

กรณีศึกษาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล
ในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา

นายสุภกร อิมวัฒน์กุล

โครงการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
การบริหารงานก่อสร้างและสาขานโยบาย
สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2553

กรณีศึกษาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล
ในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นำโครงงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบโครงงาน

(ศ. ดร.สุชนันต์ หอพิบูลสุข)
ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร.พรศิริ จงกล)
กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาโครงงาน)

(ผศ. ดร.อวิรุทธิ์ ชินกุลกิจนิวัฒน์)
กรรมการ

(รศ. น.อ. ดร.วรพจน์ จำปาศ)
คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

ศุภกร อัมวัฒนกุล : กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ
 ด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา (THE CASE STUDY OF CONFLICT OF THE SUB
 DISTRICT ADMINISTRATIONS ORGANIZATIONS OF DANKHUNTOD DISTRICT,
 NAKON RATCHASIMA PROVINCE) อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรศิริ
 จงกล

หน้าที่หนึ่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่ง คือการให้บริการประชาชนที่มาติดต่อ
 งานราชการ พนักงานในองค์กรแต่ละคนมีความคิดและแนวทางการทำงานที่แตกต่างกันจึงทำให้
 เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรซึ่งอาจส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ การศึกษาครั้งนี้มี
 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งพร้อมทั้งศึกษาแนวทางในการจัดการความขัดแย้งใน
 องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา

ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วน
 ตำบล นั้นมีทั้งสิ้น 13 สาเหตุ โดยสามารถเรียงลำดับจากสาเหตุที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ 1. พฤติกรรม
 ส่วนตัว 2. สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน 3. การพึ่งพาการทำงาน 4. ความชัดเจนในบทบาท
 หน้าที่ 5. โครงสร้างที่ขึ้นต่อกัน 6. ผลประโยชน์ส่วนตัว 7. ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ 8. การรับรู้
 ข้อมูลข่าวสาร 9. การตั้งเป้าหมาย 10. พื้นฐานการศึกษา/อบรม 11. ปัจจัยบริหารที่ขาดแคลน 12.
 การเมืองท้องถิ่น 13. การประสานงานภายในองค์กร

วิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลใช้วิธีการ
 บริหารความขัดแย้งในลักษณะดังนี้ การประชุมชี้แจง ปฐมนิเทศ การปรับความเข้าใจ การทำ
 ขั้นตอนการผ่านงาน การทำคำสั่งมอบหมายงาน การกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน ใช้ระบบคุณธรรม
 ในการพิจารณา กำหนดค่านิยมร่วมกัน ร่วมค้นหาเป้าหมายร่วม การส่งเข้าอบรม จัดหาปัจจัย
 บริหาร และเสริมสร้างจริยธรรมการเมือง

สาขาวิชา วิศวกรรมโยธา

ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนักศึกษา _____

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา _____

SUPPAKORN AIMWATTANAKUL : THE CAUSES STUDY OF CONFLICT
OF THE SUB DISTRICT ADMINISTRATIONS ORGANIZATIONS OF
DANKHUNTOD DISTRICT, NAKON RATCHASIMA PROVINCE.
THESIS ADVISOR: ASST. PROF. PORNSIRI JONGKOL, Ph.D.

One of the duties of the District Administration Organization is to service people who want to contact the government service. The thought and strategies are different for each officer in working . This leads to conflict and affects the effieieney of work . The purpose of this study is to know and breakthrough the conflict of the sub district Andministration Organizations of Dankhuntod Nakon Ratchasima Province.

From this study , causes of conflict in the case study are : 1) Personal bebehavior, 2) The differences of the line immediate superisior priority ,3) Living with work , 4) Keen of duty ,5) The associatirn of organizations ,6) Personal benefit , 7) The values , The bilives and the adtitudes, 8) To learn and to know the news, 9) Objective of goal ,10) Standard of knowledges , 11) Lack of management, 12) District polilies , and 13) The following of the association. To stop and get rid of the conflicting of the district administration organizations, the simple methods are holding meeting , seminar,or conference in order to learn and to know more regarding work procedure. Furthermore, there should have been clear organization, principles of considering common value, goals, training, administrative factors and political ethics.

School of Civil Engineering

Academic Year 2010

Student's Signature_____

Advisor's Signature_____

กิตติกรรมประกาศ

โครงการฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผศ.ดร.พรศิริ จงกล อาจารย์ที่ปรึกษาและควบคุมการจัดทำโครงการ ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำและข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องจนโครงการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพื่อให้โครงการฉบับนี้มีความสมบูรณ์และถูกต้อง ผู้ศึกษา จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ศ.ดร.สุขสันต์ หอพิบูลสุข หัวหน้าสาขาวิชาวิศวกรรมโยธา ที่ได้ให้ความรู้แนวคิด คำแนะนำ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการจัดทำโครงการในครั้งนี้

ขอขอบคุณ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอคำชะโนด จังหวัดนครราชสีมาทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จนทำให้ข้อมูลในการจัดทำโครงการครั้งนี้

ประโยชน์และคุณค่าของการจัดทำโครงการฉบับนี้ ผู้จัดทำขอมอบเป็นเครื่องสักการะคุณแก่บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ที่ให้การศึกษาอบรมสั่งสอน ให้สติปัญญาคุณธรรมเป็นเครื่องชี้นำความสำเร็จในชีวิต จนสามารถทำโครงการฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ศุภกร อิมวัฒน์กุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
1.3. ขอบเขตและข้อจำกัดในการวิจัย.....	3
1.4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....	3
2 ปรัชญาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	4
2.1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	4
2.2. ความหมายของความขัดแย้ง.....	6
2.3. ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร.....	6
2.4. สาเหตุของความขัดแย้ง.....	7
2.5. การจัดการความขัดแย้ง.....	9
2.6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	14
3.1. รูปแบบการศึกษา.....	14
3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	14
3.3. ตัวแปรที่ศึกษา.....	17
3.4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	18
3.5. วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	18
3.6. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	18
3.7. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	19

4	ผลของการศึกษา.....	21
4.1.	การอภิปรายผลการศึกษา.....	34
5	สรุปและข้อเสนอแนะ.....	38
5.1.	สรุปผลการศึกษา.....	38
5.1.1	กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้.....	38
5.1.2	ทัศนคติและความเข้าใจในสาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการ ขององค์การบริหารส่วนตำบล.....	39
5.1.3	แนวทางการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหาร ส่วนตำบล.....	41
5.2.	ข้อเสนอแนะ.....	42
5.2.1	ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้.....	42
5.2.2	ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	43
	เอกสารอ้างอิง.....	44
	ภาคผนวก.....	45
	ประวัติผู้เขียน.....	52

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 ข้อมูลคณะผู้บริหาร ข้าราชการอบต.ในเขตอำเภอด่านขุน จังหวัดนครราชสีมา.....	15
3.2 ข้อมูล อบต.ในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา.....	16
4.1 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามเพศ.....	21
4.2 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามอายุ.....	22
4.3 จำนวนและร้อยละจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	22
4.4 จำนวนและร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษา.....	23
4.5 จำนวนและร้อยละจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	23
4.6 จำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่ง.....	24
4.7 จำนวนและร้อยละระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง.....	26
4.8 จำนวนและร้อยละของเหตุผลที่ไม่มีสาเหตุความขัดแย้งของการปฏิบัติ ราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล.....	26
4.9 พฤติกรรมส่วนตัว.....	27
4.10 สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน.....	28
4.11 การพึงพาการทำงาน.....	28
4.12 ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่.....	29
4.13 โครงสร้างที่ขึ้นต่อกัน.....	29
4.14 ผลประโยชน์ส่วนตัว.....	30
4.15 พื้นฐานการศึกษา / อบรม.....	30
4.16 ปัจจัยบริหารที่ขาดแคลน.....	31
4.17 การเมืองท้องถิ่น.....	31
4.18 ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ.....	32
4.19 การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร.....	32
4.20 การตั้งเป้าหมาย.....	33
4.21 การประสานงานภายในองค์กร.....	33

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารราชการไทยที่ผ่านมาในอดีตมีการใช้หลักการปกครองประเทศใน 2 หลักการด้วยกันคือ 1. หลักการรวมอำนาจการปกครอง (Centralization) ซึ่งมีการวางระเบียบบริหารราชการแผ่นดินโดยการรวมอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไว้ที่ราชการส่วนกลาง ประกอบด้วย กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยราชการอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาไว้ซึ่งความเป็นเอกภาพ ความมั่นคง ในการปกครองประเทศ และ 2. หลักการแบ่งอำนาจการปกครอง (Decentralization) เป็นการแบ่งมอบอำนาจการบริหารและตัดสินใจให้กับส่วนราชการในระดับภูมิภาค จังหวัด อำเภอ โดยสามารถบริหาร และตัดสินใจ สั่งการได้บางส่วนตามที่ราชการส่วนกลางได้กำหนดให้เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและตอบสนองความต้องการของประชาชนจากการบริหารราชการ ในหลักการทั้งสองหลักการดังกล่าวข้างต้นก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติราชการ ขาดประสิทธิภาพ และไม่สนองตอบปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง เนื่องจากการบริหารราชการที่มีลักษณะสั่งการจากส่วนบนสู่ส่วนล่าง โดยไม่มีประชาชนในพื้นที่ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครอง มีลักษณะเป็นโครงการหรือรูปแบบบริหารเหมือนกันทั้งประเทศ ไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านสภาพพื้นที่ วัฒนธรรม ภูมิประเทศ ท้องถิ่น เป็นต้น ต่อมากระแสการกระจายอำนาจ การปกครอง ก็ได้เข้ามาในประเทศไทย ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง เมื่อปี พ.ศ.2475 เป็นต้นมา จึงมีแนวคิดในการจัดการบริหารราชการแผ่นดิน โดยให้มีการกระจายอำนาจในการปกครอง (Decentralization) ให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่นเรื่อยมา เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีความรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์สนองความต้องการตรงปัญหาที่แท้จริง จนในปัจจุบันนี้มีปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ซึ่งมีการบัญญัติไว้ในมาตรา 281 รัฐจะต้องให้ความสำคัญเป็นอิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาในพื้นที่ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในมาตรา 283 ที่ให้อิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง แต่ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดและของประเทศด้วย

ในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยมีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ มี

พื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด 2. เทศบาล โดยแบ่งเป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร มีพื้นที่ครอบคลุมในพื้นที่ชุมชนเทศบาล และ 3. องค์การบริหารส่วนตำบล โดยแบ่งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลจัดตั้งขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ.2538 ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 โดยให้กระทรวงมหาดไทยประกาศยกฐานะสภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนติดต่อกัน 3 ปีต่อเนื่องมาเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นให้มีอำนาจหน้าที่บริการสาธารณะด้านสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม (อ้างถึงใน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2547 หน้า 9) ซึ่งได้ถูกกำหนดให้ดำเนินการและสามารถเลือกดำเนินการได้ ปรากฏในพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 และยังมีการกำหนดอำนาจหน้าที่เฉพาะในกฎหมายอื่น ๆ อีกมากมาย อาทิ เช่น พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ.2535 พระราชบัญญัติผังเมือง พ.ศ.2518 พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ.2522 พระราชบัญญัติรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง พ.ศ.2535 เป็นต้น

องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา ได้มีการยกฐานะสภาตำบลตามประกาศกระทรวงมหาดไทย 2 ช่วง ได้แก่ ในปี พ.ศ.2539 จำนวน 4 แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด องค์การบริหารส่วนตำบลหนองบัวตะเกียด และองค์การบริหารส่วนตำบลตะเคียน ส่วนในปี พ.ศ.2540 จำนวน 12 แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลด่านนอก องค์การบริหารส่วนตำบลด่านใน องค์การบริหารส่วนตำบลสระจรเข้ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเก่า องค์การบริหารส่วนตำบลด่านขุนทด องค์การบริหารส่วนตำบลพันชนะ องค์การบริหารส่วนตำบลกุดพิมาน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแปรง องค์การบริหารส่วนตำบลหนองบัวละคร องค์การบริหารส่วนตำบลโนนเมืองพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยาง และองค์การบริหารส่วนตำบลหนองไทร

ในการให้บริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ตั้งแต่มีการจัดตั้งในปี พ.ศ.2539 และพ.ศ. 2540 เป็นต้นมานั้น องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา สามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน และสนองตอบความต้องการของประชาชนได้ตรงกับสภาพที่แท้จริง ทันต่อเหตุการณ์ไม่ว่าจะเป็นการแก้ไขปัญหาสาธารณภัย อาทิเช่น ปัญหากล้ง อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย เป็นต้น แต่การดำเนินการตามภารกิจอำนาจหน้าที่นั้นพบว่า ยังมีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรที่ปฏิบัติราชการ ในองค์การบริหารส่วนตำบลมาจากสาเหตุต่าง ๆ อาทิเช่น จากสาเหตุของการรับรู้ข่าวสาร เข้าใจกันคนละด้าน เป้าหมาย หรือสิ่งต้องการที่ต่างกัน ค่านิยมและความคิด

ความเชื่อ พฤติกรรมส่วนบุคคล การขาดแคลนด้านทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอ โครงสร้างสายการบังคับบัญชา กิจกรรม การไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ และบางครั้งก็เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน พื้นฐานการศึกษา เป็นต้น จากสาเหตุในลักษณะดังกล่าวนี้ ทำให้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลลดลง ดังนั้น หากบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลไม่ว่าจะเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการ และเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติทุกคนทำความเข้าใจการจัดการความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุอะไร จะช่วยกันควบคุมหรือรักษาระดับ และจัดการความขัดแย้งไปในทิศทางที่สร้างสรรค์ได้อย่างไร ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงสาเหตุและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะศึกษานั้นเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 15 แห่ง ในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา เพื่อเผยแพร่ให้องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ดังกล่าวได้นำไปประยุกต์ในการปฏิบัติงานต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา
- 1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา

1.3 ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา เพื่อหาสาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็น คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล และข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนทั้งสิ้น 200 คน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 ทราบถึงสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา
- 1.4.2 ทราบถึงแนวทางในการจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา

บทที่ 2

ปรัทัศนัวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมาครั้งนี้ผู้ทำการศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตามลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง
- 2.3 ประเภทของความขัดแย้ง
- 2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
- 2.5 การจัดการความขัดแย้ง
- 2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งจึงเป็นธรรมชาติของสรรพสิ่งอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งนำไปสู่ความสร้างสรรค์ได้หากเข้าใจและมีการจัดการที่ดี แต่ความขัดแย้ง ถ้ามักเกินไป ขาดความเข้าใจ และขาดการจัดการที่ดี ก็ประทุไปสู่ความรุนแรง และความเสียหายที่ตามมา (ประเวศ วะสี อ้างถึงใน วันชัย วัฒนศัพท์, 2550 หน้า 3) จากคำกล่าวในข้างต้นนั้น มนุษย์เราดำรงชีพประจำวันควบคู่ไปกับปัญหาความขัดแย้งไม่ว่าทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง ที่อาจจะเกิดขึ้นมากน้อยต่างกันในแต่ละบุคคล แต่ละองค์กร ความขัดแย้ง (Conflict) มีทั้งเป็นประโยชน์ และไม่มีประโยชน์ หากไม่ทำความเข้าใจและบริหารไม่ดี ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่มนุษย์เราต้องเข้าใจและคิดว่าเป็นเรื่องธรรมชาติเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ トラบใดที่ยังมีชีวิตและดำรงชีพร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม ได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับการขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

2.1.1 แนวประเพณีนิยม (Traditional view)

แนวคิดนี้ได้แพร่หลายในช่วงปี ค.ศ.1930-1948 แนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นสิ่งเลว มองในแง่ลบเห็นว่าเป็นความรุนแรงไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เห็นควรให้หลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ซึ่งถือว่าแนวคิดที่ได้กล่าวตามแนวประเพณีนิยมนี้ ความขัดแย้งเป็นแนวคิดเดิม ความขัดแย้งเป็นสิ่งชั่วร้าย หากใครก่อให้เกิดก็จะถูกมองในแง่ลบเป็นตัวเจ้าปัญหา

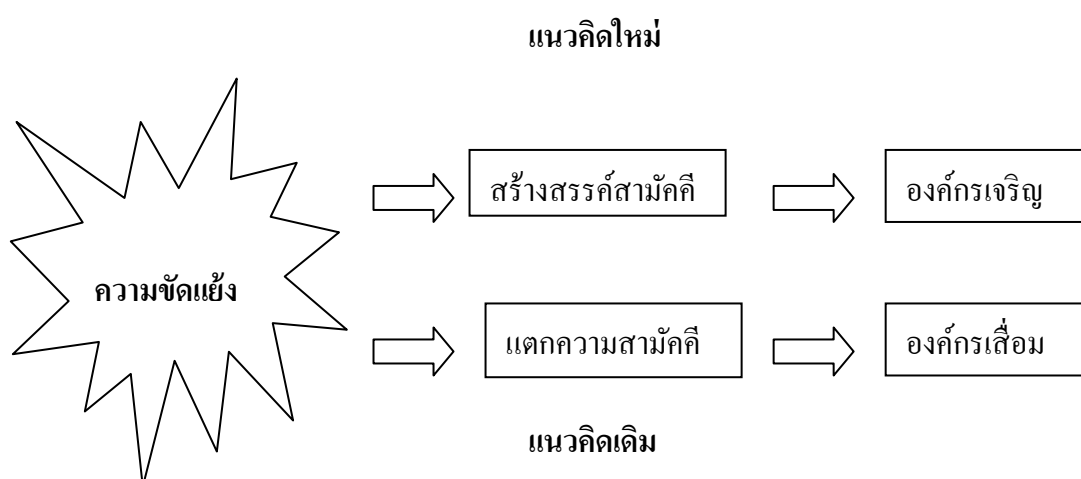
2.1.2 แนวพฤติกรรม (Behavioral View)

แนวคิดนี้ได้แพร่หลายในช่วงปี ค.ศ.1949-1975 ตามแนวคิดนี้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นตามธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งชั่วร้ายเสมอไป อาจจะแปรสภาพให้กลายเป็นพลังงานบวกได้ บุคลากรทุกคนต้องการเข้าใจว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น สมควรที่จะยอมรับ และทำความเข้าใจแปรวิกฤตให้เป็นโอกาส หรือทุกคนต้องมองให้เป็นปัญหา และพยายามลดระดับของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้

2.1.3 แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (Interaction View)

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบัน ที่คิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกระตุ้น ไม่ให้หยุดอยู่กับที่ ตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งไม่ใช่จะดีหรือเลวทั้งหมด ขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ซึ่งเราต้องแยกความขัดแย้งที่เชิงสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ และความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ออก

จากแนวคิดทั้ง 3 กลุ่มนี้ สามารถสรุปได้เป็น 2 กลุ่ม คือ แนวคิดเดิมกับแนวคิดปัจจุบันดังภาพที่ 2.1 โดยนักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดเดิม คือ Max Weber และ Frederick Taylor ที่มีความคิดเห็นตรงกันว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีประโยชน์ เป็นการทำลายล้าง ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ทำให้เกิดความเฉื่อยชา และไม่สร้างสรรค์ โดยได้คิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง กล่าวคือ มีการออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะให้ความขัดแย้งหมดไป สำหรับแนวคิดใหม่นั้น ความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติ หลีกเลี่ยงไม่ได้ก็เข้าไปรักษาระดับให้เหมาะสม อาจจะทำให้มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ องค์กรมีความเจริญ



รูปที่ 2.1 แนวคิดความขัดแย้ง (สิทธิพงศ์ สิทธิขจร,2553)

2.2 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง ความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” ส่วนคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขึ้นไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรง หรือลงรอย เคียงกัน ดันไว้ ทานไว้

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster's Dictionary) กล่าวว่า ความขัดแย้ง Conflict มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า Confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การทำสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้า เพื่อมุ่งร้ายการกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในลักษณะตรงข้าม การไม่ถูกกัน เมื่อมีความสนใจ ความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534)

สำหรับความหมายของความขัดแย้ง มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน หลาย ๆ ความหมาย เช่น แนนเดอร์และคณะ (อ้างถึงใน มาโนช สุขเหลือ 2545) มีความเห็นว่า ความขัดแย้ง คือ พฤติการณ์ที่แสดงออกโดยพยายามทำให้จุดมุ่งหมายของตนเองบรรลุผลแล้วไปขัดกับคนอื่น

ส่วนความหมายอีกนัยหนึ่งของคิลแมนน์ และ โทมัส (อ้างถึงใน มาโนช สุขเหลือ 2545 หน้า 6) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพวัตถุประสงค์ที่เข้ากันไม่ได้ระหว่างค่านิยม (Values) หรือเป้าหมาย (Goals) โดยที่เป็นพฤติกรรมที่จิตใจแทรกแซงการบรรลุเป้าหมายของผู้อื่น ซึ่งในแง่ของอารมณ์ความรู้สึกที่ไม่เป็นมิตร

ซึ่งจากการให้ความหมายที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล 2 คน และบุคคลระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรืออาจจะใช้กำลังทำร้ายกัน

2.3 ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร (Organization Conflict)

สามารถแยกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2534.)

2.3.1 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) ซึ่งประกอบไปด้วย

- ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ซึ่งเกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง 2 ตำแหน่ง หรือสวมหมวก 2 ใบ ซึ่งไม่สามารถจะตัดสินใจว่าจะสละส่วนไหน แล้วเอาส่วนไหน เมื่อถึงเวลาต้องเลือก
- ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority Conflict) ซึ่งเกิดจากการแสดงบทบาทผู้บังคับบัญชาหรือคนที่มีอำนาจมากกว่า ไม่สามารถที่จะสนองผู้มีอำนาจได้ในคราวเดียวกัน

- ความขัดแย้งในประเด็น (Issue conflict) ซึ่งเกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน แตกต่างกัน มีเป้าหมายวิธีการที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหา นั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย

2.3.2 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group conflict) ซึ่งประกอบด้วย

- ความขัดแย้งในหน้าที่ (Function Conflict) ซึ่งเกิดจากการที่จะไปบรรลุเป้าหมายของอีกกลุ่ม/ฝ่ายหนึ่ง แต่ไปกระทบอีกกลุ่มหนึ่งที่เป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายจัดหาวัสดุต้องการที่จะประหยัดงบประมาณ แต่ฝ่ายวางแผน พยายามคิดวิธีทำงานที่ดีกว่า จำเป็นจะต้องใช้วัสดุจำนวนมาก ซึ่งแต่ละฝ่ายนั้นมีจุดหมายที่แตกต่างกัน
- ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical conflict) ซึ่งเกิดจากกลุ่มสนใจในแต่ละระดับชั้นขององค์กร ดิ้นรน แข่งขัน เพื่อจะเอาประโยชน์จากองค์กร ซึ่งแต่ละชั้นแข่งขันที่จะเสนอก่อนใคร
- ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจ (Line Vs. Staff Conflict) ซึ่งจะปรากฏให้เห็นกันมาในลักษณะที่อีกฝ่ายแนะนำ อีกฝ่ายก็ดูเหมือนว่าเข้ามาทำอย่างงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ อีกบทบาทอย่างฝ่ายเสนอแนะของฝ่ายบังคับบัญชาทำให้ดูว่า ฝ่ายที่ถูกเสนอแนะทำงานไม่ดี

2.4 สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น สามารถที่แยกสาเหตุที่สำคัญออกเป็น 3 อย่างดังนี้ (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2534,)

2.4.1 โครงสร้างขององค์กร

เป็นสาเหตุดั้งเดิมสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา (Hierarchical conflict) ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่มีระดับต่าง ๆ บรรลุอยู่ซึ่งในตำแหน่งต่าง ๆ ทำให้บุคลากรมีความแตกต่างกันในตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศ รายได้ เงินเดือน ค่าตอบแทน ซึ่งเกิดการชิงดีชิงเด่นเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้นไป จะทำให้เกิดความขัดแย้งในระนาบเดียวกันหรือสายงานที่ต่ำกว่า
- ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict) ความคาบเกี่ยวความไม่ชัดเจนในหน้าที่ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้

- ความขัดแย้งระหว่างระหว่างสายงานผู้บังคับบัญชากับสายอำนวยการ (Line-staff Conflict) ซึ่งแต่ละฝ่ายเกิดความคิดว่าอีกฝ่ายมาก้าวล่วงงาน
- ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับอรูปนัย (Formal-Informal Conflict) บรรทัดฐานในการปฏิบัติงานไม่เหมือนกันหรือขัดกัน

2.4.2 การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน

การทำงานเป็นทีมบางครั้งงานที่มอบหมายนั้นต่างฝ่ายรับมอบหมายงานมา ซึ่งอาจจะเหมือนหรือต่างกันได้ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นจากเหตุต่อไปนี้

- ความกดดันให้ทำเหมือนกันต้องเข้าใจว่าทุกคนมีความแตกต่างกัน เมื่อถูกบังคับให้ทำหรือปฏิบัติร่วมกันหรือทำเหมือนคนอื่น ๆ จึงขาดโอกาสหรือไม่มีความคิดริเริ่มได้ จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง
- ปกติวิสัย (Norms) บรรทัดฐานที่แต่ละคนปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ หากใครทำนอกเหนือจากปกติวิสัยหรือบรรทัดฐานที่คนส่วนใหญ่ทำ เช่น ทำงานเร็วกว่า/ช้ากว่าก็อาจเกิดความขัดแย้งได้
- การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคลในเรื่องนี้เกิดความขัดแย้งจากคนที่รับผิดชอบกับคนที่คนเกี่ยง และเลี่ยงความรับผิดชอบ
- ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง บางครั้งทำดีมากหรือเด่นกว่าคนอื่นก็จะทำให้คนอื่นไม่พอใจ จึงถูกบังคับให้ทำงานในระดับปานกลาง

2.4.3 การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน

ความคาดหวังที่แตกต่างกัน เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง โดยแรกเป็นสาเหตุจากแรงจูงใจ การรับรู้ และอารมณ์

- แรงจูงใจ ก็เป็นสาเหตุหนึ่งเนื่องจากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแตกต่างกัน แรงจูงใจก็แตกต่างกัน เช่น แรงจูงใจของสายงานบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน สนใจแตกต่างกัน ในเรื่องของจุดมุ่งหมาย และลำดับความสำคัญของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ความแตกต่างเรื่องวิชาชีพ ทักษะ อายุ ความอาวุโส ซึ่งทั้งหมดก็เป็นส่วนที่จะเป็นแรงขับหรือแรงจูงใจให้ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้
- การรับรู้ที่แตกต่าง รับข้อมูลที่ผิดพลาด ไม่เหมือนกัน ข้อมูลไม่สมบูรณ์ ไม่ทั่วถึง เมื่อมีการรับรู้ ไม่ดี จึงมีความคาดหวังที่แตกต่างกันไป บางทีสถานการณ์ใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง การรับรู้ ไม่มีการทำให้เป็นปัจจุบัน ก็ส่งผลให้เกิดความคาดหวังที่แตกต่างกันไป

- อารมณ์ มนุษย์เรามีโลก โกรธ หลง จึงนำไปสู่ความขัดแย้งได้ บางทีวุฒิภาวะทางอารมณ์ วัชวุฒิ คุณวุฒิ ที่ก็ขึ้นอยู่กับ การเลี้ยงดู ประสบการณ์ การเรียนรู้

2.5 การจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นของคู่กับการทำงานภายในองค์กรต่าง ๆ ความขัดแย้งมีทั้งให้ประโยชน์ต่อองค์กรทำให้เกิดนวัตกรรมการทำงานใหม่ ๆ ทำให้เกิดการกระตือรือร้นทำให้องค์กรไม่เฉื่อยชา แต่บางทีความขัดแย้งก็ทำให้องค์กรเสื่อมเสีย ขาดความสามัคคีแก่งแย่งผลประโยชน์ปัจจัยการบริหารต่าง ๆ

ดังนั้นจึงเกิดคำถามว่า ทำอย่างไรจะจัดการกับความขัดแย้ง หรือจะจัดการความขัดแย้งเพื่อนำองค์กรไปในทิศทางที่เจริญก้าวหน้า จึงเป็นเรื่องที่ทุกคนจำเป็นต้องร่วมกันจัดการความขัดแย้ง และลดระดับไม่ให้ความขัดแย้งมากเกินไปหรือน้อยเกินไป ซึ่งนั่นก็จะทำให้องค์กรมีความเสื่อมถอย ซึ่งระดับความขัดแย้งหากรักษาระดับให้พอเหมาะแล้วก็จะทำให้เกิดความสร้างสรรค์ มีความสามัคคี สร้างความเจริญให้แก่องค์กร แต่ถ้าหากองค์กรมีความขัดแย้งสูงหรือมีมากเกินไป ก็จะทำให้เกิดความแตกแยกเป็นปัญหาแก่องค์กรเป็นอย่างมาก บุคลากรทุกตำแหน่งไม่เฉพาะผู้บริหารองค์กร ควรจะต้องมีวิธีการที่จะจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ความหมายของการจัดการ (Defining management) การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร (Robbins and DeCenzo, 2004; Certo, 2003) ซึ่งตามความหมายนี้ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขบวนการ (process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่างๆด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำองค์กร และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และขบวนการจัดการความขัดแย้ง

ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525ขัดแย้ง (หน้า 137) เป็นคำกิริยา หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขัดแย้งกัน ไม่ลงรอยกัน(หน้า 675) เป็นคำกิริยา หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ สรุปความว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การกระทำที่ไม่ลงรอย ขัดแย้ง หรือต่อต้านกัน

องค์กร เป็นศัพท์บัญญัติจากภาษาอังกฤษว่า organization หมายถึง ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย “องค์กร” เป็นศัพท์บัญญัติตรงกับภาษาอังกฤษว่า organ หมายถึง ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกันและกัน พูดย่างๆ ก็คือ หลายๆ “องค์กร” รวมกันเข้ากลายเป็น “องค์กร”

ความขัดแย้งขององค์กร คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์กร สองกลุ่ม หรือมากกว่าเกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่า พวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัด หรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทักษะ ความเชื่อซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็พยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่า บุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

2.5.1 การจัดการความขัดแย้งในองค์กร มี 3 วิธี ได้แก่

- การไกล่เกลี่ย

ระดับบุคคล (บุษยมาส แสงเงิน ,2553)

1. ปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ที่ขัดแย้งกัน
2. หากทำยังไม่ได้ผล หากคนกลาง – ให้คำแนะนำ / ปรึกษา
3. ให้การศึกษา/ฝึกอบรมให้เข้าใจ/ทำงานร่วมกับผู้ที่แตกต่างจากเราได้
4. สลับเปลี่ยน โยกย้าย หน้าที่งาน ตำแหน่ง ชั่วคราว / ถาวร เพื่อการขยายกระบวนการ ทัศน และความเข้าใจในงานอื่นเพิ่มขึ้น
5. หากจำเป็น ขอให้ผู้ที่มีความขัดแย้งมาก ลาออก

ระดับกลุ่ม

1. ปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่ม / แผนกที่ขัดแย้งกัน
2. แยกกลุ่มงาน / แผนกที่ขัดแย้งให้ไม่ต้องทำงานร่วมกัน
3. เพิ่มการประสานงานและมอบให้เป็นผู้รับผิดชอบงานให้ดำเนินไปตามแผน และให้ ได้ตามวัตถุประสงค์ โดยที่ยังคงแยกสถานที่ของกลุ่มที่ขัดแย้งกัน
4. มีกฎและระเบียบนโยบายปฏิบัติที่จะช่วยประสานงาน และให้มีวัตถุประสงค์ ร่วมกันที่มีความสำคัญมากและทุกกลุ่มสามารถจะทำให้บรรลุได้ทั้งวัตถุประสงค์ ของกลุ่ม / แผนก และองค์กร
5. ใช้เทคนิคและขั้นตอนของการจัดการความขัดแย้งระดับบุคคล
6. ให้กลุ่ม / แผนก มาพบปะ / ประชุมกัน เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกัน / เสร็จต่อรอง
7. ขอคนกลางช่วย
 - 7.1.1 Mediator คนกลางที่ช่วยประสานให้ทุกฝ่ายลดความขัดแย้ง และสามารถตกลงกันได้
 - 7.1.2 Arbiter คนกลางที่มีสิทธิอำนาจสามารถกำหนดให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามที่ ตัดสิน / แนะนำได้

- **การทำงานเป็นทีม**

- ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง
- ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม
- กำหนดหน้าที่งานและผังการรายงานการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อให้การทำงานไม่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง
- ปรับเปลี่ยนการแบ่งหน้าที่และการประสานงาน หาทางเลือกที่เหมาะสมว่าจะแบ่งงานตามหน้าที่ หรือตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ / บริการ หรืออาจทำเป็นโครงการ MATRIX, หรือทีมบริหารงานแต่ละโครงการ
- ตระหนักในความสำคัญของวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งขององค์กร จะช่วยให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน จะช่วยลดความขัดแย้งได้มาก

- **การเจรจาต่อรอง**

การส่งเสริมให้ประนีประนอมหรือประสานงานให้ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย

1. มุ่งเน้นที่เป้าหมายร่วม และเป้าหมายส่วนรวมที่สำคัญ เพื่อให้ส่วนรวมทั้งหมดได้ประโยชน์สูงสุด
2. มุ่งเน้นที่ปัญหาและประเด็นที่ต้องมีการตกลงแก้ไขปรับปรุง โดยไม่เน้นหรือโจมตีตัวบุคคล หรือพยายามหาคนผิด แล้วโทษกันไปโทษกันมา
3. สร้างโอกาสที่ทั้ง 2 ฝ่าย หรือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องน่าจะได้ประโยชน์อาจมองถึงโอกาสที่ดีและประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคตด้วย
4. มุ่งเน้นเงื่อนไขการพิจารณาตัดสินใจที่เป็นรูปธรรม ยุติธรรม ทุกฝ่ายยอมรับว่าเป็นกติกาที่มีเหตุผลหลักการ เคารพสิทธิของทุกฝ่ายและได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเสมอภาค เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดีเหมาะสมเอื้อประโยชน์ต่อทุกคนที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอน

1. ผู้บริหารพบกับทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อรับทราบข้อมูล รายละเอียด แนะนำแนวทางที่จะดำเนินการ แจ้งให้ทั้ง 2 ฝ่ายรับทราบผลกระทบจากเหตุการณ์ความขัดแย้ง และให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีโอกาสแสดงความคิดเห็น
2. ผู้บริหารสรุปเป็นลายลักษณ์อักษร ทำเป็นรายงานแสดงปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งแสดงต่อคู่กรณีเพื่อรู้ว่าทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน
3. ผู้บริหารพูดคุยกับแต่ละฝ่าย โดยอิงกับรายงานหลักฐานข้อเท็จจริง และพยายามหาข้อตกลงจากแต่ละฝ่ายจนทั้ง 2 ฝ่ายบรรลุข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน

4. ผู้บริหารพบกับคู่กรณีพร้อมๆ กัน เพื่อทบทวนข้อตกลงให้เป็นสัญญา ที่ทั้ง 2 ฝ่ายจะมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง และทั้ง 2 ฝ่าย ตกลงที่จะรายงานผู้บริหารทันทีหากมีปัญหาก่อเกิดขึ้นอีก หากทำตาม 4 ขั้นตอนแล้ว ยังแก้ปัญหามาไม่ได้
 - ☐ ย้าย ไม่ให้มีการร่วมงานหรือต้องประสานงานกัน
 - ☐ ให้ออก แล้วหาผู้ที่เหมาะสมและไม่ขัดแย้งเข้าทำหน้าที่แทน

การบริหารความขัดแย้งระดับกลุ่ม/หน่วยงาน มุ่งแก้ไขทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มที่ขัดแย้งกัน อาจจะแยกหน้าทำงานออกจากกัน ให้ทำงานที่ไม่เกี่ยวข้องไม่ต้องประสานงานกัน บางครั้งผู้บริหารอาจกำหนด กฎ กติกาและแผนปฏิบัติงานมาตรฐานในการประสานงานและกิจกรรมต่างๆ หรือตั้งเป้าหมายร่วมให้ทุกฝ่ายปฏิบัติ และพร้อมกันนั้นก็อนุญาตให้ได้รับประโยชน์เฉพาะฝ่ายตามสมควร อย่างไรก็ตาม การแก้ไขความขัดแย้งจะเป็นเพียงมาตรการชั่วคราวหากสาเหตุหรือปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข ผลงานของกลุ่มหรือบริษัทดังกล่าวจะแย่ลง การเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้ง โดยมีผู้บริหารเป็น ผู้ไกล่เกลี่ย หรือเป็นผู้ตัดสินเหมือนอนุญาโตตุลาการเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำโดยต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่จะต่อรอง โน้มน้าวใจด้วยเหตุผลและความเข้าใจความรู้สึกของทุกฝ่าย

2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ว่าที่ร้อยตรีวรชัย วุฒิสารสกูล (2551) ได้สรุปแนวทางการบริหารความขัดแย้ง เช่น การแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นกลุ่ม เกื้อหนุนให้ทั้ง 2 ฝ่ายเข้าใจหรือพอใจการจัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่กันและกัน การประนีประนอมพบกันครึ่งทาง หาเป้าหมายร่วมกัน การเรียกมาเผชิญหน้ากัน การประชุมประจำเดือน การส่งเข้าฝึกอบรมนอกหน่วย และในหน่วยการ กลบเกลื่อนเรื่องความขัดแย้งต่าง ๆ การแก้กฎหมายหรือคำสั่ง ผู้บังคับบัญชา การเสนอให้หน่วยเหนือดำเนินการ สับเปลี่ยนหน้าที่การใช้หลักแยกแล้วปกครอง

ว่าที่ร้อยตรีไพฑูรย์ พรชีวะโชติ (2547) ได้สรุปผลกระทบของความขัดแย้งระหว่างคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบลต่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งได้แยกผลกระทบออกหลายด้าน เช่น ผลกระทบด้านงบประมาณจะมีการตรวจสอบ เพ่งเล็งการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น การกระจายงบประมาณ กระจุกตัวตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร การจัดเก็บรายได้ไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย ค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม การจัดสรรผลประโยชน์ตกเป็นพักเป็นฝ่าย ผลกระทบด้านการบริหารงานบุคคล มีการโยกย้ายมากขึ้น ขาดความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจลดลง

มาโนช สุขเหลือ (2545) ได้สรุปแนวทางการบริหารความขัดแย้ง มีสาเหตุมาจากการติดต่อสื่อสาร การทำงาน อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เป้าหมายส่วนตัว วิธีการทำงานที่

ต่างกัน ค่านิยม ทักษะคติ ประสบการณ์ อำนาจแบ่งรูปแบบ การปกครองผู้บังคับบัญชา ขาดจิต
วิญญาณในการมีส่วนร่วม พื้นฐานการศึกษา ระบบผลตอบแทนไม่ยุติธรรม ผลประโยชน์ส่วนตัวที่
ขัดกัน เป็นต้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

3.1 รูปแบบการศึกษา (Study design)

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive study) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample size)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล และข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนทั้งสิ้น 200 คนโดยมีคุณลักษณะ ดังนี้

3.2.1 เกณฑ์คัดเข้า (Inclusion criteria)

- เป็นคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล และข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา
- มีการรับรู้ สติสัมปชัญญะดี สามารถสื่อสารได้เข้าใจ
- ไม่เป็นโรคหรือความผิดปกติทางจิตใจ
- ยินดีให้ความร่วมมือในการศึกษา

3.2.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size)

- จะใช้วิธีการเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล และข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนทั้งสิ้น 200 คน

ตารางที่ 3.1 ข้อมูล คณะผู้บริหาร ข้าราชการ ในเขตอำเภอคำม่วน จังหวัด นครราชสีมา

อบต.	จำนวนคณะผู้บริหาร	จำนวนข้าราชการ	รวม	หมายเหตุ
กุดพิมาน	4	18	22	
คำม่วน	4	18	22	
คำนอ	4	10	14	
คำนอ	4	16	20	
ตะเคียน	4	16	20	
โนนเมืองพัฒนา	4	13	17	
บ้านเก่า	4	18	22	
บ้านแปรง	4	18	22	
พันชนะ	4	18	22	
สระจรเข้	4	12	16	
หนองกรด	4	19	23	
หนองไทร	4	12	16	
หนองบัวละคร	4	14	18	
ห้วยบง	4	10	14	
หินดาด	4	18	22	
รวม	60	275	335	

ที่มา : สำนักงานท้องถิ่นอำเภอคำม่วน

เนื่องจากประชากรที่ศึกษามีจำนวนมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีของ Taro Yamane เพื่อหาจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชาชนทั้งหมด โดยได้กำหนดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดระหว่างค่าจริงและค่าประมาณร้อยละ 0.05 ตามสูตร

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$\begin{aligned}
 \text{โดยที่ } n &= \text{จำนวนขนาดตัวอย่างประชาชนที่ต้องการ} \\
 N &= \text{จำนวนประชากรทั้งหมด} \\
 e &= \text{ค่าความคลาดเคลื่อน (0.05)}
 \end{aligned}$$

$$\text{แทนค่าสูตร } n = \frac{335}{1 + 335(0.05)^2} = 182.312 \text{ หรือ } 200 \text{ คน}$$

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผลการศึกษาที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาสามารถใช้อธิบายกลุ่มประชากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง และเพื่อเป็นการเพิ่มความเที่ยงตรงของข้อสรุปที่จะได้รับจากตัวอย่าง จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสุ่มตัวอย่างประชาชนอย่างเป็นสัดส่วน เพื่อจะได้เป็นการกระจายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมทั่วองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอด่านขุนทด และไม่ให้มีการกระจุกตัวอยู่ในเขตพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งมากเกินไป

ตารางที่ 3.2 ข้อมูล อบต.ใน เขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัด นครราชสีมา

อบต.	เบอร์โทรศัพท์	นายก อบต.	ปลัด อบต.
กุดพิมาน	044-316208	นายเอน พวงขุนทด	ว่าที่ ร.ต.วรชัย วุฒิสารสกุล
ด่านขุนทด	044-389027	นายเส่ง ชั่วสุวรรณ	นายเมืองแมน แถมกิ่ง
ด่านนอก	044-256667	นายสมพงษ์ ไกรฤกษ์	นายสำราญ พินิจ
ด่านใน	044-312579	นายยศพล นนท์ขุนทด	ว่าที่ ร.ท. ฉัตรชัย แพร่งผักแว่น
ตะเคียน	044-752285	ส.อ.กิ่งศักดิ์ พูลทวี	นายประเวท ศรีทอง
โนนเมืองพัฒนา	044-249468	นายวินัย สิทธิขุนทด	นายธนากร หงษ์อินทร์
บ้านเก่า	044-314069	นายบุญธรรม บุญจึงเจริญรัตน์	ว่าที่ ร.ท.คณัย สุริโยภาส
บ้านแปรง	044-314124	นางกองสิน จิตเจริญทรัพย์	นางศรินรัตน์ ศรีมั่งคั่งพลู
พันชนะ	044-249241	นายบรรจง ปลั่งกลาง	นายสมส่วน ดุมขุนทด
สระจรเข้	044-253398	นายศราวุธ คุกขุนทด	ว่าที่ ร.ท.ภูมินันต์ พรชีโวชาติ
หนองกรด	044-249088	นายชัยยศ อาบสุวรรณ	นายขจรศักดิ์ รังสิมานนท์

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

อบต.	เบอร์โทรศัพท์	นายก อบต.	ปลัด อบต.
หนองไทร	044-249655	นายจอง เกื่อนกลางคอน	นายธนากร วีระเทศน์
หนองบัวละคร	044-249013	นายสมพงษ์ หวดขุนทด	นางสมจิต บุญทา
ห้วยบง	044-393017	นายอ่อนสา ไทยแท้	นายกฤษณะ ตระกูลแก้วคำ
หินดาด	044-331067	นายสมพงษ์ เซ่นขุนทด	นายสิริเชษฐ รุ่งสิทธิรัฐกร

ที่มา : สำนักงานท้องถิ่นอำเภอด่านขุนทด

3.3 ตัวแปรที่ศึกษา

3.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพ
- ระดับการศึกษา
- รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
- ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล
- ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง

3.3.2 ตัวแปรต้น ได้แก่ สาเหตุของความขัดแย้ง 13 สาเหตุ

- 1) พฤติกรรมส่วนตัว
- 2) สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน
- 3) การพึ่งพาการทำงาน
- 4) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่
- 5) โครงสร้างที่ขึ้นต่อกัน
- 6) ผลประโยชน์ส่วนตัว
- 7) ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ
- 8) การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
- 9) การตั้งเป้าหมาย

- 10) พื้นฐานการศึกษา/อบรม
- 11) ปัจจัยบริหารที่ขาดแคลน
- 12) การเมืองท้องถิ่น
- 13) การประสานงานระหว่างแผนก

3.3.3 ตัวแปรตาม ได้แก่

- 1) ระดับความขัดแย้งในองค์กร
- 2) การประสานงานระหว่างแผนก

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาในครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยใช้รูปแบบการศึกษาเชิงพรรณนา เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยแบบสอบถามที่นำไปใช้จริงแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส การศึกษา รายได้ ตำแหน่ง ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติ และความเข้าใจในสาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติและแนวทางการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 4 เป็นปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.5 วิธีการสร้างเครื่องมือ

- ศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากเอกสารต่าง ๆ
- กำหนดขอบเขตโครงร่างของแบบสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
- สร้างแบบสัมภาษณ์ โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ
- ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์
- นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้ในการศึกษา

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

- ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเดินทางไปยังพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดย

เริ่มต้นด้วยการแนะนำตนเอง สร้างสัมพันธภาพ ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์การทำวิจัยและขอความร่วมมือในการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง

- เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน
- ระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์ความเรียบร้อยของแบบสัมภาษณ์ทั้งหมดอีกครั้ง และเก็บรวบรวมเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจในครั้งนี้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for windows ซึ่งได้เลือกใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่ อัตราส่วนร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวัดค่าเฉลี่ยและการกระจายของข้อมูล และนำเสนอในรูปตารางพร้อมกับการพรรณนาประกอบ เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา

3.7.1 การประเมินผล

สำหรับข้อมูลระดับความพึงพอใจ ได้ทำการหาค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจเป็นรายกลุ่ม โดยมีเกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับระดับค่าเฉลี่ย ดังนี้

ระดับค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก
ระดับค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย
ระดับค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	เห็นด้วยอยู่ในระดับควรปรับปรุง

ในส่วนของการประเมินผลความพึงพอใจของคณะผู้บริหาร ข้าราชการ ที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคำนวณค่าคะแนนร้อยละ โดยคิดจากค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจในการให้บริการที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างประชาชนในแต่ละด้าน และนำค่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาเทียบหาค่าร้อยละจากคะแนนเต็มของแต่ละด้าน เพื่อจัดระดับความพึงพอใจได้ดังนี้

สำหรับข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิดได้ทำการรวบรวมข้อมูลทั้งหมด และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการจัดจำแนกประเภทข้อความที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันให้อยู่ในประเภทเดียวกัน จากนั้นวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลและนำเสนอในรูปแบบของความเรียง

บทที่ 4

ผลของการศึกษา

ในการศึกษาในครั้งนี้ได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคำชะโนด จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 200 คน ได้แก่ คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล และข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 183 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.50 จึงได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว โดยจะเสนอออกเป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 3 สาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอคำชะโนด จังหวัดนครราชสีมา

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (N=183)

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	85	46.40
หญิง	98	53.60
รวม	183	100.00

จากตารางที่ 4.1 ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 53.60 และเพศชาย จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 46.40

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30	58	31.70
31 - 35	68	37.20
36 - 40	25	13.70
41 - 45	8	4.40
46 - 50	13	7.10
51 ขึ้นไป	11	6.00
รวม	183	100.00

จากตารางที่ 4.2 ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 35 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 37.20 รองลงมาช่วงอายุ ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 อายุ 36-40 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.70 อายุ 46-50 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 และสุดท้ายอายุ 41-45 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	84	45.90
สมรส	95	51.90
หม้ายหรือหย่า	4	2.20
รวม	183	100.00

จากตารางที่ 4.3 ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส สมรส จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 51.90 รองลงมาสถานภาพโสด จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 45.90 และลำดับสุดท้ายมีสถานภาพหม้ายหรือหย่า จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประถมศึกษา	6	3.30
มัธยมศึกษาตอนต้น	6	3.30
มัธยมศึกษาตอนปลาย	12	6.60
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช) หรือเทียบเท่า	5	2.70
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวส) หรือเทียบเท่า	28	15.30
ปริญญาตรี	91	49.70
สูงกว่าปริญญาตรี	35	19.10
อื่น ๆ	-	-
รวม	183	100.00

จากตารางที่ 4.4 ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 49.70 รองลงมา ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 19.10 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง(ปวส.) จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 15.30 มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.60 ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 และสุดท้ายระดับการศึกษา ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ย/ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	86	47.00
10,000 – 13,000 บาท	58	31.70
13,001 – 15,000 บาท	14	7.70

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายได้เฉลี่ย/ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
15,001 – 18,000 บาท	9	4.90
18,001 – 21,000 บาท	8	4.40
มากกว่า 21,000 บาท	8	4.40
รวม	183	100.00

จากตารางที่ 4.5 ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วงต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 รองลงมา มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 10,000 – 13,000 บาท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 ช่วง 13,001-15,000 บาท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.70 ช่วง 15,001-18,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90 และช่วง 18,001-21,000 บาทและช่วงมากกว่า 21,000 บาท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล	4	2.20
รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล	9	4.90
เลขานายกองค์การบริหารส่วนตำบล	8	4.40
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	6	3.30
หัวหน้าสำนักปลัด	9	4.90
หัวหน้าส่วนการคลัง	3	1.60
หัวหน้าส่วนโยธา	8	4.40
หัวหน้าส่วนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	6	3.30
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	8	4.40
วิศวกรโยธา	-	-

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
นักวิชาการเกษตร	2	1.10
บุคลากร	8	4.40
นายช่างโยธา	15	8.20
จพง./นักพัฒนาชุมชน	14	7.70
จนท./จพง.ธุรการ	39	21.30
จนท./จพง.พัสดุ	10	5.50
จนท./จพง.การเงินและบัญชี	10	5.50
ช่างโยธา	7	3.80
จนท./จพง.จัดเก็บรายได้	3	1.60
จนท.จพง.ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	8	4.40
จนท.บันทึกข้อมูล	6	3.30
รวม	183	100.00

จากตารางที่ 4.6 ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่ง จนท./จพง.ธุรการ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30 รองลงมาตำแหน่งนายช่างโยธา จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 ตำแหน่ง จนท./จพง./นักพัฒนาชุมชน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตำแหน่ง จนท.จพง.พัสดุและตำแหน่ง จนท.จพง.การเงินและบัญชี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดและตำแหน่งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล มีจำนวน 9 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 4.90 ตำแหน่งเลขานายกองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนโยธา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งบุคลากร ตำแหน่ง จนท.จพง.ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย มีจำนวน 8 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 4.40 ตำแหน่งช่างโยธา จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80 ตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ตำแหน่ง จนท.บันทึกข้อมูล จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 ตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20 ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง ตำแหน่ง จนท.จพง.จัดเก็บรายได้ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 และตำแหน่งสุดท้าย ตำแหน่งนักวิชาการเกษตร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.10

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-3 ปี	34	18.60
4-6ปี	105	57.40
7 ปีขึ้นไป	44	24.00
รวม	183	100.00

จากตารางที่ 4.7 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง จำนวน 4-6 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 57.40 รองลงมาระยะเวลา 7 ปีขึ้นไป จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 ระยะเวลา 1-3 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 18.60

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

จากการศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา นั้น ปรากฏว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้สอบถามแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 91.50 มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10 เห็นว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ตนสังกัดอยู่แต่ประการใด โดยให้เหตุผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของเหตุผลที่ไม่มีสาเหตุความขัดแย้งของการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

เหตุผล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน	3	23.08
มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่	2	15.38
มีวัตถุประสงค์และทิศทางร่วมกัน	3	23.08
มีความสามัคคี ประองคองกัน	5	38.46
รวม	13	100.00

จากตารางที่ 4.8 ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10 ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 183 คน ให้เหตุผลว่า องค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดอยู่นั้น มีความสามัคคี ประองคองกัน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 รองลงมามีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และใช้หลักการทำงานร่วมกัน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 และมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38

ปรากฏว่า ยังมีผู้ตอบแบบสอบถามอีก จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 93.00 เห็นว่า มีความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดอยู่ ซึ่งมีที่มาจากหลาย ๆ สาเหตุ ดังตารางต่อไปนี้

ของตอนที่ 3 สาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอคำชะโนด จังหวัดนครราชสีมา

ตอนที่ 3 สาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอคำชะโนด จังหวัดนครราชสีมา

ตารางที่ 4.9 พฤติกรรมส่วนตัว (N=138)

ข้อ	พฤติกรรมส่วนตัว	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1	การแสวงหาอำนาจและผลประโยชน์ส่วนตัว	3.83	1.00	มาก	1
2	คนที่เอาแต่ใจตนเอง เห็นตัวเองสำคัญกว่าคนอื่น ไม่ยอมฟังใคร ไม่สนใจคนอื่น ทำอย่างที่ตนคิดและเชื่อว่าถูกต้อง	3.82	0.94	มาก	2
3	เอาความดีใส่ตัวเองเอาความชั่วใส่คนอื่น	3.66	1.01	มาก	3
4	ความมีอคติต่อกัน มีความรู้สึกส่วนตัวที่ไม่ดีต่อกัน	3.63	0.98	มาก	4
	รวม	3.73	0.98	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมส่วนตัวของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอคำชะโนด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย การแสวงหาอำนาจ และผลประโยชน์ส่วนตัว ($\bar{x} = 3.83$) คนที่เอาแต่ใจตนเอง เห็นตัวเองสำคัญกว่าคนอื่นไม่ยอมฟังใคร ไม่สนใจคนอื่น ทำอย่างที่ตนคิดและเชื่อว่าถูกต้อง ($\bar{x} = 3.82$) เอาความดีใส่ตัวเองเอาความชั่วใส่คนอื่น ($\bar{x} = 3.66$) ความมีอคติต่อกัน มีความรู้สึกส่วนตัวที่ไม่ดีต่อกัน ($\bar{x} = 3.63$)

ตารางที่ 4.10 สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน(N=138)

ข้อ	สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
5	พื้นฐานการศึกษา/อบรม	3.39	0.83	ปานกลาง	2
6	ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานในส่วนราชการ	3.25	0.81	มาก	3
7	ความแตกต่างในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน	3.22	0.79	ปานกลาง	4
8	การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงเกินไป	3.41	0.86	มาก	1
	รวม	3.32	0.82	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน ของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงเกินไป ($\bar{x} = 3.22$) พื้นฐานการศึกษา/อบรม($\bar{x} = 3.39$) ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานในส่วนราชการ($\bar{x} = 3.25$) ความแตกต่างในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน($\bar{x} = 3.22$)

ตารางที่ 4.11 การพึงพาการทำงาน (N=138)

ข้อ	การพึ่งพาการทำงาน	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
9	วิธีการทำงานของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน	3.29	0.93	ปานกลาง	2
10	การพึ่งพาการทำงานในภารกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกัน	3.30	0.86	ปานกลาง	1
11	บรรยากาศในที่ทำงานในองค์กรไม่ดี	3.20	0.96	ปานกลาง	3
	รวม	3.26	0.92	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การพึงพาการทำงานของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง มาก มากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย การพึงพาการทำงานในภารกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกัน ($\bar{x} = 3.30$) วิธีการทำงานของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน ($\bar{x} = 3.29$) บรรยากาศในที่ทำงานในองค์กรไม่ดี ($\bar{x} = 3.20$)

ตารางที่ 4.12 ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ (N=138)

ข้อ	ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
12	ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่	3.27	0.88	ปานกลาง	1
13	สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน	3.25	0.83	ปานกลาง	3
14	ความรับผิดชอบงานที่หล่อมล้ากันในองค์กร	3.26	0.83	ปานกลาง	2
	รวม	3.26	0.85	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ($\bar{x} = 3.27$) ความรับผิดชอบงานที่หล่อมล้ากันในองค์กร ($\bar{x} = 3.26$) สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน ($\bar{x} = 3.25$)

ตารางที่ 4.13 โครงสร้างที่ขึ้นต่อกัน (N=138)

ข้อ	โครงสร้างที่ขึ้นต่อกัน	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
15	ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา	3.28	0.95	ปานกลาง	1
16	โครงสร้างองค์กรที่ขึ้นต่อกัน	3.20	0.97	ปานกลาง	2
	รวม	3.24	0.96	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โครงสร้างที่ขึ้นต่อกันของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.28$) โครงสร้างองค์กรที่ขึ้นต่อกัน ($\bar{x} = 3.20$)

ตารางที่ 4.14 ผลประโยชน์ส่วนตัว (N=138)

ข้อ	ผลประโยชน์ส่วนตัว	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
17	ผลประโยชน์ส่วนตัวที่เกี่ยวกับการเลื่อนระดับ ขึ้นเงินเดือน หรือการได้รับการยกย่อง	3.48	1.08	มาก	2
18	ความต้องการผลประโยชน์ส่วนตัวในเรื่องของเงิน	4.05	1.15	มาก	1
	รวม	3.77	1.11	มาก	

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลประโยชน์ส่วนตัวของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ความต้องการผลประโยชน์ส่วนตัวในเรื่องของเงิน ($\bar{x} = 4.05$) ผลประโยชน์ส่วนตัวที่เกี่ยวกับการเลื่อนระดับ ขึ้นเงินเดือน หรือการได้รับการยกย่อง ($\bar{x} = 3.48$)

ตารางที่ 4.15 พื้นฐานการศึกษา / อบรม (N=138)

ข้อ	พื้นฐานการศึกษา / อบรม	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
19	การศึกษาแต่ละบุคคลต่างกัน	3.25	0.89	ปานกลาง	1
20	การเข้าอบรมในแต่ละครั้งความคิดเห็นต่างกัน	3.17	0.80	ปานกลาง	3
21	บุคคลขาดการอบรม	3.17	0.93	ปานกลาง	2
	รวม	3.20	0.87	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พื้นฐานการศึกษา / อบรม ของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย การศึกษาแต่ละบุคคลต่างกัน ($\bar{x} = 3.25$) บุคคลขาดการอบรม ($\bar{x} = 3.17$) การเข้าอบรมในแต่ละครั้งความคิดเห็นต่างกัน ($\bar{x} = 3.17$)

ตารางที่ 4.16 ปัจจัยบริหารที่ขาดแคลน (N=138)

ข้อ	ปัจจัยบริหารที่ขาดแคลน	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
22	ทรัพยากรที่จำเป็นขาดแคลน เช่น คอมพิวเตอร์	3.02	0.96	ปานกลาง	2
23	ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ	3.08	0.92	ปานกลาง	1
	รวม	3.05	0.94	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยบริหารที่ขาดแคลน ของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ ($\bar{x} = 3.08$) ทรัพยากรที่จำเป็นขาดแคลน เช่น คอมพิวเตอร์ ($\bar{x} = 3.02$)

ตารางที่ 4.17 การเมืองท้องถิ่น (N=138)

ข้อ	การเมืองท้องถิ่น	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
24	ผู้บริหารขาดจิตสำนึกในการทำงาน	3.38	1.06	ปานกลาง	2
25	ปัญหาระหว่างพนักงานประจำกับนักการเมืองท้องถิ่น	3.30	1.04	ปานกลาง	3
26	ผู้บริหารไม่มีความรอบคอบในการทำงาน	3.25	1.03	ปานกลาง	4
27	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่ยึดข้อระเบียบกฎหมาย	3.43	0.83	มาก	1
	รวม	3.34	0.99	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเมืองท้องถิ่น ของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่ยึดข้อระเบียบกฎหมาย ($\bar{x} = 3.43$) ผู้บริหารขาดจิตสำนึกในการทำงาน ($\bar{x} = 3.38$) ปัญหาระหว่างพนักงานประจำกับนักการเมืองท้องถิ่น ($\bar{x} = 3.30$) ผู้บริหารไม่มีความรอบคอบในการทำงาน ($\bar{x} = 3.25$)

ตารางที่ 4.18 ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ (N=138)

ข้อ	ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
28	ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ความศรัทธา ที่แตกต่างกัน	3.25	0.97	ปานกลาง	1
	รวม	3.25	0.97	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขต องค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ความศรัทธา ที่แตกต่างกัน ($\bar{x} = 3.25$)

ตารางที่ 4.19 การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (N=138)

ข้อ	การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
29	ข่าวสารที่รับรู้ไม่ชัดเจน และ สื่อสารกันภายในองค์กรไม่รู้เรื่อง	3.20	0.95	ปานกลาง	1
	รวม	3.20	0.95	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขต องค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับปาน

กลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย
ข่าวสารที่รับรู้ไม่ชัดเจน และสื่อสารกันภายในองค์กรไม่รู้เรื่อง ($\bar{x} = 3.20$)

ตารางที่ 4.20 การตั้งเป้าหมาย (N=138)

ข้อ	การตั้งเป้าหมาย	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
30	การตั้งเป้าหมายการทำงานสูงเกินไป	3.05	0.83	ปานกลาง	2
31	ความไม่พึงพอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับในตำแหน่ง	3.08	0.83	ปานกลาง	1
	รวม	3.06	0.83	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การตั้งเป้าหมาย ของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ความไม่พึงพอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับในตำแหน่ง ($\bar{x} = 3.08$) การตั้งเป้าหมายการทำงานสูงเกินไป ($\bar{x} = 3.05$)

ตารางที่ 4.21 การประสานงานภายในองค์กร (N=138)

ข้อ	การประสานงานภายในองค์กร	ค่า $\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
32	ขาดการให้ความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่าย	3.15	0.91	ปานกลาง	2
33	มีระบบการสื่อสารที่ไม่เข้าใจตรงกัน รวดเร็ว และราบรื่น	3.31	0.96	ปานกลาง	1
34	การเข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละฝ่ายที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์	3.14	0.85	ปานกลาง	3
	รวม	3.20	0.30	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประสานงานภายในองค์กร ของคณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติราชการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย มีระบบการสื่อสารที่ไม่เข้าใจตรงกัน รวดเร็ว และราบรื่น ($\bar{x} = 3.31$) ขาดการให้ความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่าย ($\bar{x} = 3.15$) การเข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละฝ่ายที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ($\bar{x} = 3.14$)

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ในการตอบแบบสอบถามนั้น บุคลากรที่ปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 21 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.47 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 183 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยสรุปดังต่อไปนี้

ความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น เกิดขึ้นกับทุกองค์กร อยู่ที่ว่าบุคลากรตั้งแต่นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการภายใน และผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันหรือไม่ มีความรัก ความเอื้ออาทร ความสามัคคี ให้ความร่วมมือ ไม่มีความเห็นเข้าประโยชน์ส่วนตัว เล็งให้เกิดประโยชน์ขององค์กรและส่วนร่วม ปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้เต็มความสามารถ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัย ไม่นินทาว่าร้ายกัน

ในเมื่อบุคลากรทุกคนถือปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในลำดับต่อไปก็ร่วมกันหากสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ทำไมต้องเป็นเช่นนั้น และจะมีวิธีการใดในการแก้ไขหรือลดระดับ และควบคุมให้อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และร่วมกันบริหารความขัดแย้งภายใต้หลักของการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

4.1 การอภิปรายผลการศึกษา

ในด้านคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล

ผลศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงร้อยละ 53.60 และเพศชายร้อยละ 46.40 โดยส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 35 ปี ร้อยละ 37.20 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ และอยู่ในวัยที่พร้อมทั้งกำลังกายและกำลังสติปัญญา ส่วนในด้านสภาพภาพสมรสพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพสมรส ร้อยละ 51.90

ด้านการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาอยู่ในช่วงระดับปริญญาตรีถึงร้อยละ 49.70 ถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในสังคม และเป็นจุดแข็งในการจะพัฒนาศักยภาพการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนในด้านรายได้พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำสำหรับการดำรงชีพ เมื่อเทียบกับภาวะ เศรษฐกิจในปัจจุบัน

ส่วนในด้านสุดท้ายเป็นการแสดงให้เห็นถึงการจำแนกตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 200 ชุด และส่งคืนกลับมาจำนวน 183 ชุด อาจมีสาเหตุประการแรกก็คือ การสิ้นสุดการครบวาระการดำรงตำแหน่งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 4 แห่ง และประการต่อมา เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลได้มีการรับมอบการถ่ายโอนภารกิจบริการสาธารณะมาจำนวนมากจำเป็นต้องมีการขยายกรอบอัตรากำลังในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อรองรับภารกิจดังกล่าว แต่เนื่องจากบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลเลื่อนระดับหรือเติบโตไม่ทันกับระดับที่กำหนดในกรอบตำแหน่งระดับหัวหน้าส่วนต่าง ๆ ทำให้ต้องใช้บุคลากรที่มีอยู่ในระดับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหรือหัวหน้าส่วนภายในรักษาการแทนในตำแหน่งดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการ

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ส่งแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 91.50 และมีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 เห็นว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดอยู่แต่ประการใด โดยมีเหตุผลว่าในการปฏิบัติราชการขึ้นหากใช้หลักการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เช่น มีการร่วมคิดวางแผน การร่วมทำ ร่วมกันรับผิดชอบ ร่วมตรวจสอบ และประเมินผล ซึ่งจะทำให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และมีทิศทางการทำงานเดียวกัน ทราบบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง สุดท้ายก็ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคี ประองคองกันได้ ผลการศึกษายังพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 93.00 เห็นว่า มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ตนสังกัดอยู่ซึ่งมีที่มาจากหลายๆ สาเหตุดังนี้ เช่น พฤติกรรมส่วนตัว สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกันที่มองว่ามากกว่าทำงาน การพึ่งพาการทำงานในภารกิจต่าง ๆ ที่ปฏิบัติต่อเนื่องกัน ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่/วิธีการทำงาน โครงสร้างองค์กรที่ขึ้นต่อกัน ผลประโยชน์ส่วนตัว ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อที่แตกต่างกัน การรับรู้ข้อมูลข่าวสารการสื่อสารที่ไม่ดี การตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไปของบุคลากรในแต่ละงาน พื้นฐานการศึกษา/อบรม ปัจจัยการบริหารที่จำกัดขาดแคลน การเมืองท้องถิ่น การเลือกตั้งในระดับต่าง ๆ

จากสาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลที่กล่าวมาข้างต้นนี้สาเหตุที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุที่สำคัญที่สุด คือ สาเหตุในประเด็นของพฤติกรรมส่วนตัวที่เป็นอยู่โดยไม่ได้ปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาหรือในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด สาเหตุในลำดับสุดท้ายที่ผู้ศึกษาคิดว่าน่าจะเป็นสาเหตุที่น่าจับตามอบในอนาคต คือ สาเหตุในประเด็นการเมืองท้องถิ่น และการเลือกตั้งในระดับต่าง ๆ ถ้าหากบุคลากรที่เป็นข้าราชการประจำไม่มีจริยธรรมทางการเมือง วางตัวไม่เป็นกลาง และข้าราชการการเมืองอาทิเช่น นายกองค์การบริหารส่วนตำบลและสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเข้ามาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการจนเกินขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน

ผลวิเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการ

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 170 คน เห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความขัดแย้งนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลทุกคน โดยให้เหตุผลว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หากมีความสามัคคีกันก็สามารถแก้ปัญหาได้ และปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปราศจากความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการ

สำหรับวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล นั้น โดยสรุปมีแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังเช่น จัดให้มีการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ตลอดจนมีการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การประชุมชี้แจงเป็นประจำจัดทำหนังสือแจ้งเวียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ร่วมกันกำหนดและค้นหาเป้าหมาย คำนึงร่วมกัน พร้อมมีการพิจารณาศักยภาพหน่วยงานว่า มีความพร้อมในการปฏิบัติราชการมากน้อยเพียงใด ปฐมนิเทศบุคลากรที่รับการบรรจุหรือดำรงตำแหน่งใหม่พร้อมมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวตลอดเวลา สับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ จัดทำกรอบโครงสร้างส่วนราชการ กรอบอัตรากำลัง และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ประกอบกับทำแผนผังการปฏิบัติงานมีการดำเนินการทางวินัยหากมีการกระทำผิดทางวินัยตามฐานความผิดที่กระทำเรียกพบเพื่อเกลี้ยกล่อมประณิประยอม ปรับความเข้าใจ ส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกัน การใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบและผลประโยชน์อื่น การตั้งกรรมการจากชุมชนเพื่อร่วมปฏิบัติราชการจัดหาปัจจัยบริหารให้เพียงพอหากมีความขาดแคลนให้ใช้หลักความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรการพัฒนาศักยภาพงานส่งเสริมจริยธรรมทางการเมือง เพื่อให้เป็นการเมืองที่บริสุทธิ์ยุติธรรมตามหลักการประชาธิปไตย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ สามารถแยกเป็น 3 ด้าน คือ ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนา ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนา

ในการศึกษาครั้งนี้ เห็นว่า เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการต้องพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมชี้แจงแนวทางการทำงาน การอบรมโดยหน่วยงานต้นสังกัด หรือให้หน่วยอื่นอบรมให้เพื่อจะทำให้มีค่านิยม ทักษะคติ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ตลอดจนมีความรู้ความสามารถจากการอบรมส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลไม่ว่าจะเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นคนกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มระหว่างบุคคล เพื่อที่จะมีการแข่งขันทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือมีแรงสูงใจด้านต่าง ๆ บุคลากรที่มีความสามารถก็จะได้แสดงออก กระตือรือร้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นจะต้องคอยควบคุมดูแล หรือเลือกเอาเฉพาะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเท่านั้น อีกทั้งจำเป็นอย่างยิ่งในการที่เป็นตัวกลางในการเกลี้ยกล่อมเจรจาต่อรองหรือบางที่จำเป็นที่จะต้องเพิกเฉยบ้างในบางกรณี การเผชิญหน้าและการเรียกพบเพื่อปรับความเข้าใจก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ ซึ่งทั้งหมดก็ขึ้นอยู่กับสาเหตุและสถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กรด้วย

ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า ทางคณะผู้บริหาร ควรมีวิสัยทัศน์ในการที่จะพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการความคิดเห็นที่ตรงกัน เพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การบริหารส่วนตำบล และท้องถิ่นจะได้ดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และมีการพัฒนาต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในการศึกษาครั้งนี้ เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานบริการสาธารณะให้เต็มความสามารถโดยปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เอาประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน ควรมีการส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน เพื่อทุกคนจะมีความภูมิใจและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ต้องพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านจิตใจให้มีจิตใจที่เข้มแข็งอดทน อดกลั้น ต่อสิ่งชั่วร้ายเข้ายวน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการประพฤติทุจริต และบริการประชาชนไม่ดีได้ จัดให้มีการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในหลาย ๆ ช่องทาง เพื่อป้องกันไม่ให้มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานแบบเก่า ๆ เพื่อให้มีรูปแบบการทำงานสมัยใหม่

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive study) เพื่อศึกษา สาเหตุความขัดแย้ง ในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอคำชะโนด จังหวัดนครราชสีมา โดยกำหนดเป็น วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคำชะโนด จังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ของประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วน ราชการภายในองค์การบริหารส่วนตำบล และข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล รวมจำนวนทั้งสิ้น 200 คน โดยใช้วิธีของ Taro Yamane เพื่อหาจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้ จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 91.50

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส การศึกษา รายได้ ตำแหน่ง ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติ และความเข้าใจในสาเหตุของความขัดแย้งในการ ปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติและแนวทางการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติ ราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 4 เป็นปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่แบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่นตามวิธีของครอน บาค ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับเท่ากับ 0.951 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ การหา ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติทั้งหมดใช้การวิเคราะห์โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

ผลศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 53.6 มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 35 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 37.20 มีสถานภาพ สมรส จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 51.90 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 91 คน

คิดเป็นร้อยละ 49.70 ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วงต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นจนท./จพง.ธุรการจำนวนตำแหน่งละ 39 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30

5.1.2 ทักษะและความเข้าใจในสาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการของ องค์การบริหารส่วนตำบล

จากการศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา นั้น ปรากฏว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้สอบถามแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 91.50 มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 เห็นว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ตนสังกัดอยู่แต่ประการใด และยังมีผู้ตอบแบบสอบถามอีก จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 93.0 เห็นว่า มีความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดอยู่ ซึ่งมีที่มาจากหลาย ๆ สาเหตุ ดังนี้ 1) พฤติกรรมส่วนตัว 2) สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกันที่มองว่าก้าวก้าวยางาน 3) การพึ่งพาการทำงานในการกิจต่าง ๆ ที่ปฏิบัติต่อเนื่อง 4) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่/วิธีการทำงาน 5) โครงสร้างองค์กรที่ขึ้นต่อกัน 6) ผลประโยชน์ส่วนตัว 7) ค่านิยม ทักษะ ความเชื่อที่แตกต่างกัน 8) การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริงและการสื่อสาร 9) การตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไปของบุคลากรในแต่ละงาน 10) พื้นฐานการศึกษา/อบรม 11) ปัจจัยการบริหารที่จำกัดขาดแคลน 12) การเมืองท้องถิ่น การเลือกตั้งในระดับต่าง ๆ 13) การประสานงานระหว่างแผนก

- 1) พฤติกรรมส่วนตัว ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับแรกคือ การแสวงหาอำนาจและผลประโยชน์ส่วนตัว รองลงมาคือ คนที่เอาแต่ใจตนเอง เห็นตัวเองสำคัญกว่าคนอื่นไม่ยอมฟังใคร ไม่สนใจคนอื่น ทำอย่างที่ตนคิดและเชื่อว่าถูกต้อง ความมีอคติต่อกัน และลำดับสุดท้าย เอาความดีใส่ตัวเองเอาความชั่วใส่คนอื่น
- 2) สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกันที่มองว่าก้าวก้าวยางาน ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับแรกคือ การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงเกินไป รองลงมาคือ ความแตกต่างในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน พื้นฐานการศึกษา/การอบรม และลำดับสุดท้าย ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานในส่วนราชการ
- 3) การพึ่งพาการทำงานในการกิจต่าง ๆ ที่ปฏิบัติต่อเนื่อง ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับแรก

คือ วิธีการทำงานของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน รองลงมาคือ การพึงพาการทำงาน ในภารกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกัน และลำดับสุดท้าย บรรยากาศในที่ทำงาน ไม่ดี

- 4) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่/วิธีการทำงาน ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับแรกคือ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ รองลงมาคือ ความรับผิดชอบงานที่หล่อมล้ากันในองค์กร และลำดับสุดท้ายคือ สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน
- 5) โครงสร้างองค์กรที่ขึ้นต่อกัน ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับแรกคือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา รองลงมาคือ โครงสร้างองค์กรที่ขึ้นต่อกัน
- 6) ผลประโยชน์ส่วนตัว ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับแรกคือ ผลประโยชน์ส่วนตัวที่เกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เลื่อนระดับ รองลงมาคือผลประโยชน์เกี่ยวกับเงิน
- 7) ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อที่แตกต่างกัน ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับแรกคือ ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อที่แตกต่างกัน
- 8) การรับรู้ข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงและการสื่อสาร ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าอันดับแรกคือ ข่าวสารที่รับรู้ไม่ชัดเจน และสื่อสารกันภายในองค์กรไม่รู้เรื่อง
- 9) การตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไปของบุคลากรในแต่ละงาน ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าอันดับแรกคือ ความไม่พึงพอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับในตำแหน่ง รองลงมาคือ การตั้งเป้าหมายการทำงานที่สูงเกินไป
- 10) พื้นฐานการศึกษา/อบรม ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าอันดับแรกคือ การศึกษาแต่ละบุคคลต่างกัน รองลงมาคือ บุคคลขาดการอบรม และลำดับสุดท้ายคือ การเข้าอบรมในแต่ละครั้งความคิดเห็นต่างกัน
- 11) ปัจจัยการบริหารที่จำกัดขาดแคลน ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าอันดับแรกคือ ทรัพยากรที่

จำเป็นขาดแคลน เช่นคอมพิวเตอร์ รองลงมาคือ ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ

- 12) การเมืองท้องถิ่น การเลือกตั้งในระดับต่าง ๆ ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าอันดับแรกคือ ปัญหาระหว่างพนักงานประจำกับนักการเมืองท้องถิ่น รองลงมาคือผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่ยึดข้อระเบียบกฎหมาย ผู้บริหารขาดจิตสำนึกในการทำงาน และลำดับสุดท้าย ผู้บริหารไม่มีความรอบคอบในการทำงาน
- 13) การประสานงานระหว่างแผนก ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าอันดับแรกคือ มีระบบการสื่อสารที่ไม่เข้าใจตรงกัน รวดเร็ว และราบรื่น รองลงมาคือ ขาดการให้ความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่าย และลำดับสุดท้ายคือ การเข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละฝ่ายที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์

5.1.3 แนวทางการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วน

ตำบล

สำหรับวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล นั้น โดยสรุปมีแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังเช่น จัดให้มีการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ตลอดจนมีการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การประชุมชี้แจงเป็นประจำจัดทำหนังสือแจ้งเวียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ร่วมกันกำหนดและค้นหาเป้าหมาย ค่านิยมร่วมกัน พร้อมมีการพิจารณาศักยภาพหน่วยงานว่า มีความพร้อมในการปฏิบัติราชการมากน้อยเพียงใด ปฐมนิเทศบุคลากรที่รับการบรรจุหรือดำรงตำแหน่งใหม่พร้อมมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวตลอดเวลา สับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ จัดทำกรอบโครงสร้างส่วนราชการ กรอบอัตรากำลัง และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน สอดคล้องกับทำแผนผังการปฏิบัติงานมีการดำเนินการทางวินัยหากมีการกระทำผิดทางวินัยตามฐานความผิดที่กระทำเรียกพบเพื่อเกลี้ยกล่อมประนีประนอม ปรับความเข้าใจ ส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกัน การใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบและผลประโยชน์อื่น การตั้งกรรมการจากชุมชนเพื่อร่วมปฏิบัติราชการจัดหาปัจจัยบริหารให้เพียงพอหากมีความขาดแคลนให้ใช้หลักความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรการทัศนศึกษาดูงานส่งเสริมจริยธรรมทางการเมืองเพื่อให้เป็นการเมืองที่บริสุทธิ์ยุติธรรมตามหลักการประชาธิปไตย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

จากสาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล สาเหตุที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสาเหตุที่สำคัญที่สุด คือ สาเหตุในประเด็นของพฤติกรรมส่วนตัวที่เป็นอยู่โดยไม่ได้ปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาหรือในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด สาเหตุในลำดับสุดท้ายที่ผู้ศึกษาคิดว่าน่าจะเป็นสาเหตุที่น่าจับตามองในอนาคต คือ สาเหตุในประเด็นการเมืองท้องถิ่น และการเลือกตั้งในระดับต่าง ๆ ถ้าหากบุคลากรที่เป็นข้าราชการประจำไม่มีจริยธรรมทางการเมือง วางตัวไม่เป็นกลาง และข้าราชการการเมืองอาทิเช่น นายกองค์การบริหารส่วนตำบลและสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเข้ามาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการจนเกินขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน

5.2.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาคั้งนี้

- 1) พฤติกรรมส่วนตัว แนวทางการแก้ไข ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีกิจกรรมร่วมกันในระหว่างองค์กร และนักการเมืองท้องถิ่น
- 2) สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกันที่มองว่าก้าวถ่างงาน แนวทางการแก้ไข ควรมีการแบ่งงานให้สอดคล้องกับตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีมาตรฐานในการทำงานในแนวเดียวกัน
- 3) การพึ่งพาการทำงานในภารกิจต่าง ๆ ที่ปฏิบัติต่อเนื่อง แนวทางการแก้ไข ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดี และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน
- 4) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่/วิธีการทำงาน แนวทางการแก้ไข ควรรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด
- 5) โครงสร้างองค์กรที่ขึ้นต่อกัน แนวทางการแก้ไข ควรทำงานตามลำดับขั้นตอนตามสายงานขององค์กร
- 6) ผลประโยชน์ส่วนตัว แนวทางการแก้ไข ในเรื่องของการเลื่อนขั้นเงินเดือนเลื่อนระดับ ควรมีการวางแผน และมีความเหมาะสมให้กับพนักงาน
- 7) ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อที่แตกต่างกัน แนวทางการแก้ไข ควรมีการส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวกับองค์กร และแนวทางการทำงานในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

- 8) การรับรู้ข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงและการสื่อสาร แนวทางการแก้ไข ควรมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และสื่อสารกันภายในองค์กรให้ดีและชัดเจน
- 9) การตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไปของบุคลากรในแต่ละงาน แนวทางการแก้ไข การทำงานในแต่ละอย่างควรมีการวางเป้าหมายในการทำงานให้เหมาะกับงานและอย่าสูงเกินไป
- 10) พื้นฐานการศึกษา/อบรม แนวทางการแก้ไข ควรจัดให้คณะผู้บริหาร พนักงานมีการอบรมอย่างต่อเนื่อง และควรส่งเสริมให้มีการศึกษาที่ดี
- 11) ปัจจัยการบริหารที่จำกัดขาดแคลน แนวทางการแก้ไข ควรจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงาน
- 12) การเมืองท้องถิ่น การเลือกตั้งในระดับต่าง ๆ แนวทางการแก้ไข ควรสร้างสัมพันธภาพให้กับนักการเมืองท้องถิ่นและพนักงานประจำ การทำงานทุกอย่างต้องยึดระเบียบกฎหมาย
- 13) การประสานงานระหว่างแผนก แนวทางการแก้ไข มีระบบการสื่อสารที่ตรงกัน และเข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันภายในองค์กร ให้ความร่วมมือการทำงานทุกฝ่าย

5.2.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

- 1) ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา
- 2) ศึกษาถึงแนวทางในการจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2547). พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546. ฉะเชิงเทรา : ประสานมิตร
- โกวิท พวงงาม. (2550). มิติใหม่การปกครองท้องถิ่น วิสัยทัศน์ กระจายอำนาจและ การบริหารงานท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสนาธรรม
- ข้อมูลสารสนเทศอำเภอด้านขุนทด (2553). จังหวัดนครราชสีมา
- ไพบูลย์ พรชีโวชิต. (2553). ผลกระทบของความขัดแย้งระหว่างคณะผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบลกับพนักงานส่วนตำบล. (รายงานการวิจัย). นครราชสีมา.มหาวิทยาลัย รามคำแหง; (ม.ป.ป.)
- วรชัย วุฒิสารสกุล. (2553). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. (รายงานการวิจัย). นครราชสีมา. มหาวิทยาลัย รามคำแหง; (ม.ป.ป.)
- มานิช สุขเหลือ. (2545). การบริหารความขัดแย้ง. (รายงานการวิจัย). ชลบุรี.มหาวิทยาลัยบูรพา
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). ความขัดแย้ง:หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ 3 (ฉบับ ปรับปรุง). ขอนแก่น : ศิริภณท์ ออฟเซ็ท
- สมสรศักดิ์ เข้มศรี. (2544). ความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการรับโอนภารกิจจาก หน่วยงานภาครัฐ. (รายงานการวิจัย). นครราชสีมา. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2546). รัฐกระจาย อำนาจ ประชาชนรู้ ร่วมรับผิดชอบ. กรุงเทพฯ. สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
- สำนักงานท้องถิ่นอำเภอด้านขุนทด. (2553). ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอด้านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา (รายงานประจำปีเดือนกันยายน 2553). นครราชสีมา : สำนักงานท้องถิ่นอำเภอด้านขุนทด
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ตะเกียง
- อรุณ รักธรรม. (2528). ความขัดแย้งในกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาเฉพาะระดับเขต. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ภาคผนวก
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

หมายเลขแบบสอบถาม

--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณี องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา
คำชี้แจงเบื้องต้น

แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา เท่านั้น มิได้มีเจตนาจะประเมินองค์การบริหารส่วนตำบลของท่านแต่ประการใด การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้นี้ของท่านจะถือเป็นความลับ โปรดให้ข้อมูลและขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ และเติมข้อมูลลงในช่องว่างให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ.....ปี

3. สถานภาพสมรส

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หม้ายหรือหย่าร้าง

4. การศึกษา

☐ ประถมศึกษา

☐ มัธยมศึกษาตอนต้น

☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย

☐ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)

☐ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

☐ อื่น ๆ (ระบุ).....

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....บาท

6. ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล

☐ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล

☐ รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

☐ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

☐ เลขานายกองค์การบริหารส่วนตำบล

☐ หัวหน้าสำนักงานปลัด (หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน)

☐ หัวหน้าส่วนการคลัง

- | | |
|---|---|
| ☐ หัวหน้าส่วนโยธา | ☐ หัวหน้าส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม |
| ☐ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน | ☐ นายช่างโยธา |
| ☐ วิศวกรโยธา | ☐ บุคลากร |
| ☐ นักวิชาการเกษตร | ☐ จพง./นักพัฒนาชุมชน |
| ☐ จนท.จพง.ธุรการ | ☐ ช่างโยธา |
| ☐ จนท./จพง.การเงินและบัญชี | ☐ จนท./จพง.พัสดุ |
| ☐ จนท./จพง.จัดเก็บรายได้ | ☐ จนท./จพง.ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย |
| ☐ จนท.บันทึกข้อมูล | ☐ อื่น ๆ ระบุ |

7. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง.....ปี

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

คำชี้แจง กรุณาเขียนระบุสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การบริหารส่วนตำบลของท่านตามความเป็นจริง

ท่านคิดว่าองค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการ หรือไม่ เพราะอะไร

ก. ไม่มี

ข. มี

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 สาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา

ข้อ	คำถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ในองค์การบริหารส่วนตำบล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	พฤติกรรมส่วนตัว					
1.	การแสวงหาอำนาจและผลประโยชน์ส่วนตัว					
2.	คนที่เอาแต่ใจตนเอง เห็นตัวเองสำคัญกว่าคนอื่น ไม่ยอมฟังใคร ไม่สนใจคนอื่น ทำอย่างมีตนคิด และเชื่อว่าถูกต้อง					
3.	เอาความดีใส่ตัวเองเอาชั่วใส่คนอื่น					
4.	ความมือคดต่อกัน มีความรู้สึกส่วนตัวที่ไม่ดีต่อกัน					
	สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน					
5.	พื้นฐานการศึกษา / การอบรม					
6.	ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานในส่วนราชการ					
7.	ความแตกต่างในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน					
8.	การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงเกินไป					
	การพึ่งพาการทำงาน					
9.	วิธีการทำงานของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน					
10.	การพึ่งพาการทำงานในการกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกัน					
11.	บรรยากาศในที่ทำงานในองค์กรไม่ดี					
	ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่					
12.	ความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่					
13.	สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน					
14.	ความรับผิดชอบงานที่เหลื่อมล้ำกันในองค์กร					

ข้อ	คำถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ในองค์การบริหารส่วนตำบล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	โครงสร้างที่ขึ้นต่อกัน					
15.	ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา					
16.	โครงสร้างองค์กรที่ขึ้นต่อกัน					
	ผลประโยชน์ส่วนตัว					
17.	ผลประโยชน์ส่วนตัวที่เกี่ยวกับการเลื่อนระดับขึ้นเงินเดือน หรือการได้รับการยกย่อง					
18.	ความต้องการผลประโยชน์ส่วนตัวในเรื่องของเงิน					
	พื้นฐานการศึกษา/อบรม					
19.	การศึกษาแต่ละบุคคลต่างกัน					
20.	การเข้าอบรมในแต่ละครั้งความคิดเห็นต่างกัน					
21.	บุคคลขาดการอบรม					
	ปัจจัยบริหารที่ขาดแคลน					
22.	ทรัพยากรที่จำเป็นขาดแคลน เช่น คอมพิวเตอร์					
23.	ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ					
	การเมืองท้องถิ่น					
24.	ผู้บริหารขาดจิตสำนึกในการทำงาน					
25.	ปัญหาระหว่างพนักงานประจำกับนักการเมืองท้องถิ่น					
26.	ผู้บริหารไม่มีความรอบคอบในการทำงาน					
27.	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่ยึดข้อระเบียบกฎหมาย					
	ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ					
28.	ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ความศรัทธา ที่แตกต่างกัน					

ข้อ	คำถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ในองค์การบริหารส่วนตำบล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร					
29.	ข่าวสารที่รับรู้ไม่ชัดเจน และสื่อสารกันภายใน องค์กรไม่รู้เรื่อง					
	การตั้งเป้าหมาย					
30.	การตั้งเป้าหมายการทำงานสูงเกินไป					
31.	ความไม่พึงพอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับใน ตำแหน่ง					
	การประสานงานภายในองค์กร					
32.	ขาดการให้ความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่าย					
33.	มีระบบการสื่อสารที่ไม่เข้าใจตรงกัน รวดเร็ว และราบรื่น					
34.	การเข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละฝ่ายที่ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์					

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

นายสุภกร อิมวัฒน์กุล เกิดเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2516 ที่อยู่ปัจจุบันบ้านเลขที่ 93 หมู่ที่ 3 ตำบลด่านโน อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา 30210 ตำแหน่งหน้าที่การงาน นักบริหารงานช่าง สถานที่ทำงานปัจจุบัน องค์การบริหารส่วนตำบลด่านโน อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา 30210 ประวัติการศึกษา พ.ศ.2522 ชั้นประถมศึกษา โรงเรียนบ้านพระมะขามสามัคคี อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2528 ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนพงษ์ศิริวิทยา อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2532 ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนรัตโนภาส อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ.2535 ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) วิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ.2540 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (สาขาเอกอุตสาหกรรมศิลป์) สถาบันราชภัฏนครราชสีมา พ.ศ.2548 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (สาขาวิทยาศาสตร์) สถาบันราชภัฏนครราชสีมา