก้ไขปัญหที่ผู้บริหารเสนอเท่านั้น	3.26	1.33	ปานกลาง
13. ผู้บริหารบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตน	3.10	1.39	ปานกลาง
14. ผู้บริหารใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับ	3.07	1.43	ปานกลาง
15. ผู้บริหารบังคับให้ใช้วิธีแก้ไขปัญหของตนเอง	2.83	1.42	ปานกลาง
รวมวิธีบังคับ	3.10	1.27	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.15 พบว่าการบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีบังคับ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D. = 1.27) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 12 ผู้บริหารยืนยันให้ใช้วิธีแก้ปัญหที่ผู้บริหารเสนอเท่านั้น เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 1.33) รองลงมา คือ ข้อที่ 11 ผู้บริหารบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน ( $\bar{X} = 3.24$ , S.D. = 1.27) ข้อที่ 13 ผู้บริหารบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตน ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D. = 1.39) ข้อ 14 ผู้บริหารใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับ ( $\bar{X} = 3.07$ , S.D. = 1.43) และข้อที่ 15 ผู้บริหารบังคับให้ใช้วิธีแก้ไขปัญหของตนเอง ( $\bar{X} = 2.83$ , S.D. = 1.42) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการแปลผลการบริหารจัดการ ความขัดแย้งวิธีไกล่เกลี่ย

(n=184)

วิธีไกล่เกลี่ย	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
16. ผู้บริหารอะลุ่มอะหลายค่อยพูดค่อยจาในความแตกต่างของ ความต้องการ	3.52	1.25	มาก
17. ผู้บริหารแสดงจุดยืนเป็นกลาง	3.60	0.88	มาก
18. ผู้บริหารพยายามพิจารณาหาเหตุผลของทุกฝ่าย	3.54	1.06	มาก
19. ผู้บริหารพยายามจูงใจให้คู่กรณีนี้ถึงความต้องการของผู้อื่น	3.71	0.95	มาก
20. ผู้บริหารหาบุคคลผู้เป็นที่เคารพของ 2 ฝ่ายมาไกล่เกลี่ย	3.73	0.98	มาก
รวมวิธีไกล่เกลี่ย	3.62	0.86	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่าการบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีไกล่เกลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.86) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 20 ผู้บริหารหาบุคคลผู้เป็นที่เคารพของ 2 ฝ่ายมาไกล่เกลี่ย คือข้อที่ 20 เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.98)

รองลงมาคือข้อที่ 19 ผู้บริหารพยายามจูงใจให้คู่กรณีนึกถึงความต้องของผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.95) ข้อที่ 17 ผู้บริหารแสดงจุดยืนเป็นกลาง ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.88) ข้อ 18 ผู้บริหารพยายามพิจารณาหาเหตุผลของทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 1.06) และข้อที่ 16 ผู้บริหารอะลุ่มอะล่วยค่อยพูดค่อยจาในความแตกต่างของความต้องการ ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 1.25) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.17** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของการแปลผลการบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีประนีประนอม

(n=184)

วิธีประนีประนอม	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
21. ผู้บริหารพยายามหาทางประนีประนอมให้แก่ผู้ที่ขัดแย้งกัน	4.03	1.00	มาก
22. ผู้บริหารยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน	3.77	0.88	มาก
23. ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย มาเพื่อพิจารณา	4.01	0.96	มาก
24. ผู้บริหารค้นหาทางสายกลางในการประนีประนอม	4.03	1.02	มาก
25. ผู้บริหารเป็นทั้งผู้ให้ และผู้รับ	3.80	0.97	มาก
<b>รวมวิธีประนีประนอม</b>	<b>3.93</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่าการบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.85) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 24 ผู้บริหารค้นหาทางสายกลางในการประนีประนอม เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 1.02) รองลงมา คือ ข้อที่ 21 ผู้บริหารพยายามหาทางประนีประนอมให้แก่ผู้ที่ขัดแย้งกัน ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 1.02) ข้อที่ 23 ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย มาเพื่อพิจารณา ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.96) ข้อ 25 ผู้บริหารเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.97) และข้อที่ 22 ผู้บริหารยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.88) ตามลำดับ

#### 4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และ ค่า p-value ระหว่างด้านผลประโยชน์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

(n=184)

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	r	p-value
ด้านผลประโยชน์	1. วิธีเผชิญหน้า	0.56**	0.00
	2. วิธีหลีกเลี่ยง	0.50**	0.00
	3. วิธีบังคับ	0.50**	0.00
	4. วิธีไกล่เกลี่ย	0.54**	0.00
	5. วิธีประนีประนอม	0.43**	0.00
	โดยรวม	0.66**	0.00

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 4.18 สรุปได้ ดังนี้

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ โดยรวมทุกวิธี คือวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01)

สมมติฐานที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน การให้ข้อมูล มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

ตารางที่ 4.19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และ ค่า p-value ระหว่างด้านการให้ข้อมูลกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี (n=184)

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	r	p-value
ด้านการให้ข้อมูล	1. วิธีเผชิญหน้า	0.35**	0.00
	2. วิธีหลีกเลี่ยง	0.34**	0.00
	3. วิธีบังคับ	0.21**	0.00
	4. วิธีไกล่เกลี่ย	0.31**	0.00
	5. วิธีประนีประนอม	0.31**	0.00
	โดยรวม	0.39**	0.00

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.19 สรุปได้ ดังนี้

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านการให้ข้อมูล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ โดยรวมทุกวิธี คือวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01)

สมมติฐานที่ 3 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

ตารางที่ 4.20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ระหว่างด้านการสื่อสารกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี (n=184)

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	r	p-value
ด้านการสื่อสาร	1. วิธีเผชิญหน้า	0.46**	0.00
	2. วิธีหลีกเลี่ยง	0.42**	0.00
	3. วิธีบังคับ	0.25**	0.00
	4. วิธีไกล่เกลี่ย	0.42**	0.00
	5. วิธีประนีประนอม	0.50**	0.00
	โดยรวม	0.52**	0.00

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.20 สรุปได้ ดังนี้

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน การสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ โดยรวมทุกวิธี คือวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01)

สมมติฐานที่ 4 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน การแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

**ตารางที่ 4.21** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) p-value ระหว่างด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

(n=184)

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	r	p-Value
ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก	1. วิธีเผชิญหน้า	0.46**	0.00
	2. วิธีหลีกเลี่ยง	0.42**	0.00
	3. วิธีบังคับ	0.25**	0.00
	4. วิธีไกล่เกลี่ย	0.42**	0.00
	5. วิธีประนีประนอม	0.50**	0.00
	โดยรวม	0.52**	0.00

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในตารางที่ 4.21 สรุปผลได้ ดังนี้

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน การแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ โดยรวมทุกวิธี คือวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01)

สมมติฐานที่ 5 สภาพแวดล้อมขององค์การ การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

**ตารางที่ 4.22** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) p-value ระหว่างการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

(n=184)

สภาพแวดล้อมขององค์การ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	r	p-Value
การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล	1. วิธีเผชิญหน้า	0.67**	0.00
	2. วิธีหลีกเลี่ยง	0.50**	0.00
	3. วิธีบังคับ	0.51**	0.00
	4. วิธีไกล่เกลี่ย	0.53**	0.00
	5. วิธีประนีประนอม	0.45**	0.00
	โดยรวม	0.69**	0.00

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.22 สรุปผลได้ ดังนี้

สภาพแวดล้อมขององค์การ การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ โดยรวมทุกวิธี คือวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01)

สมมติฐานที่ 6 สภาพแวดล้อมขององค์การกฎระเบียบที่เข้มงวด มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

**ตารางที่ 4.23** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) p-value ระหว่างกฎระเบียบที่เข้มงวดกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

(n=184)

สภาพแวดล้อมขององค์การ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	r	p-Value
กฎระเบียบที่เข้มงวด	1. วิธีเผชิญหน้า	0.65**	0.00
	2. วิธีหลีกเลี่ยง	0.37**	0.00
	3. วิธีบังคับ	0.56**	0.00
	4. วิธีไกล่เกลี่ย	0.46**	0.00
	5. วิธีประนีประนอม	0.25**	0.00
	โดยรวม	0.61**	0.00

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.23 สรุปผลได้ ดังนี้

สภาพแวดล้อมขององค์การ กฎระเบียบที่เข้มงวด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ โดยรวมทุกวิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01)

สมมติฐานที่ 7 สภาพแวดล้อมขององค์การ ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

ตารางที่ 4.24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) p-value ระหว่างความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

(n=183)

สภาพแวดล้อมขององค์การ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	r	p-Value
ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่	1. วิธีเผชิญหน้า	0.61**	0.00
	2. วิธีหลีกเลี่ยง	0.79**	0.00
	3. วิธีบังคับ	0.19**	0.01
	4. วิธีไกล่เกลี่ย	0.55**	0.00
	5. วิธีประนีประนอม	0.67**	0.00
	โดยรวม	0.69**	0.00

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.24 สรุปผลได้ ดังนี้

สภาพแวดล้อมขององค์การ ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ โดยรวมทุกวิธี คือวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01)

สมมติฐานที่ 8 สภาพแวดล้อมขององค์การ การให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

**ตารางที่ 4.25** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) p-value ระหว่างการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคลกับการบริหารความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี

(n=183)

สภาพแวดล้อมขององค์การ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	r	p-Value
การให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล	1. วิธีเผชิญหน้า	0.68**	0.00
	2. วิธีหลีกเลี่ยง	0.67**	0.00
	3. วิธีบังคับ	0.51**	0.01
	4. วิธีไกล่เกลี่ย	0.67**	0.00
	5. วิธีประนีประนอม	0.42**	0.00
	<b>โดยรวม</b>	<b>0.76**</b>	<b>0.00</b>

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.25 สรุปผลได้ ดังนี้

สภาพแวดล้อมขององค์การ การให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ โดยรวมทุกวิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01)

GRAD VRU

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี (2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ดำเนินการวิจัยโดยวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative) มีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 7 แห่งของอำเภอหนองเสือ จำนวน 184 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ลักษณะแบบสอบถามเป็นปลายปิด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's Product Moment of Correlation) จากผลการวิจัยสามารถสรุปตามลำดับ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 184 คนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.0 นอกนั้นเป็นเพศชาย ร้อยละ 37.0 เมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่าส่วนใหญ่อายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.5 รองลงมาคืออายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 29.3 อายุ 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.0 และอายุระหว่าง 20-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.2 เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.1 รองลงมาคือระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 19.7 ระดับมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 5.5 และอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 2.7 เมื่อพิจารณาตามตำแหน่ง พบว่าส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนัก/หัวหน้าส่วน คิดเป็นร้อยละ 17.9 รองลงมาคือตำแหน่งอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 14.1 ตำแหน่ง จนท./จพง. จัดเก็บรายได้ คิดเป็นร้อยละ 13.6 ตำแหน่งนายช่างโยธา คิดเป็นร้อยละ 11.4 ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี คิดเป็นร้อยละ 8.2 ตำแหน่ง ปลัด/รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล คิดเป็นร้อยละ 7.6 ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง คิดเป็นร้อยละ 7.6 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน คิดเป็นร้อยละ 7.6 ตำแหน่ง จนท./จพง. ชุรการ คิดเป็นร้อยละ 7.6 และตำแหน่งนักพัฒนาชุมชน คิดเป็นร้อยละ 4.3 เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 8 ปี ขึ้นไป เป็นร้อยละ 64.1 รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการทำงาน 5-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.6 และประสบการณ์ในการทำงาน 13-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.2

5.1.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านผลประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสื่อสาร รองลงมาด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก ด้านการให้ข้อมูล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านผลประโยชน์

5.1.2.1 ด้านผลประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือท่านได้รับค่าตอบแทนจากตำแหน่งงานที่เหมาะสม รองลงมาคือหน่วยงานของท่านผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ท่านได้รับการยกย่องจากผลการปฏิบัติงาน ท่านถูกเลือกปฏิบัติเนื่องจากผลประโยชน์ส่วนตัว และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือท่านได้รับเงินช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษจากหน่วยงาน

5.1.2.2 ด้านการให้ข้อมูล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือหน่วยงานของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารครบทุกช่องทาง รองลงมาคือหน่วยงานมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ที่เป็นปัจจุบัน หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนแจ้งให้ส่วนราชการต่างๆ ทราบ หน่วยงานของท่านแจ้งข้อมูลทันต่อสถานการณ์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดหน่วยงานของท่านมีการแจ้งข้อมูลสวัสดิการอย่างสม่ำเสมอ

5.1.2.3 ด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือหน่วยงานของท่านมีเครื่องมือในการสื่อสารที่ทันสมัย รองลงมาคือ หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารที่ครบถ้วน หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข่าวสารที่ชัดเจน หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารระหว่างส่วนราชการที่มีประสิทธิภาพ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือหน่วยงานไม่บิดเบือนข่าวสาร

5.1.2.4 ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทัศนคติในการทำงานต่างกัน รองลงมาคือ บุคลากรมีค่านิยม บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน บุคลากรมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดบุคลากรมีอคติต่อกัน

5.1.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ รองลงมาด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด

5.1.3.1 ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือหน่วยงานของท่านมีวิธีการทำงานแตกต่างกัน รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีรางวัลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานต่างกัน บุคลากรพยายามสร้างผลงานของตนเอง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดหน่วยงานของท่านวัดผลการปฏิบัติงานจากปริมาณงาน

5.1.3.2 ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือหน่วยงานของท่านมีข้อตกลงที่แน่ชัดเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีรางวัลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานของท่านปรับปรุงกฎระเบียบของหน่วยงานเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ หน่วยงานของท่านมีหลักเกณฑ์ของส่วนราชการที่เข้มงวด หน่วยงานของท่านไม่มีการผ่อนปรนในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดท่านมีความรู้สึกอึดอัดไร้อิสรภาพในการทำงาน

5.1.3.3 ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือหน่วยงานของท่านมีพนักงานปฏิบัติหน้าที่ตรงตามตำแหน่ง รองลงมาคือ หน่วยงานภายในองค์กรของท่านมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน่วยงานของท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นปัจจุบัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดหน่วยงานของท่านมีการแบ่งงานกันชัดเจน

5.1.3.4 ด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาความดีความชอบตามหลักเกณฑ์การประเมินผลงานเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานยึดระบบอุปถัมภ์ หน่วยงานของท่านไม่มีการให้อภิสิทธิ์เฉพาะบุคคล หน่วยงานของท่านไม่มีการใช้ความพอใจส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการให้สิทธิพิเศษ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดหน่วยงานของท่านให้สิทธิพิเศษจากความสนิทสนมส่วนตัว

5.1.4 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการวิธการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการบริหารความขัดแย้งวิธีบังคับการแปรผลอยู่ในระดับปานกลาง โดยวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือวิธีประนีประนอม รองลงมาคือวิธีหลีกเลี่ยง วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือวิธีบังคับ

5.1.4.1 การบริหารความขัดแย้งวิธีเผชิญหน้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือถ้าท่านมีปัญหาท่านสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างเปิดเผย รองลงมาคือท่านนำข้อขัดแย้งมาพิจารณาแก้ปัญหาอย่างเปิดเผย ถ้าท่านมีปัญหาท่านไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะแก้ไขแล้วเสร็จ ท่านพยายามทำให้สาเหตุของความขัดแย้งเปิดเผยทันที และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือท่านกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน

5.1.4.2 การบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือท่านไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ขัดแย้ง รองลงมาคือท่านถอนตัวจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่นำไปสู่การวิวาท ท่านหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้ง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือท่านไม่รับรู้ว่ามีเหตุการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้น

5.1.4.3 การบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีบังคับ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ขัดแย้ง รองลงมาคือผู้บริหารบีบบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน ผู้บริหารบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตน ผู้บริหารใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือผู้บริหารบังคับให้ใช้วิธีแก้ไขปัญหามาของตนเอง

5.1.4.4 การบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีไกล่เกลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือผู้บริหารหาบุคคลผู้เป็นที่เคารพของทั้งสองมาไกล่เกลี่ย รองลงมาคือผู้บริหารพยายามจูงใจให้คู่กรณีนึกถึงความต้องการของผู้อื่น ผู้บริหารแสดงจุดยืนเป็นกลาง ผู้บริหารพยายามหาเหตุผลของทุกฝ่าย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือผู้บริหารอะลุ่มอະล่วยคอยพูดคอยจาในความแตกต่างของความต้องการ

5.1.4.5 การบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารพยายามหาทางประนีประนอมให้แก่ผู้ที่ขัดแย้งกันรองลงมาคือผู้บริหารค้นหาทางสายกลางในการประนีประนอม ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่ายมาเพื่อพิจารณา ผู้บริหารเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือผู้บริหารยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน

5.1.5 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านผลประโยชน์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือทุกวิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

5.1.6 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านการให้ข้อมูลโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือทุกวิธี คือวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

5.1.7 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านการสื่อสารโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือทุกวิธี คือวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

5.1.8 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ โดยรวมทุกวิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

5.1.9 สภาพแวดล้อมขององค์การด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือทุกวิธี คือวิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

5.1.10 สภาพแวดล้อมขององค์การด้านกฎระเบียบที่เข้มงวดโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือทุกวิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01



5.1.11 สภาพแวดล้อมขององค์การ ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ ทุกวิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

5.1.12 สภาพแวดล้อมขององค์การ ด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคลโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ ทุกวิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

## 5.2 อภิปรายผลวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผลประโยชน์โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการให้ข้อมูล ด้านการสื่อสาร ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก รองลงมาคือด้านการสื่อสาร ด้านการให้ข้อมูล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านผลประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจในการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างเป็นปัจจุบันตามช่องทางการสื่อสาร หรืออาจได้รับข้อมูลที่ผิดเพี้ยนไปจากข้อมูลเดิม จึงเป็นสาเหตุที่นำไปสู่การแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของรุ่งโรจน์ กุสมาน และรองศาสตราจารย์ ดร.สุวิมลีย์ เปี่ยมปิต (2546) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาความขัดแย้งและแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี ผลจากการศึกษาพบว่า ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มาจากการรับรู้ข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ไม่ถูกต้องและสื่อสารไม่ได้ การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงเกินไปของบุคลากรในแต่ละงาน ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ ความศรัทธาที่แตกต่างกัน, พื้นฐานการศึกษา/การอบรม ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่วิธีการทำงาน การพึงพาการทำงานในภารกิจต่างๆ ที่มองว่ามากกว่างาน พฤติกรรมส่วนตัว ผลประโยชน์ส่วนตัวที่เกี่ยวกับการเลื่อนระดับขึ้นเงินเดือนหรือการได้รับการยกย่อง และการเมืองท้องถิ่น การเลือกตั้งในระดับต่างๆ แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ผู้นำในองค์กรต้องมอบหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารองค์กรต้องมีภาวะผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาได้ ผู้บริหารองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความรักความผูกพันในองค์กรและมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเห็นว่า กระทำบางสิ่งบางอย่างส่งผลกระทบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบ ด้วยความไม่เห็นด้วยในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล การเชื่อว่าอีก

ฝ่ายหนึ่งจะขัดขวาง หรือกำลังจะขัดขวางในความสนใจ ซึ่งมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย โครงสร้างองค์กร ความเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมส่วนบุคคล

5.2.2 สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ รองลงมา คือ ด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลต้องปฏิบัติงานซึ่งไม่ตรงกับตำแหน่งงานที่ตนเองรับผิดชอบโดยได้รับมอบหมายให้ไปหน้าที่อื่น หรือในส่วนของการทำงานที่ต้องแข่งขันกันระหว่างบุคคลเพื่อให้ผลงานเป็นที่ชัดเจน แม้กระทั่งการได้รับผลกระทบจากทางด้านกฎระเบียบซึ่งบางครั้งอาจเข้มงวดจนเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมณฑาทิพย์ โกวิทกุล (2545) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบล มองความขัดแย้งทั้งบวกและลบ ความขัดแย้งส่วนมากมาจากประโยชน์ขัดกัน การต่อสู้แข่งขันและมองว่าเป็นธรรมชาติของมนุษย์เป็นการแข่งขันทรัพยากร นโยบายในการทำงานที่แตกต่างกัน การรับรู้ทั้งเนื้อหา วิธีการพฤติกรรมสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดเชียงใหม่ มาจากอำนาจแฝงหรืออิทธิพลของบางคนในองค์การบริหารส่วนตำบลเอง ผลประโยชน์ ระบบงาน การเมืองในองค์การบริหารส่วนตำบล ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และมีรูปแบบที่น่าสนใจในการบริหารความขัดแย้งหลายวิธี เช่น การแก้ปัญหาพร้อมกันเป็นทีม การหาเป้าหมายร่วมกัน การเจรจาต่อรองและการฝึกอบรมนอกสำนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรียา ธนวรรณ (2535) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ปี 2535 ผลการวิจัย พบว่า ครูเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่ามากน้อยเพียงใด เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการเพราะการละเลยเพิกเฉยอาจเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพในการทำงานได้ และมีความคิดเห็นว่าการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์กร คุณลักษณะส่วนตัว เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

5.2.3 การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่าการบริหารจัดการความขัดแย้งค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยวิธีที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วิธีประนีประนอม รองลงมาคือ วิธีหลีกเลี่ยง วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือวิธีบังคับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเลือกใช้วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งเพื่อให้ผลที่ออกมาเหมาะสม ลงตัว และคู่กรณีทั้งสองฝ่ายพอใจในผลที่ออกมา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณรงค์ กังน้อย (2544) ซึ่งได้วิจัยยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ มากที่สุด รองลงมาคือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้และแบบที่ใช้ให้น้อยที่สุดคือแบบการเอาชนะ การเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีที่มี เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและวุฒิทางการบริหาร ที่แตกต่างกัน พบว่า ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และเปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของรังสรรค์ เหมันต์ ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการที่ผู้บริหาร โรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

1) ควรมีการนำหลักคุณธรรมมาประกอบในกระบวนการพิจารณาความดีความชอบ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนในการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้ความสำคัญต่อคุณธรรม ความเสมอภาคต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกันเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2) ควรมีการแจ้งหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติซึ่งเป็นสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ และสิทธิประโยชน์ที่ควรได้รับ ให้ทันต่อระเบียบหลักเกณฑ์ที่ประกาศใช้ใหม่ให้เป็นปัจจุบัน

3) องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการพัฒนาศักยภาพข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานสาธารณะให้เต็มความสามารถโดยปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงาน ในด้านจิตใจต้องสร้างจิตใจให้เข้มแข็งอดทน อดกลั้นต่อสิ่งชั่วร้ายและสิ่งเย้ายวน จัดให้มีการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในหลายๆ ช่องทาง เช่น มีการประชุมภายในหน่วยงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้มีการนำผลจากการปฏิบัติงานของแต่ละคนและแต่ละส่วนราชการนำชี้แจงในที่ประชุมว่ามีปัญหาอุปสรรคใดบ้าง รวมถึงนำข้อเสนอต่างๆ มาเพื่อข้อสรุปจากประชุมไปปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่ามีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

1) จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีในการบริหารจัดการความขัดแย้ง โดยใช้วิธีประนีประนอม ดังนั้น หน่วยงานควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ หรือจัดไว้ในหลักสูตรอบรมผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและสามารถเลือกใช้วิธีบริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

2) ผู้บริหาร ควรมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากรในสังกัด เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในหลักการปฏิบัติที่ตรงกัน เป็นการป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

3) ผู้บริหารควรมีทักษะความรู้ในการจัดการกับความขัดแย้ง เนื่องจากความสำเร็จในการบริหารจัดการความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ซึ่งทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะในการพูด ฟัง ทักษะการประเมิน รวมถึงการสร้างข้อขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อความหมาย ความยืดหยุ่น และความสามารถในการเผชิญหน้ากับคู่กรณี เพื่อที่จะช่วยให้การบริหารจัดการความขัดแย้งมีความเหมาะสมกับสถานการณ์และเหมาะสมลงตัวที่สุดกับเหตุการณ์ความขัดแย้งนั้น

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยโดยศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่นว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

2) ควรมีการศึกษาวិธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการบริหารงานและบริหารความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป



บรรณานุกรม

GRAD VRU

## บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง. (2542). พ.ร.บ. สถาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อาสาการศึกษาดินแดน.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2546). **อบต. ในกระบวนทัศน์ใหม่พัฒนาสร้างเครือข่ายและเสริมความเข้มแข็ง.** กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- กำจัด คงหนู. (2547). **วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. (2544). **“ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู.”** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น,
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคนอื่นๆ. (2546). **ทิศทางการปกครองท้องถิ่นของไทยและต่างประเทศ เปรียบเทียบ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- นัฐพร กลสิบุตร. (2552). **แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2546). **การประยุกต์เทคนิคการบริหารเพื่อลดความขัดแย้งในองค์การ เทคนิคกระบวน การมีส่วนร่วมแบบ AIC.** วารสารวิชาการ. 2(2), 36-52.
- ปรีชา จำสิงห์. (2549). **“การจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.”** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ปรียาพร วงศ์นุตรโรจน์. (2544). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). **การบริหารความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ: ว.เพชรสกุล.
- ไพฑูรย์ นามบุญลือ. (2544). **การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู.** ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รังสรรค์ เหมันต์. (2546). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ศุวดี ตาปานานนท์. (2542). การศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศรียรรณ เสรีรัตน์. (2546). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: พี ซี พรินท์เทค.
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2543). สาธารณบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิทธิกร อ้วนศิริ. (2546). วิธีการบริหารความขัดแย้งของนายกองค้การบริหารส่วนตำบลใน  
จังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา  
สถาบันราชภัฏเลย.
- สุนีย์ เฟ่งประภฤติ. (2537). แบบภาวะผู้นำกับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน  
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหารคู่มือและแบบทดสอบ. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สุนีย์ เฟ่งประภฤติ. (2547). แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตาม  
ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด. วิทยานิพนธ์  
การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง. วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสน่ห์ โสมนัส. (2538). การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ: เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2544). หลักธรรมาภิบาลการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี. สืบค้นจาก  
[www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=5&content\\_id=2442](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2442).

- อรุณ รักรธรรม. (2523). **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2544). **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองการพิมพ์.
- Arnold, H.T. & Feldman DC. (1986). **Intergroup Conflict in Organization Behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Barnard, Chester I. (1966). **The Function of Executive**. Cambridge: Harvard University.
- Press. Best, W. John. (1970). **Research in Education**. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Betty, P. (1985). "The Relationship between Management Experience and Conflict Management Style of Men and of Women in community College Administration." **Dissertation Abstracts International**. 46(q), 2810-A.
- Bradley, Deanya Nadyne. (1984). "A Comparative Study of the Conflict Management Style Uses by Women and Men in Middle Management in the Denver Metropolitan Area." **Dissertation Abstracts International**. 45(1), 26.
- Brown, David L. (1983). **Managing Conflict at Organizational Interfaces Reading**. Massachusetts: Addison – Wesley.
- Chung, Kase H. & Leon C. Megginson. (1981). **Organization Behavior Management Skill**. New York: Harper and Row Publisher.
- Coser, Lewis A. (1976). **Sociological theory**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McMillan Publishing.
- Cooper, Alfred M. (1958). **How to Supervise People**. New York: McGraw – Hill Book.
- Cronbach, Lee J. (1974). **Essential of Psychological Testing**. New York: Harper and Row Publishers.
- Deutsch, Morton. (1972). **Conflict and Its Resolution; in Clagett G. Smith (ed); Conflict Resolution: Contributions of the Behavioral Sciences**. Indiana: Notre Dame University of Notre Dame Press.
- Filley, Alan C. (1975). **Interpersonal Conflict Resolution**. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Gimer, B. & Von, Haller. (1966). **Industrial Psychology**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw – Hill Book.
- Katz, Robert L. (1955). "Skills of an Effective Administrator." Harvard Business Review.
- Mescon. M.K. Albert. M. Khedori. F. (1985). **Management**. New York: Harper & Row.
- Smith, R. H. & et al. (1980). **Management: Making Organizations Perform**. New York: Macmillan.
- Trusty, F.M. (1987). "Managing the Tensions that Go with the Planning Process." San Francisco: Prentice- Hall.
- Yamane, Taro. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. New York: Harper and Row.





ภาคผนวก

GRAD VRU



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม

GRAD VRU

**แบบสอบถาม**  
**การบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล**  
**อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี**

.....

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำภาคนิพนธ์ ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดย นางนริศา จันทร์เกษ นักศึกษาระดับปริญญาโท ในฐานะผู้วิจัย จึงขอความร่วมมือจากท่านในการ ตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จากท่านในครั้งนี้จะเก็บรักษาไว้เป็น ความลับ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และขอความกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ เพื่อนำ ข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ในการทำวิจัยต่อไป

แบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูล จำนวน 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพแวดล้อมขององค์การ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการบริหารความขัดแย้ง

ตอนที่ 5 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้ความร่วมมือ ในการ ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางนริศา จันทร์เกษ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ในพระบรมราชูปถัมภ์

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

**ตอนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**1. เพศ**

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

**2. อายุ**

- ( ) 1. 20 – 29 ปี ( ) 2. 30 – 39 ปี  
( ) 3. 40-49 ปี ( ) 4. 50 ปีขึ้นไป

**3. ระดับการศึกษา**

- ( ) 1. มัธยมศึกษา ( ) 2. ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า  
( ) 3. ปริญญาตรี ( ) 5. อื่นๆ.....

**4. ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล**

- ( ) 1. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ( ) 2. ผู้อำนวยการกอง  
( ) 3. หัวหน้าสำนักงาน/ส่วน ( ) 4. นักพัฒนาชุมชน  
( ) 5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ( ) 6. นักวิชาการเงินและบัญชี  
( ) 7. นายช่างโยธา ( ) 8. จนท./จพง. จัดเก็บรายได้  
( ) 9. จนท./จพง. ชุมชน ( ) 10. อื่นๆ โปรดระบุ.....

**5. ประสบการณ์ในการทำงาน**

- ( ) 1. 1 - 4 ปี ( ) 2. 5 - 8 ปี ( ) 3. 8 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อเดียว

- |           |          |                 |
|-----------|----------|-----------------|
| 5 หมายถึง | การแปรผล | ระดับมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | การแปรผล | ระดับมาก        |
| 3 หมายถึง | การแปรผล | ระดับปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | การแปรผล | ระดับน้อย       |
| 1 หมายถึง | การแปรผล | ระดับน้อยที่สุด |

ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	การแปรผล				
	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านผลประโยชน์</b>					
1. หน่วยงานของท่านนำผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน					
2. ท่านได้รับเงินช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษจากหน่วยงาน					
3. ท่านได้รับการยกย่องจากผลการปฏิบัติงาน					
4. ท่านได้รับค่าตอบแทนจากตำแหน่งงานที่เหมาะสม					
5. ท่านถูกเลือกปฏิบัติเนื่องจากผลประโยชน์ส่วนตัว					
<b>2. ด้านการให้ข้อมูล</b>					
6. หน่วยงานมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ที่เป็นปัจจุบัน					
7. หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข้อมูลสวัสดิการอย่างสม่ำเสมอ					
8. หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข่าวสารครบทุกช่องทาง					
9. หน่วยงานของท่านแจ้งข้อมูลทันต่อสถานการณ์					
10. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนแจ้งให้ส่วนราชการต่างๆทราบ					
<b>3. ด้านการสื่อสาร</b>					
11. หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารระหว่างส่วนราชการที่มีประสิทธิภาพ					
12. หน่วยงานของท่านมีเครื่องมือในการสื่อสารที่ทันสมัย					
13. หน่วยงานของท่านมีช่องทางการสื่อสารที่ครบถ้วน					
14. หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข่าวสารที่ชัดเจน					
15. หน่วยงานของท่านไม่มีการบิดเบือนข่าวสาร					
<b>4. ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่ เป็นพวก</b>					
16. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทัศนคติในการทำงานต่างกัน					
17. บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่ได้ความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงาน					
18. บุคลากรมีอคติต่อกัน					
19. บุคลากรมีค่านิยม บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน					
20. บุคลากรมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน					

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพแวดล้อมขององค์กร**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อเดียว

- |           |          |                 |
|-----------|----------|-----------------|
| 5 หมายถึง | การแปรผล | ระดับมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | การแปรผล | ระดับมาก        |
| 3 หมายถึง | การแปรผล | ระดับปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | การแปรผล | ระดับน้อย       |
| 1 หมายถึง | การแปรผล | ระดับน้อยที่สุด |

สภาพแวดล้อมขององค์กร	การแปรผล				
	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล</b>					
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านวิธีการทำงานแตกต่างกัน					
2. บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานต่างกัน					
3. หน่วยงานของท่านวัดผลการปฏิบัติงานจากปริมาณงาน					
4. บุคลากรของท่านพยายามสร้างผลงานของตนเอง					
5. หน่วยงานของท่านรางวัลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน					
<b>2. ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด</b>					
6. หน่วยงานของท่านมีหลักเกณฑ์ของส่วนราชการที่เข้มงวด					
7. หน่วยงานของท่านไม่มีการผ่อนปรนในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					
8. หน่วยงานของท่านปรับปรุงกฎระเบียบของหน่วยงานเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์					
9. ความรู้สึกอึดอัดไร้อิสรภาพในการทำงาน					
10. หน่วยงานของท่านมีข้อตกลงที่แน่ชัดและยุติธรรมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง					
<b>3. ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่</b>					
11. หน่วยงานของท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน					
12. หน่วยงานของท่านมีการแบ่งงานกันชัดเจน					
13. หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นปัจจุบัน					
14. หน่วยงานของท่านมีพนักงานปฏิบัติหน้าที่ตรงตามตำแหน่ง					
15. หน่วยงานภายในองค์กรของท่านมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					

สภาพแวดล้อมขององค์กร	การแปรผล				
	5	4	3	2	1
<b>4. ด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล</b>					
16. หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาความดีความชอบตามหลักเกณฑ์การประเมินผลงาน					
17. หน่วยงานของท่านให้สิทธิพิเศษจากความสนทนส่วนตัว					
18. หน่วยงานของท่านยึดระบบอุปถัมภ์					
19. หน่วยงานของท่านไม่มีการใช้ความพอใจส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการให้สิทธิพิเศษ					
20. หน่วยงานของท่านไม่มีการให้อภิสิทธิ์เฉพาะบุคคล					

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถาม การบริหารความขัดแย้งขององค์กรบริหารส่วนตำบล

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อเดียว

- |           |          |                 |
|-----------|----------|-----------------|
| 5 หมายถึง | การแปรผล | ระดับมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | การแปรผล | ระดับมาก        |
| 3 หมายถึง | การแปรผล | ระดับปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | การแปรผล | ระดับน้อย       |
| 1 หมายถึง | การแปรผล | ระดับน้อยที่สุด |

การบริหารความขัดแย้ง	การแปรผล				
	5	4	3	2	1
<b>1. วิธีเผชิญหน้า</b>					
1. ถ้าท่านมีปัญหาท่านสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างเปิดเผย					
2. ถ้าท่านมีปัญหาท่านไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะแก้ไขแล้วเสร็จ					
3. ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน					
4. ท่านนำข้อขัดแย้งมาพิจารณาและแก้ปัญหาอย่างเปิดเผย					
5. ท่านพยายามทำให้สาเหตุของความขัดแย้งเปิดเผยทันที					
<b>2. วิธีหลีกเลี่ยง</b>					
6. ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่นำไปสู่การวิวาท					
7. ท่านไม่รับรู้ว่ามีเหตุการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้น					
8. ท่านหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้ง					

การบริหารความขัดแย้ง	การแปรผล				
	5	4	3	2	1
9. ท่านถอนตัวจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง					
10. ท่านไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ขัดแย้ง					
<b>3. วิธีบังคับ</b>					
11. ผู้บริหารบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของท่าน					
12. ผู้บริหารยืนยันให้ใช้วิธีแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ เท่านั้น					
13. ผู้บริหารพยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตน					
14. ผู้บริหารใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับ					
15. ผู้บริหารบังคับให้ใช้วิธีแก้ไขปัญหของตนเอง					
<b>4. วิธีไกล่เกลี่ย</b>					
16. ผู้บริหารอะลุ่มอะล่วยคอยพูดค้อยจาในความแตกต่างของความต้องการ					
17. ผู้บริหารแสดงจุดยืนเป็นกลาง					
18. ผู้บริหารพยายามพิจารณาเหตุผลของทุกฝ่าย					
19. ผู้บริหารพยายามจูงใจให้คู่กรณีนี้ถึงความต้องการของผู้อื่น					
20. ผู้บริหารหาบุคคลผู้เป็นที่เคารพของ 2 ฝ่ายมาไกล่เกลี่ย					
<b>5. วิธีประนีประนอม</b>					
21. ผู้บริหารพยายามหาทางประนีประนอมให้แก่ผู้ที่ ขัดแย้งกัน					
22. ผู้บริหารยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน					
23. ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย มาเพื่อพิจารณา					
24. ผู้บริหารค้นหาทางสายกลางในการประนีประนอม					
25. ผู้บริหารเป็นทั้งผู้ให้ และผู้รับ					



ตอนที่ 5 แบบสอบถามปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

5.1 ปัญหาและอุปสรรค.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.2 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

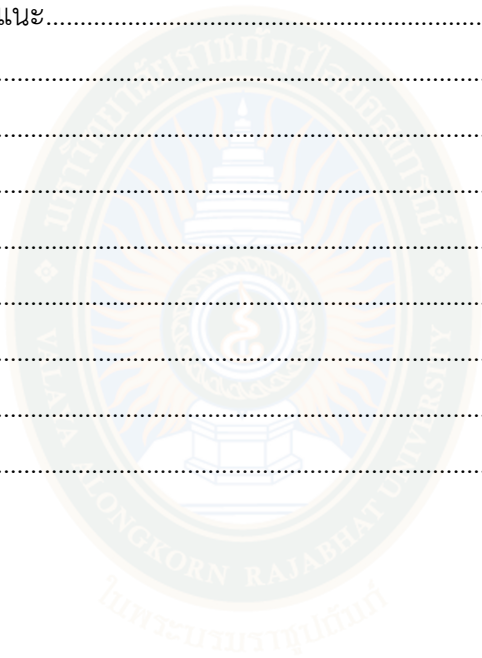
.....

.....

.....

.....

.....



GRAD VRU



ภาคผนวก ข

ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

GRAD VRU

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านผลประโยชน์

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.655	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	12.73	11.030	.491	.569
a2	13.20	10.855	.499	.564
a3	12.80	10.303	.649	.503
a4	12.53	11.706	.137	.772
a5	13.13	11.085	.439	.590

2. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านการให้ข้อมูล

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a6	13.97	8.585	.548	.754
a7	14.17	9.316	.605	.736
a8	13.83	9.454	.539	.755
a9	14.07	9.099	.535	.756
a10	13.97	8.585	.605	.733

### 3. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านการสื่อสาร

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.683	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a11	14.73	6.754	.359	.668
a12	14.43	6.737	.408	.646
a13	14.67	6.437	.361	.674
a14	14.67	6.575	.670	.562
a15	14.97	6.240	.476	.615

### 4. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a16	13.77	10.530	.626	.877
a17	14.30	10.148	.658	.870
a18	14.50	7.914	.807	.839
a19	13.93	9.995	.833	.840
a20	14.17	8.971	.736	.853

5. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	13.70	9.459	.698	.882
b2	14.00	9.448	.698	.882
b3	14.10	8.369	.821	.854
b4	14.10	9.197	.721	.877
b5	13.97	8.309	.780	.864

6. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b6	13.67	11.885	.508	.785
b7	13.80	8.786	.620	.753
b8	13.63	10.654	.566	.765
b9	14.03	8.654	.695	.721
b10	13.27	11.099	.572	.766

7. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b11	15.70	7.045	.692	.854
b12	15.80	7.338	.708	.849
b13	15.70	7.045	.740	.841
b14	15.57	7.564	.696	.852
b15	15.63	7.551	.699	.851

8. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b16	14.37	9.068	.657	.842
b17	14.77	9.357	.709	.829
b18	14.73	9.030	.661	.841
b19	14.73	9.237	.655	.842
b20	14.73	9.030	.742	.820

9. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ วิธีเผชิญหน้า

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c1	14.87	9.775	.839	.813
c2	15.10	9.955	.684	.843
c3	14.93	9.651	.647	.852
c4	15.03	9.964	.703	.839
c5	15.27	8.616	.662	.858

10. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ วิธีหลีกเลี่ยง

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c6	15.10	10.852	.765	.899
c7	15.37	10.240	.691	.912
c8	15.23	9.495	.821	.884
c9	15.03	9.620	.778	.894
c10	14.87	9.706	.860	.877

11. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ วิธีบังคับ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c11	12.07	27.168	.807	.946
c12	12.03	26.516	.794	.947
c13	12.23	24.737	.894	.930
c14	12.27	24.202	.911	.927
c15	12.47	24.326	.892	.931

12. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ วิธีไกล่เกลี่ย

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c16	14.53	11.016	.665	.876
c17	14.37	12.516	.756	.850
c18	14.40	11.766	.705	.858
c19	14.27	11.926	.801	.838
c20	14.30	12.424	.704	.859



13. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ วิธีประนีประนอม

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c21	15.60	11.972	.664	.928
c22	15.77	12.323	.716	.916
c23	15.57	11.357	.832	.894
c24	15.57	10.530	.909	.877
c25	15.77	11.151	.855	.889

14. ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบลรวมทุกด้าน

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	65

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	229.27	1429.789	.651	.970
a2	229.73	1433.306	.593	.970
a3	229.33	1429.471	.683	.970
a4	229.07	1435.857	.382	.971
a5	229.67	1443.747	.454	.970
a6	229.10	1440.162	.520	.970
a7	229.30	1462.769	.318	.971
a8	228.97	1443.137	.586	.970
a9	229.20	1442.993	.537	.970
a10	229.10	1448.852	.443	.970
a11	229.00	1450.759	.454	.970
a12	228.70	1466.286	.258	.971
a13	228.93	1457.995	.322	.971
a14	228.93	1449.720	.652	.970
a15	229.23	1449.151	.474	.970
a16	228.73	1439.375	.739	.970
a17	229.27	1435.375	.760	.970
a18	229.47	1421.637	.718	.970
a19	228.90	1435.886	.868	.970
a20	229.13	1435.430	.636	.970
b1	228.87	1433.016	.831	.970
b2	229.17	1444.833	.635	.970
b3	229.27	1435.789	.689	.970
b4	229.27	1436.547	.742	.970
b5	229.13	1431.844	.709	.970
b6	229.20	1463.959	.346	.971
b7	229.33	1425.885	.590	.970

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a17	229.27	1435.375	.760	.970
b 8	229.17	1442.626	.561	.970
b9	229.57	1420.254	.683	.970
b10	228.80	1437.062	.713	.970
b11	228.73	1443.513	.606	.970
b12	228.83	1455.661	.468	.970
b13	228.73	1441.444	.669	.970
b14	228.60	1456.248	.484	.970
b15	228.67	1448.851	.612	.970
b16	228.67	1433.747	.690	.970
b17	229.07	1435.444	.752	.970
b18	229.03	1439.826	.603	.970
b19	229.03	1444.447	.561	.970
b20	229.03	1439.826	.655	.970
c1	228.70	1441.872	.714	.970
c2	228.93	1453.168	.466	.970
c3	228.77	1451.220	.444	.970
c4	228.87	1448.878	.543	.970
c5	229.10	1426.093	.654	.970
c6	228.83	1443.799	.703	.970
c7	229.10	1434.714	.697	.970
c8	228.97	1444.516	.544	.970
c9	228.77	1442.599	.562	.970
c10	228.60	1438.041	.685	.970
c11	229.43	1431.771	.550	.970
c12	229.40	1430.593	.523	.970
c13	229.60	1431.490	.487	.970

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c14	229.63	1419.826	.583	.970
c15	229.83	1420.971	.568	.970
c16	229.20	1427.545	.592	.970
c17	229.03	1446.240	.559	.970
c18	229.07	1424.616	.732	.970
c19	228.93	1433.375	.704	.970
c20	228.97	1445.413	.531	.970
c21	228.67	1443.540	.534	.970
c22	228.83	1452.764	.466	.970
c23	228.63	1446.102	.529	.970
c24	228.63	1443.551	.524	.970
c25	228.83	1440.006	.605	.970



GRAD VRU



ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r)

GRAD VRU

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างปฏิสัมพันธ์ในการทำงานกับการบริหารจัดการความ  
ขัดแย้งขององค์กร บริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ ด้านผลประโยชน์

Correlations

		At1.m	Ct1.m	Ct2.m	Ct3.m	Ct4.m	Ct5.m	CtTotal.m
At1.m	Pearson Correlation	1	.563(**)	.503(**)	.500(**)	.53ค่า9(**)	.431(**)	.663(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct1.m	Pearson Correlation	.563(**)	1	.569(**)	.430(**)	.495(**)	.454(**)	.738(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct2.m	Pearson Correlation	.503(**)	.569(**)	1	.293(**)	.717(**)	.698(**)	.813(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct3.m	Pearson Correlation	.500(**)	.430(**)	.293(**)	1	.603(**)	.131	.715(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.077	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct4.m	Pearson Correlation	.539(**)	.495(**)	.717(**)	.603(**)	1	.533(**)	.878(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct5.m	Pearson Correlation	.431(**)	.454(**)	.698(**)	.131	.533(**)	1	.688(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.077	.000		.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct Total.m	Pearson Correlation	.663(**)	.738(**)	.813(**)	.715(**)	.878(**)	.688(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	184	184	184	184	184	184	184

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-tailed).

หมายเหตุ

At1.m หมายถึง	ด้านผลประโยชน์
Ct1.m หมายถึง	วิธีเผชิญหน้า
Ct2.m หมายถึง	วิธีหลีกเลี่ยง
Ct3.m หมายถึง	วิธีบังคับ
Ct4.m หมายถึง	วิธีไกล่เกลี่ย
Ct5.m หมายถึง	วิธีประนีประนอม
Ct Total หมายถึง	โดยรวม

2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างปฏิสัมพันธ์ในการทำงานกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ ด้านการให้ข้อมูล

Correlations

		At2.m	Ct1.m	Ct2.m	Ct3.m	Ct4.m	Ct5.m	CtTotal.m
At2.m	Pearson Correlation	1	.353(**)	.340(**)	.209(**)	.307(**)	.315(**)	.386(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct1.m	Pearson Correlation	.353(**)	1	.569(**)	.430(**)	.495(**)	.454(**)	.738(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct2.m	Pearson Correlation	.340(**)	.569(**)	1	.293(**)	.717(**)	.698(**)	.813(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct3.m	Pearson Correlation	.209(**)	.430(**)	.293(**)	1	.603(**)	.131	.715(**)
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000		.000	.077	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct4.m	Pearson Correlation	.307(**)	.495(**)	.717(**)	.603(**)	1	.533(**)	.878(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct5.m	Pearson Correlation	.315(**)	.454(**)	.698(**)	.131	.533(**)	1	.688(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.077	.000		.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
CtTotal.m	Pearson Correlation	.386(**)	.738(**)	.813(**)	.715(**)	.878(**)	.688(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	184	184	184	184	184	184	184

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-tailed).

หมายเหตุ

At2.m หมายถึง	ด้านการให้ข้อมูล
Ct1.m หมายถึง	วิธีเผชิญหน้า
Ct2.m หมายถึง	วิธีหลีกเลี่ยง
Ct3.m หมายถึง	วิธีบังคับ
Ct4.m หมายถึง	วิธีไกล่เกลี่ย
Ct5.m หมายถึง	วิธีประนีประนอม
Ct Total หมายถึง	โดยรวม

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างปฏิสัมพันธ์ในการทำงานกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ ด้านการสื่อสาร

Correlations

		At3.m	Ct1.m	Ct2.m	Ct3.m	Ct4.m	Ct5.m	CtTotal.m
At3.m	Pearson Correlation	1	.461(**)	.417(**)	.248(**)	.424(**)	.505(**)	.518(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct1.m	Pearson Correlation	.461(**)	1	.569(**)	.430(**)	.495(**)	.454(**)	.738(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct2.m	Pearson Correlation	.417(**)	.569(**)	1	.293(**)	.717(**)	.698(**)	.813(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct3.m	Pearson Correlation	.248(**)	.430(**)	.293(**)	1	.603(**)	.131	.715(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.077	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct4.m	Pearson Correlation	.424(**)	.495(**)	.717(**)	.603(**)	1	.533(**)	.878(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct5.m	Pearson Correlation	.505(**)	.454(**)	.698(**)	.131	.533(**)	1	.688(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.077	.000		.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
CtTotal.m	Pearson Correlation	.518(**)	.738(**)	.813(**)	.715(**)	.878(**)	.688(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	184	184	184	184	184	184	184

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-tailed).

หมายเหตุ

At3.	หมายถึง	ด้านการสื่อสาร
Ct1.m	หมายถึง	วิธีเผชิญหน้า
Ct2.m	หมายถึง	วิธีหลีกเลี่ยง
Ct3.m	หมายถึง	วิธีบังคับ
Ct4.m	หมายถึง	วิธีไกล่เกลี่ย
Ct5.m	หมายถึง	วิธีประนีประนอม
Ct Total	หมายถึง	โดยรวม



4. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างปฏิสัมพันธ์ในการทำงานกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์กร บริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก

Correlations

		At4.m	Ct1.m	Ct2.m	Ct3.m	Ct4.m	Ct5.m	CtTotal.m
At4.m	Pearson Correlation	1	.461(**)	.417(**)	.248(**)	.424(**)	.505(**)	.518(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct1.m	Pearson Correlation	.461(**)	1	.569(**)	.430(**)	.495(**)	.454(**)	.738(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct2.m	Pearson Correlation	.417(**)	.569(**)	1	.293(**)	.717(**)	.698(**)	.813(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct3.m	Pearson Correlation	.248(**)	.430(**)	.293(**)	1	.603(**)	.131	.715(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.077	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct4.m	Pearson Correlation	.424(**)	.495(**)	.717(**)	.603(**)	1	.533(**)	.878(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct5.m	Pearson Correlation	.505(**)	.454(**)	.698(**)	.131	.533(**)	1	.688(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.077	.000		.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
CtTotal.m	Pearson Correlation	.518(**)	.738(**)	.813(**)	.715(**)	.878(**)	.688(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	184	184	184	184	184	184	184

\*\*Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-tailed).

หมายเหตุ

At4.m หมายถึง	ด้านการแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก
Ct1.m หมายถึง	วิธีเผชิญหน้า
Ct2.m หมายถึง	วิธีหลีกเลี่ยง
Ct3.m หมายถึง	วิธีบังคับ
Ct4.m หมายถึง	วิธีไกล่เกลี่ย
Ct5.m หมายถึง	วิธีประนีประนอม
Ct Total หมายถึง	โดยรวม

5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างสภาพแวดล้อมขององค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ ด้านการทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล

Correlations

		Bt1.m	Ct1.m	Ct2.m	Ct3.m	Ct4.m	Ct5.m	CtTotal.m
Bt1.m	Pearson Correlation	1	.673(**)	.501(**)	.506(**)	.531(**)	.446(**)	.689(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct1.m	Pearson Correlation	.673(**)	1	.569(**)	.430(**)	.495(**)	.454(**)	.738(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct2.m	Pearson Correlation	.501(**)	.569(**)	1	.293(**)	.717(**)	.698(**)	.813(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct3.m	Pearson Correlation	.506(**)	.430(**)	.293(**)	1	.603(**)	.131	.715(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.077	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct4.m	Pearson Correlation	.531(**)	.495(**)	.717(**)	.603(**)	1	.533(**)	.878(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct5.m	Pearson Correlation	.446(**)	.454(**)	.698(**)	.131	.533(**)	1	.688(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.077	.000		.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
CtTotal.m	Pearson Correlation	.689(**)	.738(**)	.813(**)	.715(**)	.878(**)	.688(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	184	184	184	184	184	184	184

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-tailed).

หมายเหตุ

Bt1.m หมายถึง	ด้านการงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล
Ct1.m หมายถึง	วิธีเผชิญหน้า
Ct2.m หมายถึง	วิธีหลีกเลี่ยง
Ct3.m หมายถึง	วิธีบังคับ
Ct4.m หมายถึง	วิธีไกล่เกลี่ย
Ct5.m หมายถึง	วิธีประนีประนอม
Ct Total หมายถึง	โดยรวม

6. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างสภาพแวดล้อมขององค์การกับการบริหารจัดการความ  
 ขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด

Correlations

		Bt2.m	Ct1.m	Ct2.m	Ct3.m	Ct4.m	Ct5.m	CtTotal.m
Bt2.m	Pearson Correlation	1	.648(**)	.368(**)	.564(**)	.463(**)	.251(**)	.610(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct1.m	Pearson Correlation	.648(**)	1	.569(**)	.430(**)	.495(**)	.454(**)	.738(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct2.m	Pearson Correlation	.368(**)	.569(**)	1	.293(**)	.717(**)	.698(**)	.813(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct3.m	Pearson Correlation	.564(**)	.430(**)	.293(**)	1	.603(**)	.131	.715(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.077	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct4.m	Pearson Correlation	.463(**)	.495(**)	.717(**)	.603(**)	1	.533(**)	.878(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct5.m	Pearson Correlation	.251(**)	.454(**)	.698(**)	.131	.533(**)	1	.688(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.077	.000		.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
CtTotal. m	Pearson Correlation	.610(**)	.738(**)	.813(**)	.715(**)	.878(**)	.688(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	184	184	184	184	184	184	184

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-tailed).

หมายเหตุ

Bt2.m หมายถึง	ด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด
Ct1.m หมายถึง	วิธีเผชิญหน้า
Ct2.m หมายถึง	วิธีหลีกเลี่ยง
Ct3.m หมายถึง	วิธีบังคับ
Ct4.m หมายถึง	วิธีไกล่เกลี่ย
Ct5.m หมายถึง	วิธีประนีประนอม
Ct Total หมายถึง	โดยรวม

7. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างสภาพแวดล้อมขององค์การกับการบริหารจัดการความ  
ขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอหนองเสือ ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่

Correlations

		Bt3.m	Ct1.m	Ct2.m	Ct3.m	Ct4.m	Ct5.m	CtTotal.m
Bt3.m	Pearson Correlation	1	.607(**)	.787(**)	.195(**)	.555(**)	.668(**)	.687(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.008	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct1.m	Pearson Correlation	.607(**)	1	.569(**)	.430(**)	.495(**)	.454(**)	.738(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct2.m	Pearson Correlation	.787(**)	.569(**)	1	.293(**)	.717(**)	.698(**)	.813(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct3.m	Pearson Correlation	.195(**)	.430(**)	.293(**)	1	.603(**)	.131	.715(**)
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000		.000	.077	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct4.m	Pearson Correlation	.555(**)	.495(**)	.717(**)	.603(**)	1	.533(**)	.878(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct5.m	Pearson Correlation	.668(**)	.454(**)	.698(**)	.131	.533(**)	1	.688(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.077	.000		.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
CtTotal.m	Pearson Correlation	.687(**)	.738(**)	.813(**)	.715(**)	.878(**)	.688(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	184	184	184	184	184	184	184

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-tailed).

หมายเหตุ

Bt3.m หมายถึง	ด้านความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่
Ct1.m หมายถึง	วิธีเผชิญหน้า
Ct2.m หมายถึง	วิธีหลีกเลี่ยง
Ct3.m หมายถึง	วิธีบังคับ
Ct4.m หมายถึง	วิธีไกล่เกลี่ย
Ct5.m หมายถึง	วิธีประนีประนอม
Ct Total หมายถึง	โดยรวม

8. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างสภาพแวดล้อมขององค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองเสือ ด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล

Correlations

		Bt4.m	Ct1.m	Ct2.m	Ct3.m	Ct4.m	Ct5.m	CtTotal.m
Bt4.m	Pearson Correlation	1	.676(**)	.667(**)	.515(**)	.667(**)	.420(**)	.759(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct1.m	Pearson Correlation	.676(**)	1	.569(**)	.430(**)	.495(**)	.454(**)	.738(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct2.m	Pearson Correlation	.667(**)	.569(**)	1	.293(**)	.717(**)	.698(**)	.813(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct3.m	Pearson Correlation	.515(**)	.430(**)	.293(**)	1	.603(**)	.131	.715(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.077	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct4.m	Pearson Correlation	.667(**)	.495(**)	.717(**)	.603(**)	1	.533(**)	.878(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct5.m	Pearson Correlation	.420(**)	.454(**)	.698(**)	.131	.533(**)	1	.688(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.077	.000		.000
	N	184	184	184	184	184	184	184
Ct Total.m	Pearson Correlation	.759(**)	.738(**)	.813(**)	.715(**)	.878(**)	.688(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	184	184	184	184	184	184	184

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-tailed).

หมายเหตุ

Bt4.m หมายถึง	ด้านการให้หรือยกเว้นในสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะบุคคล
Ct1.m หมายถึง	วิธีเผชิญหน้า
Ct2.m หมายถึง	วิธีหลีกเลี่ยง
Ct3.m หมายถึง	วิธีบังคับ
Ct4.m หมายถึง	วิธีไกล่เกลี่ย
Ct5.m หมายถึง	วิธีประนีประนอม
Ct Total หมายถึง	โดยรวม

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล	นริศา จันทร์เกษ
วัน เดือน ปี ที่เกิด	26 มีนาคม 2511
สถานที่เกิด	จังหวัดศรีสะเกษ
ที่อยู่ปัจจุบัน	99 หมู่ 6 ตำบลนพรัตน์ อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี 12170
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2555	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2540-2555	เจ้าหน้าที่ธุรการ องค์การบริหารส่วนตำบลนพรัตน์ อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 5
ที่ทำงานปัจจุบัน	องค์การบริหารส่วนตำบลนพรัตน์ อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี
รางวัลหรือทุนการศึกษาที่ได้รับ	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยม อันดับ 2

GRAD VRU