

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความขัดแย้ง ระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม” ผู้วิจัยได้ค้นคว้ารวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในกระบวนการต่อไป ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. แนวคิด ประวัติองค์การบริหารส่วนตำบล
3. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
4. แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจทางการเมือง
5. บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

1. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นนั้นเป็นรูปแบบการปกครองที่ได้กำหนดให้ส่วนท้องถิ่นได้มีการดำเนินการบริหารตามเจตนารมณ์ของคนในท้องถิ่น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สถาบันดำรงราชานุภาพและกรมการปกครอง (2540 : 14) ให้ความหมายไว้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองในรูปลักษณะการกระจายอำนาจบางอย่าง ซึ่งรัฐมอบหมายให้ท้องถิ่นทำเอง เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ให้ดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตรงกับความต้องการของประชาชนโดยมีงบประมาณของตนเอง และมีอิสระในการบริหารพอสมควร

พรชัย เทพปัญญา (2541 : 1) ได้ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น คือ อำนาจหน้าที่ที่จะกำหนด และการบริหารกิจการภายในเขตพื้นที่ที่กำหนด และอาณาเขต ของพื้นที่ที่ว่านี้อยู่ภายในประเทศ และมีขนาดเล็กกว่าประเทศ และได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การปกครอง

ท้องถิ่น คือ การบริหารทางการเมืองของหน่วยย่อยทางพื้นที่ และประชาชนของประเทศ ซึ่งมีขนาดเล็กที่สุด

ลิจิต ซีรเวคิน (2548 : 36) ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่นว่า เป็นการปกครองโดยวิธีการซึ่งหน่วยการปกครองในท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งผู้ทำหน้าที่ปกครอง โดยอิสระ และได้รับอำนาจโดยอิสระ โดยความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง แต่การปกครองท้องถิ่นยังอยู่ภายใต้บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ มิใช่ว่าได้กลายเป็นรัฐอธิปไตยไป

วิท (Vit. 1967 : 14-21) ได้ให้ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่นสร้างโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองท้องถิ่นร่วมกันทั้งหมดหรืออำนาจบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น ตามหลักที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองประชาชนในท้องถิ่นแล้วรัฐบาลของท้องถิ่นก็ยอมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเองอันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรที่มีได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

จากความหมายของคำว่า การปกครองท้องถิ่นข้างต้น สรุปได้ว่าการปกครองท้องถิ่นหรือองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเป็นการปกครองที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจให้ประชาชนดำเนินการปกครองตนเอง โดยให้มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารพัฒนาและให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่ องค์กรปกครองท้องถิ่นดังกล่าวมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ และการดำเนินกิจการภายในขอบเขตของกฎหมาย ที่กำหนดภายในท้องถิ่นของตนเองเท่านั้น และหน่วยการปกครองท้องถิ่นนี้ต้องอยู่ใน ความดูแลของรัฐบาล

2. ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การพัฒนานั้นมีหลากหลายรูปแบบ การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอีกส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยมีความสำคัญดังนี้

2.1 ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นพื้นฐาน (ชูวงศ์ ฉายะบุตร. 2539 : 20) ได้สรุปไว้ดังนี้

2.1.1 การปกครองท้องถิ่น คือ รากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย (Basic Democracy) เพราะการปกครองท้องถิ่นจะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมือง

ให้แก่ประชาชน ให้ประชาชนรู้สึกว่าคุณมีความเกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียใน การปกครอง การบริหารท้องถิ่น เกิดความรับผิดชอบ และวางแผนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นที่ตน อยู่อาศัยอันจะนำมาซึ่งความศรัทธาเลื่อมใสในระบบประชาธิปไตยในที่สุด. โดยประชาชนใช้ ดุลพินิจในการเลือกผู้แทนที่เหมาะสม สำหรับผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเข้าไปบริหารกิจการของ ท้องถิ่น ประชาชนจึงเกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมือง ซึ่งนำมาสู่การมี ส่วนร่วมทางการเมืองในระดับชาติต่อไป

2.1.2 การปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักการปกครอง ตนเอง (Self government) กล่าวคือ การปกครองตนเองมิใช่การปกครองอันเกิดจากคำสั่งเบื้อง บน แต่เกิดจากการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เอง โดยการเลือกบุคคลขึ้นมา บริหารงานของท้องถิ่นเอง ซึ่งถือว่าเป็นการปกครองตนเองโดยประชาชนในท้องถิ่นอย่าง แท้จริง

2.1.3 การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลาง หลักการ สำคัญของหลักการกระจายอำนาจ เนื่องจากรัฐบาลมีความจำเป็นบางประการ ดังนี้

1) ภารกิจของรัฐบาลมีอยู่กว้างขวาง และนับวันจะขยายเพิ่มมากขึ้น มีความซับซ้อนมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากภารกิจของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ตลอดจน งบประมาณที่ใช้ในภารกิจดังกล่าวเพิ่มขึ้นทุกปี

2) รัฐบาลมีอาจดำเนินการในการตอบสนองความต้องการของ ประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึง เพราะแต่ละท้องถิ่นย่อมมีปัญหาและความต้องการที่ แตกต่างกัน การแก้ปัญหาหรือจัดบริการ โครงการในท้องถิ่นในรูปแบบซึ่งเหมือนกันย่อมไม่ บังเกิดผลสูงสุด เนื่องจากท้องถิ่นย่อมรู้ถึงปัญหาและเข้าใจปัญหาได้ดีกว่าผู้อื่น ซึ่งไม่ได้อยู่ใน ท้องถิ่นนั้น ประชาชนในท้องถิ่นจึงเป็นผู้ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นมาก ที่สุด

3) กิจการบางอย่างเป็นเรื่องเฉพาะท้องถิ่นนั้นไม่เกี่ยวกับท้องถิ่นอื่น และไม่มีส่วนได้เสียต่อประเทศโดยส่วนร่วม จึงเป็นการสมควรที่จะให้ประชาชนในท้องถิ่น ดำเนินการดังกล่าวเองจะเห็นได้ว่าหากไม่มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลจะต้อง รับภาระดำเนินการทุกอย่าง และไม่แน่ใจว่าจะสนองความต้องการท้องถิ่นถูกจุดหรือไม่ ซึ่งหากในท้องถิ่นดำเนินการเองแล้วภาระรัฐบาลจะผ่อนคลายเป็น รัฐบาลจะทำหน้าที่เพียงดูแล เฝ้าที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อให้ท้องถิ่นมีมาตรฐานในการดำเนินงานยิ่งขึ้น

2.1.4 การปกครองท้องถิ่นสามารถสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างทั้งทางภูมิศาสตร์ ทรัพยากร ประชากร ปัญหา และความต้องการ ผู้ที่จะให้บริการและแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนจึงเป็นผู้รู้ถึงสภาพดังกล่าวเป็นอย่างดี การบริหารงานจึงเป็นไปได้ด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.1.5 การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมืองของประเทศในอนาคต เพราะนักการเมืองท้องถิ่นย่อมเรียนรู้ประสบการณ์ทางการเมือง การเลือกตั้ง มีทักษะในการบริหารงานท้องถิ่นตลอดจน ได้รับการสนับสนุนจากประชาชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สามารถส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในการเมืองระดับชาติ

2.1.6 การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเองทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งการพัฒนาชนบทที่ผ่านมาประชาชนขาดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ การพัฒนาชนบทจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นต้องมาจากการริเริ่มช่วยตนเองของท้องถิ่น ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงกัน โดยอาศัยโครงสร้าง ความมีอิสระในการปกครองตนเอง ซึ่งถ้าหากมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงแล้วท้องถิ่นจะเกิดการพึ่งตนเองได้

2.2 การปกครองท้องถิ่นจึงมีความสำคัญหลายประการ (พีรสิทธิ์ คำานวณศิลป์. 2543 : 95) ดังนี้

2.2.1 การปกครองท้องถิ่นจะช่วยให้การแก้ไขปัญหาการปกครองสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง เพราะประชาชนรู้ปัญหาและเป็นผู้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น และการแก้ปัญหานั้นย่อมได้ผลเพราะประชาชนรู้ปัญหาดีกว่าบุคคลอื่นเนื่องจากใกล้ชิดเหตุการณ์

2.2.2 การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นของตนเองเท่ากับการฝึกฝนรู้จักการเรียนรู้การปกครองระดับชาติไปในตัว กล่าวอีกนัยหนึ่งการปกครองท้องถิ่นจะเป็นสถาบันฝึกสอนให้ประชาชนเรียนรู้การปกครองระดับชาติ ซึ่งอำนวยในการพัฒนาการทางการเมืองไปในตัว

2.2.3 การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระทางด้านการเงิน และกำลังเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลไปได้ส่วนหนึ่ง

2.2.4 การปกครองท้องถิ่นที่เข้มแข็งและบริหารงานมีประสิทธิภาพจะทำให้ประชาชนมีความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีความรู้สึกถึงความผูกพันและมีส่วนได้เสียความสำนึกเช่นนี้จะสร้างสรรค์พลเมืองที่รับผิดชอบ (Responsible citizens) ให้แก่ประเทศชาติเป็นส่วนร่วม

2.2.5 การปกครองท้องถิ่นเป็นรากแก้วของการปกครองระบอบประชาธิปไตยเป็นการปกครองตนเอง

สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การปกครองท้องถิ่นมีความสำคัญ เนื่องจากการจัดบริการของรัฐบาลให้ตรงกับความต้องการของชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ซึ่งรัฐบาลในระบอบประชาธิปไตยมักจะจัดให้มีการปกครองระดับท้องถิ่นขึ้น ทั้งนี้ ถือได้ว่าเป็นการกระจายอำนาจการปกครองบางประการให้ท้องถิ่นดำเนินการเอง เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนได้สูงสุด

3. องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น เป็นรูปแบบการปกครองที่ได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักวิชาการ ได้ อธิบายองค์ประกอบไว้ ดังนี้

3.1 องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย (ทวี พันธวุฒิสถิต 2537 : 100)

3.1.1 มีฐานะเป็นนิติบุคคลจัดตั้งขึ้น โดยกฎหมายเป็นอิสระจากรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลแห่งชาติ และมีขอบเขตการปกครองที่แน่นอน

3.1.2 มีอำนาจอิสระในการบริหารงานและสามารถใช้ดุลพินิจของตนเอง ในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการกำหนดนโยบาย

3.1.3 มีงบประมาณของตนเอง โดยมีอำนาจเก็บภาษีและรายได้อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

3.1.4 คณะผู้บริหารท้องถิ่น ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น ทั้งหมดหรือบางส่วน

3.2 องค์ประกอบของระบบการปกครองท้องถิ่น อุทัย หิรัญโต (2543 : 22) อธิบายไว้ ดังนี้

3.2.1 สถานะตามกฎหมาย (Legal status) หมายความว่า หากประเทศใด กำหนดเรื่องการปกครองท้องถิ่น ไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศ การปกครองท้องถิ่นในประเทศนั้นจะมีความเข้มแข็งกว่าการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้ง โดยกฎหมายอื่น เพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้น เป็นการแสดงให้เห็นว่าประเทศนั้นมีนโยบายที่จะกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

3.2.2 พื้นที่และระดับ (Area and level) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อ การกำหนดพื้นที่ และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการ เช่น ปัจจัยทาง

ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เชื้อชาติและความสำคัญในการปกครองตนเองของประชาชนจึงได้มี กฎเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่ และระดับหน่วยการปกครองท้องถิ่นออกเป็น 2 ระดับ คือ หน่วย การปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดใหญ่สำหรับขนาดของพื้นที่ จากการศึกษาขององค์การ สหประชาชาติ โดยองค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) องค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม (UNESCO) องค์การอนามัยโลก (WHO) และสำนักกิจการสังคม (Bureau of Social Affair) ได้ให้ความเห็นว่า หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สามารถให้บริการ และบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ควรมีประชากรประมาณ 50,000 คน แต่ยังมีปัจจัยอื่นที่ ต้องพิจารณาด้วย เช่น ประสิทธิภาพในการบริหารรายได้ และบุคลากร เป็นต้น

3.2.3 การกระจายอำนาจและหน้าที่ การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจ หน้าที่ที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมือง และการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญ

3.2.4 องค์การนิติบุคคล จัดตั้งขึ้น โดยผลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาล กลางหรือรัฐบาลแห่งชาติมีขอบเขตการปกครองพื้นที่แน่นอน มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ออกกฎ ข้อบัญญัติ ควบคุม ให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ

3.2.5 การเลือกตั้ง สมาชิกองค์การ หรือคณะผู้บริหารจะต้อง ได้รับ เลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการเข้ามีส่วนร่วมทาง การเมือง การปกครองของประชาชน โดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง

3.2.6 อิสระในการปกครองตนเอง สามารถใช้ดุลพินิจของตนเองใน การปฏิบัติ กิจการภายในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลาง และไม่อยู่ ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานทางราชการ

3.2.7 งบประมาณของตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ การจัดเก็บ ภาษี ตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุ บำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

3.2.8 การควบคุมดูแลของรัฐ เมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้วยังคงอยู่ใน การกำกับดูแลจากรัฐเพื่อประ โยชน์ และความมั่นคงของรัฐและประชาชนโดยส่วนรวม โดยการมีอิสระเต็มที่ที่เดียวคงหมายถึงเฉพาะอิสระในการดำเนินการเท่านั้น เพราะมิฉะนั้นแล้ว ท้องถิ่นจะกลายเป็นรัฐอิสระ รัฐจึงต้องสงวนอำนาจในการควบคุมดูแล

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบสำคัญของการ ปกครอง ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การเป็นนิติบุคคล มีสภาและผู้บริหารระดับท้องถิ่นที่มา

จากการเลือกตั้งตามหลักการที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ มีความอิสระในการปกครองตนเอง มีเขตการปกครองที่ชัดเจนและเหมาะสม มีงบประมาณรายได้ของตนเองอย่างเพียงพอ

แนวคิด ประวัติองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นที่รัฐบาลจัดตั้งขึ้น หลังสุดถือเป็นหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งรัฐบาลได้กระจายอำนาจ การบริหาร ให้แก่คนในท้องถิ่นให้สามารถมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และมีหน้าที่อื่น ๆ ตามที่มีกฎหมายกำหนด ซึ่งเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 14 ว่าด้วย การปกครอง ส่วนท้องถิ่น บัญญัติให้ท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารงาน ตามหลักแห่ง การปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ ท้องถิ่นใดที่ต้องการปกครองตนเองก็มีสิทธิได้รับ การจัดตั้ง เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างรัฐ กับองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน ซึ่งมีกฎหมายกำหนด โดยจะต้อง คำนึงถึงหลักการกระจายอำนาจให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหลักสำคัญ

1. ประวัติการจัดตั้ง

กระทรวงมหาดไทยได้ออกคำสั่งที่ 222/2499 เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2499 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยกำหนดให้มีการจัดตั้ง สภาตำบลให้ แล้วเสร็จภายในสามเดือน เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมใน การบริหารงานของสภา ตำบลและช่วยสร้างความเจริญให้ท้องถิ่น หลังจากนั้นรัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติ ระเบียบราชการส่วนตำบล พ.ศ. 2499 จัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นเป็นหน่วยราชการ บริหารส่วนท้องถิ่นอย่างสมบูรณ์ คือ มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีรายได้และรายจ่ายของตนเอง สามารถดำเนินกิจการได้อย่างอิสระ องค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดตั้งเพียง 59 แห่ง ต้องยุบ เลิกไป เพราะการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ (สถาบันดำรงราชานุภาพ และกรมการปกครอง. 2540 : 45)

ในปี พ.ศ. 2509 รัฐบาลได้ออกคำสั่งที่ 275/2509 เมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2509 เรื่องระเบียบบริหารราชการตำบลและหมู่บ้าน (ฉบับที่ 2) จัดตั้งสภาตำบลใน รูปแบบใหม่โดยปรับปรุงสภาตำบลให้มีลักษณะคล้ายสภาท้องถิ่นในระบบประชาธิปไตย แต่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล การดำเนินการไม่ทั่วถึงทั้งประเทศ เนื่องจากมีงบประมาณจำกัด

จึงให้ใช้บังคับใช้เฉพาะบางตำบลที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้ ส่วนตำบลอื่น ๆ ให้ใช้ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้านตามคำสั่ง 222/499 ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 คณะปฏิวัติได้ออกประกาศคณะปฏิวัติที่ 326 เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2515 เพื่อแก้ไขปรับปรุงการจัดระเบียบบริหารของตำบลให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพการณ์ในขณะนั้น โดยตำบลที่จัดระเบียบบริหารตามประกาศของคณะปฏิวัติ มีสภาพตำบล แต่ไม่มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาตำบล และตามประกาศนี้ได้ยกเลิก พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนตำบล พ.ศ. 2499 รวมทั้งฉบับที่ 2 พ.ศ. 2509 นอกจากนี้ยังให้โอนทรัพย์สินหนี้ และสิทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลไปเป็นของจังหวัด

เมื่อ พ.ศ. 2537 สมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย ได้ปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารส่วนตำบล จึงได้ออกพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 รวมทั้งแก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 เพื่อให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

เมื่อ พ.ศ. 2552 สมัยรัฐบาลนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ได้ปรับปรุงกฎหมายโดยที่พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล มีบทบัญญัติบางประการไม่เหมาะสมกับสถานะในปัจจุบัน เป็นการจำกัดสิทธิของประชาชนทั้งสิทธิของผู้สมัครรับเลือกตั้งและสิทธิของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง สมควรเปิดกว้างให้เป็นสิทธิและเสรีภาพของประชาชน จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

2. หลักเกณฑ์การจัดตั้ง

องค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ได้มีการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้มีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเพิ่มขึ้นเรื่อยจนถึงปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 6,744 แห่ง ได้มีแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้มีการยุบรวมองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้ (กรมการปกครอง. 2547 : 19-20)

2.1 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจรวมกับ องค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีเขตติดต่อกันภายในอำเภอเดียวกันได้ ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตตำบลนั้น

2.2 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจรวมกับหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ที่มีเขตติดต่อกันภายในอำเภอเดียวกัน ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตตำบลนั้น

2.3 องค์การบริหารส่วนตำบลใดมีจำนวนประชากรทั้งหมดไม่ถึง 2,000 คน เป็นเหตุไม่สามารถบริหารงานพื้นที่นั้นให้มีประสิทธิภาพได้ ให้กระทรวงมหาดไทยประกาศยุบองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าว โดยให้รวมพื้นที่เข้ากับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่นที่มี

เขตติดต่อกันภายในอำเภอเดียวกัน หรือให้หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่มีเขตติดต่อกันภายในอำเภอเดียวกัน ตามเจตนารมณ์ของประชาชนใน เขตตำบลนั้น

ต่อมาพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 ได้กำหนดเพิ่มเติมให้ สภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันเป็นเวลา 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ก็อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ทั้งนี้เพื่อให้มีความสัมพันธ์กับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และ เป็นไปตาม พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลจะสามารถจัดตั้งได้จะต้องมาจากสภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท หรือตามเกณฑ์รายได้เฉลี่ยที่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องจัดทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย และประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา โดยในประกาศให้ระบุชื่อและขอบเขตองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย

3. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่

3.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นฝ่ายนิติบัญญัติที่ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในหมู่บ้านในตำบลนั้น ๆ หมู่บ้านละ 2 คน ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมี 2 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้หมู่บ้านละ 3 คน แต่ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้หมู่บ้านละ 6 คน ในสภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นจะประกอบด้วย ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน และเลขาธิการสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน ซึ่งมาจากการเลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีหน้าที่ในการให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบล พิจารณา และให้ความเห็นชอบร่างข้อบังคับตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย แผนพัฒนาตำบล กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ โดยมีวาระในการดำรงตำแหน่ง คราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง

3.2 นายกององค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตตำบล ซึ่งอาจแต่งตั้งรองนายกององค์การบริหารส่วนตำบล ได้ไม่เกิน 2 คน และเลขานุการนายกององค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งรองนายกอง

บริหารส่วนตำบลและเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล มาจากการแต่งตั้งจากนายก
องค์การบริหารส่วนตำบล มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในส่วนใน
การดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี มี
หน้าที่ในการบริหารพัฒนา บริหารงานทั้งหมด ทั้งบริหารพัฒนาตำบล บริหารงานบุคคล
กำหนดนโยบาย วางแผนการพัฒนาตำบลจัดทำงบประมาณรายจ่าย ต้องรายงานผลการ
ปฏิบัติงานตามที่ให้นโยบายไว้ในทุกปี และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา : (“พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546”. 2546 : 16-37)

4. การบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล

การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลมี นายกององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บังคับบัญชาในส่วนราชการ มีพนักงานส่วนตำบลซึ่งเป็นราชการประจำ และมีลูกจ้างจำนวนตามโครงสร้างตามกรอบ อัตราค่าจ้าง เป็นไปตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งกำหนดไว้ 3 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยมีกรอบพิจารณาจากรายได้ พื้นที่ และประชากรในพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเกณฑ์ในการพิจารณากรอบอัตราค่าจ้างแบ่ง การบริหาร ออกเป็น อย่างน้อย 6 ส่วน ดังนี้

4.1 สำนักปลัดงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการของพนักงานส่วนตำบล และลูกจ้าง งานการประชุม งานนโยบายและแผน งานกฎหมายและคดี งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานกิจการสภา และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

4.2 ส่วนการคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงินการเบิกเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน และอื่น ๆ โดยมี ฝ่ายงานการเงิน ฝ่ายงานบัญชี ฝ่ายงานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ ฝ่ายทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

4.3 ส่วนโยธา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสำรวจ ออกแบบ ประมาณการราคาค่าใช้จ่ายในโครงการ งานควบคุมอาคาร โดยมีฝ่ายก่อสร้าง ฝ่ายออกแบบและควบคุมอาคาร ฝ่ายประสานสาธารณูปโภค และฝ่ายผังเมือง และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

4.4 ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสาธารณสุขทั้งหมด โดยมีฝ่ายอนามัยและสิ่งแวดล้อม ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพและสาธารณสุข ฝ่ายรักษาความสะอาด ฝ่ายควบคุมและจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม ฝ่ายควบคุมโรค และฝ่ายบริการสาธารณสุข และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

4.5 ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา คือ ฝ่ายส่งเสริมกิจการโรงเรียน และฝ่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

4.6 ส่วนสวัสดิการสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การบริการด้าน สวัสดิการและพัฒนาชุมชน การสังคมสงเคราะห์ และฝ่ายส่งเสริมอาชีพและพัฒนาสตรี และ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

5. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มีดังนี้

5.1 อำนาจหน้าที่ทั่วไป

ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 66 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่พัฒนาตำบลทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

5.2 หน้าที่ที่กฎหมายบังคับให้ทำ

มาตรา 67 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

5.2.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

5.2.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้ง

กำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

5.2.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

5.2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

5.2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

5.2.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

5.2.7 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.2.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรม

อันดีของท้องถิ่น

5.2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณ

หรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

5.3 หน้าที่ที่ไม่บังคับให้ทำ แต่อาจที่จะดำเนินการได้

มาตรา 68 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำ กิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

5.3.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

- 5.3.2 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 5.3.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 5.3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และ

สวนสาธารณะ

- 5.3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- 5.3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 5.3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 5.3.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของ

แผ่นดิน

- 5.3.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 5.3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 5.3.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 5.3.12 การท่องเที่ยว
- 5.3.13 การผังเมือง

5.4 ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 ยังกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

- 5.4.1 การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- 5.4.2 การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- 5.4.3 การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- 5.4.4 การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่นๆ
- 5.4.5 การสาธารณสุขการ
- 5.4.6 การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- 5.4.7 การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- 5.4.8 การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 5.4.9 การจัดการศึกษา
- 5.4.10 การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา

และผู้ด้อยโอกาส

- 5.4.11 การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ
วัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 5.4.12 การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- 5.4.13 การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 5.4.14 การส่งเสริมกีฬา
- 5.4.15 การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของ
ประชาชน
- 5.4.16 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- 5.4.17 การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของ
บ้านเมือง
- 5.4.18 การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- 5.4.19 การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- 5.4.20 การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- 5.4.21 การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- 5.4.22 การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- 5.4.23 การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการ
อนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ
- 5.4.24 การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 5.4.25 การผังเมือง
- 5.4.26 การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
- 5.4.27 การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- 5.4.28 การควบคุมอาคาร
- 5.4.29 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 5.4.30 การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการ
ป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- 5.4.31 กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่
คณะกรรมการประกาศกำหนด

5.5 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมายที่กำหนด ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว องค์การบริหารส่วนตำบลยังมีกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องที่ให้องค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะราชการส่วนท้องถิ่นดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.5.1 พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522

5.5.2 พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535

5.5.3 พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508

5.5.4 พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2475

5.5.5 พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510

5.5.6 พระราชบัญญัติโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2535

5.5.7 กฎหมายอื่น ๆ ตามแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลในท้องถิ่นที่มีพื้นที่ต้องบังคับใช้ตามกฎหมายนั้น ๆ เช่น กฎหมายเกี่ยวกับเรื่องป่าไม้ การประมง ทรัพยากรธรรมชาติ น้ำมัน นกอีแอ่น เป็นต้น

6. รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

6.1 องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเอง ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ภาษีบำรุงท้องที่ อากรฆ่าสัตว์ และค่าธรรมเนียมใบอนุญาต รวมถึงผลประโยชน์อื่นอันเนื่องจากการฆ่าสัตว์

6.2 ส่วนราชการจัดเก็บให้ ได้แก่ ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์และล้อเลื่อน ภาษีสุรา ภาษีสรรพสามิต ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิบัตรและนิติกรรมตามประมวลกฎหมายที่ดิน อากรรั้งนกอีแอ่น ค่าภาคหลวง ค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้ รายได้จากอกรกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล เงินจากประทานบัตรใบอนุญาต และอาชญาบัตรตามกฎหมายว่าด้วยการประมง รายได้จากทรัพยากรธรรมชาติ

6.3 เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

6.4 รายได้อื่น ๆ เช่น รายได้จากทรัพย์สิน รายได้จากสาธารณูปโภค รายได้จากกิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล เงินและทรัพย์สินอื่นที่มีผู้อุทิศให้ รายได้อื่นตามที่รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐจัดสรรให้ และตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

7. รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลอาจมีรายจ่ายตามงบประมาณโดยจำแนกออกเป็น

2 ลักษณะ คือ รายจ่ายงบกลาง และรายจ่ายตามแผนงาน

7.1 รายจ่ายงบกลาง หมายถึง รายจ่ายที่องค์กรปกครองท้องถิ่นมีภาระผูกพันต้องจ่าย และเป็นรายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อจัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ เบิกจ่าย ได้แก่

7.1.1 ค่าชำระเงินกู้ และดอกเบี้ย

7.1.2 รายจ่ายตามข้อผูกพัน

7.1.3 เงินสำรองจ่าย

7.1.4 เงินงบประมาณรายจ่ายทั่วไปตั้งช่วยเหลืองบประมาณ

7.1.5 เงินช่วยค่าทำศพ

7.2 รายจ่ายตามแผนงาน หมายถึง รายจ่ายซึ่งกำหนดรายละเอียดหมวดรายจ่ายไว้ในงานหรือโครงการตามแผนงานสำหรับหน่วยงานใดโดยเฉพาะ ได้แก่

7.2.1 หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

7.2.2 หมวดค่าจ้างชั่วคราว

7.2.3 หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ

7.2.4 หมวดค่าสาธารณูปโภค

7.2.5 หมวดเงินอุดหนุน

7.2.6 หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง

7.2.7 หมวดรายจ่ายอื่น ๆ

8. การกำกับดูแล

8.1 นายอำเภอมีอำนาจกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของทางราชการ โดยมีอำนาจสามารถเรียกสมาชิกสภา คณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลมาชี้แจง หรือสอบสวน ตลอดจนเรียกรายงานเอกสารใด ๆ จากองค์การบริหารส่วนตำบลมาตรวจสอบได้

8.2 เพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม นายอำเภอจะรายงานเสนอความเห็นต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อยุบสภาก็ได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล จึงสรุปได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน และผู้ร่างกฎหมายต้องการให้องค์ประกอบของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจาก การเลือกตั้งโดยตรง อันเป็นตัวแทนของประชาชนโดยแท้จริง มีจำนวนที่มากกว่าจำนวนที่ มาจากการแต่งตั้ง และได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายให้มีเฉพาะผู้แทนของประชาชนมาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรงเท่านั้น ทำหน้าที่เป็นทั้งฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อันสะท้อนให้เห็นว่าต้องการให้เป็นองค์กรปกครองของประชาชน และต้องการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ตามเจตนารมณ์ของหลักการกระจายอำนาจการปกครองอย่างแท้จริง และเมื่อพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ที่จะเห็นได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาครอบคลุมในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม คุณภาพชีวิตของประชาชน และมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1. ความหมายของความขัดแย้ง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายความขัดแย้ง (Conflict) ไว้หลากหลายดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2538 : 137) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตามฝ่าฝืน ขึ้นไว้ และได้อธิบายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Websters Dectonary) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มากจากภาษาละตินว่า Confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของการเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ . 2540 : 10)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความต้องการตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือสถานการณ์ที่ไปขัดขวางหรือสกักกั้นการกระทำ

ของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่อง ค่านิยมความสนใจ แนวความคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

อรวรรณ สุทธิพิทักษ์ (2544 : 86) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปრაกฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นไม่ลงรอยกันและประสบปัญหาในการ ตัดสินใจเนื่องจากความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ และผลประโยชน์ที่ไม่ สอดคล้องกัน

ประชุม รอดประเสริฐ (2545 : 62) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด ความเป็นฝ่ายตรงข้าม หรือความเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

จากความหมายดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะ ปრაกฏการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความเห็นที่แตกต่างกัน ไม่ลงรอยกัน และ ไม่สามารถตกลงหรือตัดสินใจเลือกกระทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เนื่องจากมีวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่แตกต่างกัน ทั้งทางด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม สถานภาพ แนวปฏิบัติ การได้รับ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ และผลประโยชน์ที่แตกต่างกันทำให้ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อ ยุติให้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ สถานการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าวเกิดผลกระทบต่อ องค์การทั้งทางบวกและทางลบ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ เหมาะสม เพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้ เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

ความหมายของความขัดแย้งทางการเมืองในองค์การ

ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่าย ขึ้นไปโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลอย่าง ใดขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน (ชรินทร์ ชุนพันธ์รักษ์, 2544 : 19-120)

ความขัดแย้ง คือ การค้ำกันต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ (ชรินทร์ ชุนพันธ์รักษ์, 2544 : 19-120)

ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในเรื่อง ที่เกี่ยวกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมายไม่ว่าการรับรู้นั้นจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ใน ความขัดแย้งจะมีความรู้สึกที่ว่าถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้ (สุวรรณ พุฒณา. 2548 : 11) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าหมายและ จุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้ง

จากความหมายความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมในสังคมเดียวกันเกิดความขัดแย้งขึ้นเมื่อแต่ละฝ่าย มีเป้าหมาย และจุดมุ่งหมายที่ไม่สอดคล้องกันหรือ ไปด้วยกันไม่ได้ จากความหมายของ ความที่สำคัญอยู่ 2 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระ (Substantive conflict) เป็น ความขัดแย้งเป็นไม่เหมือนกันในเรื่องของผลลัพธ์หรือเป้าหมาย และวิธีการที่จะดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ความขัดแย้งทางด้านนี้อาจจะเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดสรรทรัพยากร การให้รางวัลผลตอบแทน การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน และการมอบหมาย เป็นต้น
2. ความขัดแย้งทางด้านอารมณ์ (Emotional conflict) เป็นความขัดแย้ง ที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในองค์การ มีผลต่อความรู้สึก ความโกรธ ความไม่เชื่อใจ ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่พอใจ เป็นต้น ซึ่งความขัดแย้งนี้ก่อให้เกิด การโต้แย้งเป็นปฏิปักษ์ ระหว่างกันของบุคคลหรือกลุ่มในองค์การรูปแบบของความขัดแย้งทั้ง 2 รูปแบบดังกล่าวเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นมาในการปฏิบัติงานในองค์การ โดย ที่ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการจัดการที่ดีสามารถใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งดังกล่าวก่อให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์การให้ได้ จึงจะถือว่าเป็น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานในองค์การสำหรับในทางรัฐศาสตร์แล้วกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งนั้นเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของการเมือง ซึ่งความขัดแย้งทางการเมืองเกิดขึ้นได้ ในหลายมิติ แต่หากมองโดยรวมตามทฤษฎีระบบของ เดวิด แอสตัน (David Easton. 1967 ; อ้างถึงใน ศาสวัต เฟ่งแพ. 2543 : 11) ที่ว่ากิจกรรมที่อยู่ในเขตแดนของระบบการเมืองเป็น

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่า (Value) ให้แก่สังคม โดยที่มีอำนาจบังคับให้มีการปฏิบัติตามการจัดสรรนั้น ฉะนั้นความขัดแย้งทางการเมืองที่เกิดขึ้นจึงเป็นเรื่องของการแข่งขันหรือการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่มีคุณค่า และระดับที่เหนือขึ้นไปก็คือการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งการเป็นผู้จัดสรรสิ่งที่มีคุณค่า เช่น ความมั่นคง เกียรติยศ และอำนาจในสังคมการเมือง เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงการกระจายแจกจ่ายสิ่งที่มีคุณค่า เช่น ผลประโยชน์หรือตำแหน่ง เป็นต้น อย่างไม่เท่าเทียมทั่วถึง จนอาจก่อให้เกิดความคับข้องใจ และอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด

ควินซีไวท์ (Queen C Whight, 1990 : 22; อ้างถึงใน ศาสวัต เฟ่งแพ. 2543 : 20) กล่าวถึง ความขัดแย้งทางการเมือง (Political conflict) ว่าเป็นความขัดแย้งที่แต่ละกลุ่มแย่งกันเป็นผู้กำหนดนโยบาย

พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว (2531 : 116) กล่าวถึงความขัดแย้งไว้ว่า คือแบบแผนของการปฏิสัมพันธ์ซึ่งเกิดจากความไม่ลงรอยกันของการแบ่งสรรทรัพยากร ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดโดยมีมิติที่สำคัญของความขัดแย้งคือ

1. ขอบข่ายของความขัดแย้ง (Scope of conflict) หมายถึง จำนวนคนที่เข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในสถานการณ์ขัดแย้งนั้น แะขอบข่ายของความขัดแย้งจะเป็นตัวกำหนดผลของความขัดแย้ง

2. ความเข้มข้นของความขัดแย้ง (Intensity of conflict) หมายถึง ความมุ่งมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อประเด็นขัดแย้งและระดับน้ำหนักของความเกี่ยวข้องกัน สถานการณ์ขัดแย้งนั้น สมมติฐานหนึ่งในเรื่องนี้คือ การแก้ไขความขัดแย้งที่มีความเข้มข้นของความขัดแย้งสูงนั้นจะยุ่งยากกว่าการแก้ไขความขัดแย้งที่มีความเข้มข้นของความขัดแย้งน้อยกว่า

3. ความสามารถรู้เห็นซึ่งความขัดแย้ง (Visibility of conflict) หมายถึง จำนวนคนตระหนักถึง ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับขอบข่ายของความขัดแย้ง และความเข้มของความขัดแย้ง เป็นต้น ซึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งมิติทั้งสามของความขัดแย้งนี้จะมี ความเกี่ยวพันกันอย่างแยกไม่ออก

จุมพล หนิมพานิช (2547 : 146-147) กล่าวว่าทุกครั้งเมื่อพูดถึงการเมืองในองค์การก็จะพูดถึงการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ แล้วนำอำนาจที่ได้มาไปแสวงหาผลประโยชน์ หรืออาจใช้ในการไปปกป้องผลประโยชน์ แต่เนื่องจากผลประโยชน์หรือทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด จึงมักทำให้ฝ่ายที่ต้องสูญเสียผลประโยชน์ไม่ยอมที่จะสูญเสียผลประโยชน์ง่าย ๆ ตรงนี้จึงนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การ

ชัชอนันต์ สมุทรวณิช ได้ให้คำจำกัดความของการเมือง “การเมือง” ว่า การเมืองเป็นเรื่องของความขัดแย้ง ไว้ที่น่าสนใจว่า (อ้างถึงใน ชลัท ประเทืองรัตนา. 2542 : 9) การมองการเมืองว่า เป็นเรื่องของความขัดแย้ง น่าจะเป็นคำจำกัดความที่ดีที่สุด ในทัศนะของผู้เขียน แน่แน่นอนนักรัฐศาสตร์หลายคนแย้งว่าการเมืองไม่ใช่เรื่องของความขัดแย้ง อย่างเด็ดแต่เป็นเรื่องของการประนีประนอม (Compromise) ด้วย การประนีประนอมเกิดจากอะไร การประนีประนอมเป็นผลของความขัดแย้งที่ตกลงกันได้ แต่ความขัดแย้งทุกเรื่อง ไม่ใช่จะนำไปสู่การประนีประนอมทุกครั้งไป แม้รัฐจะใช้อำนาจไปแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้อง จะต้องยอมรับข้อตัดสินก็ตาม แต่ในทางความเป็นจริง รัฐใช้อำนาจไปแล้ว ซึ่งถึงแม้จะชอบธรรม ตัดสินแล้วจะยอมรับแล้วไม่มีความขัดแย้งกันต่อไป ตรงกันข้ามความขัดแย้งย่อมจะมีอยู่เสมอ

ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งทางการเมืองไว้หลากหลาย ความขัดแย้งทางการเมืองคือ ความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลสองฝ่ายหรือสองกลุ่มได้กระทำขึ้น อันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านความขัดแย้งจากข้อมูล ด้านความขัดแย้งจากผลประโยชน์ ด้านความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง ด้านความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ ด้านความขัดแย้งจากค่านิยม และการใช้อำนาจทางการเมือง ทำให้ผู้มีส่วนเสีย ซึ่งต่างก็แสดงทัศนะของพวกเขาให้เห็นว่า บุคคลอื่นหรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนองและไม่สามารถตกลงกัน ให้เป็นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่ายได้ ส่งผลให้เกิดการเป็นปรปักษ์ต่อกัน แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้ความขัดแย้ง หมายถึง การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

2. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบัน

ทัศนะหรือมุมมองของนักวิชาการที่มีต่อความขัดแย้งนั้น แต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน สตีเฟน พี รอปบิ้นส์ (Stephen P. Rottins) ได้เสนอว่า ผู้บริหารมีทัศนะต่อความขัดแย้ง 3 รูปแบบ คือ 1. แนวคิดประเพณีนิยม (Traditional view) 2. แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human relations view) 3. แนวคิดนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist) แคนเน็ท คับเบิลยู โทมัส (Kenneth W. Thomas) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมี 3 รูปแบบ เช่นเดียวกันกับแนวคิด ของรอปบิ้นส์ โดยเรียกแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ว่า แนวคิดด้านพฤติกรรม

ศาสตร์ (Behavioral view) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามทัศนะของروبิ้นส์และโทมัสได้ดังนี้ (ชรินทร์ ชูณหพันธ์. 2544 : 120-121)

1. แนวคิดประเพณีนิยม สมัยก่อนเชื่อกันว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ชั่วร้าย ถูกมองในทางไม่ดี เมื่อได้ยืนยันว่าเกิดความขัดแย้งขึ้นที่ใด คนจะนึกถึงภาพการวิวาท ความรุนแรง ความพินาศ ความโกรธ ฯลฯ ซึ่งล้วนแต่เป็นเรื่องเดือดร้อนอันตรายต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สมควรที่จะต้องหาทางหลีกเลี่ยง นักพฤติกรรมศาสตร์ได้เริ่มทำการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง เช่นเดียวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงได้ทำการศึกษาเรื่องความขัดแย้งนี้ในช่วงปี ค.ศ. 1930-1940 ทำให้ได้ข้อสรุปว่า ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลมาจากการสื่อสารในองค์การไม่ดี ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความไม่เปิดเผยต่อกันและการปิดบังข้อมูลของบุคคลในองค์การ รวมถึงความล้มเหลวของผู้บริหารในการตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถจูงใจคนเหล่านั้นได้ ความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งทุกรูปแบบเป็นสิ่งที่ไม่ดีนี้ ทำให้ได้วิธีพิจารณาง่าย ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นผู้บริหารต้องหาทางหลีกเลี่ยง จำเป็นต้องหาสาเหตุให้พบและแก้ไขให้ได้ เพื่อปรับปรุงการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม และองค์การ

2. แนวคิดทางพฤติกรรมหรืออักษมนุชสัมพันธ์ แนวคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้แย้งว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นในทุกกลุ่ม และทุกองค์กร ไม่ใช่สิ่งผิดปกติหรือชั่วร้ายและทุกคนจะต้องยอมรับด้วยเหตุผลว่ามันจะต้องเกิดไม่สามารถจะห้ามได้ บางเวลาและบางสถานการณ์ ความขัดแย้งอาจทำให้เกิดประโยชน์ แนวคิด เช่นนี้เริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940 จนถึงกลางทศวรรษ 1970

3. แนวคิดปฏิสัมพันธ์ ปัจจุบันนี้ความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้นเป็นการมองภาพรวมของบุคคลทั้งหมดที่ทำงานร่วมกันในองค์การ (Interactionist perspective) ในขณะที่นักพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่จะต้องเกิด แนวคิดกลุ่มนี้ยังมีความเห็นก้าวหน้าไปอีกคือ เห็นควร “กระตุ้น” ให้มีความขัดแย้งในลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ การที่สมาชิกกลุ่มมีความเห็นไปทางเดียวกันตลอดเวลา ทำให้บรรยากาศสงบราบรื่นดีก็จริง แต่บางครั้งมีผลให้เกิดความเฉื่อยชาไม่สนใจในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทำให้องค์การอยู่กับที่หรือเปลี่ยนแปลงช้า จนไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้มีการตื่นตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคลหลายคนหลายกลุ่ม และจากแนวคิดสมัยใหม่ในเรื่องความขัดแย้งนี้ผู้บริหารจึงไม่หาประโยชน์จากความขัดแย้งนั้นเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ

จอห์น เอ็ม อีแวนเชวิกส์ (John M. Ivancevich) อ้างถึงโนชนินทร์ ชูณห์พันธุ์ (2544 : 212) ได้เสนอแนวคิดต่อความขัดแย้ง ว่ามี 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ด้วยกัน โดยที่แนวคิดกลุ่มแรกจะมีมุมมองของความขัดแย้งในทางลบ (Negative) หรือเป็นแนวคิดดั้งเดิมหรือประเพณีนิยม (Traditional perspective) และแนวคิดกลุ่มที่สองจะมีมุมมองของความขัดแย้งในทางบวก (Positive) หรือเป็นแนวคิดใหม่ (Contemporary viewpoint)

1. แนวคิดกลุ่มแรก เป็นแนวคิดดั้งเดิม มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ความขัดแย้งถูกมองไปในทางลบ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้าง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นจะต้องพยายามช่วยกันปิดบังไว้ ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในการสื่อสาร ขาดความเข้าใจกัน เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร

2. แนวคิดกลุ่มที่สอง เป็นแนวคิดใหม่ (Contemporary viewpoint) มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น เป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของกลุ่มนี้เชื่อว่าความขัดแย้งจะมีประโยชน์ไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด ความขัดแย้งจะมีประโยชน์ หรือเป็นโทษขึ้นอยู่กับชนิดของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ถ้าความขัดแย้งมีระดับน้อยเกินไปจะก่อให้เกิดความเฉื่อยชาขาดความกระตือรือร้น เกิดความแตกแยกในองค์กร เกิดความวุ่นวายในองค์กร ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะทำให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์มุ่งที่จะแก้ปัญหา มากกว่าจะปิดปัญหา

ดังนั้นกลุ่มนี้ จะมองว่าความขัดแย้งที่อยู่ในระดับต่ำหรือมีน้อยเกินไปจะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรต่ำในทำนองเดียวกันความขัดแย้งที่อยู่ในระดับสูงเกินไป จึงทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรต่ำลงไปด้วยเช่นกัน ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลางหรือในระดับที่เหมาะสม จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับประสิทธิภาพขององค์กรสามารถแสดงได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 13-14) ได้จำแนกแนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้ง ไว้เป็นแนวเดียวกัน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. แนวความคิดเดิมจึงมีความเชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์กร จึงไม่ควรให้เกิดขึ้น ควรหลีกเลี่ยงและปกปิด ไม่ควรนำมาเปิดเผยให้ใครรู้ และมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะความผิดพลาดของ

องค์กร โดยเฉพาะตัวผู้บริหาร ซึ่งถือว่าผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร และใช้วิธีแก้ไขโดยการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

2. แนวความคิดสมัยใหม่หรือสมัยปัจจุบันมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็น สิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร ถือว่าความขัดแย้งเป็น เครื่องมือของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแสดงว่า องค์กรกำลังมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรแบ่งออกได้เป็นสาม แนวคิด คือแนวคิดแรกเป็นแนวความคิดดั้งเดิม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีต้องกำจัดให้ หหมดสิ้นไป แนวคิดสมัยต่อมา เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และ ความขัดแย้งบางระดับเป็นประ โยชน์ ต่อมาเป็นแนวความคิดสมัยใหม่ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็น สิ่งจำเป็นต่อองค์กรและต้องกระตุ้นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไปในทางที่สร้างสรรค์ซึ่งเป็นแนวคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบัน

2.2 ทศนะที่สำคัญเกี่ยวกับความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 29-33)

2.2.1 แนวคิดของคาร์ล มาร์กซ์

1) คาร์ล มาร์กซ์ (Karl Marx) เชื่อว่า ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลง เป็นของคู่กัน เขาใช้การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคม คาร์ล มาร์กซ์ ยืนยันว่าความขัดแย้งเป็นกฎพื้นฐานของชีวิต การวิเคราะห์สังคมของคาร์ล มาร์กซ์ อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ คาร์ล มาร์กซ์ เชื่อในการใช้ความ ขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสังคม

2) คาร์ล มาร์กซ์ (Karl Marx) เชื่อว่า จุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจาก เศรษฐกิจ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มมีความสนใจทางเศรษฐกิจที่ตรงข้าม กัน ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และนำไปสู่ความขัดแย้ง ทางสังคมและทางการเมือง โดยที่กลุ่มหนึ่งก็พยายามสนองประโยชน์ของตนซึ่งอีกกลุ่มหนึ่งจะ เสียประโยชน์ ในทำนองเดียวกันสมาชิกของกลุ่มก็พยายามแสวงหาประโยชน์ของตนเองซึ่งทำ ให้เกิดการขัดแย้งภายในกลุ่ม และขัดแย้งกับกลุ่มอื่นที่มีความสนใจหรือมีประโยชน์ขัดกัน

3) คาร์ล มาร์กซ์ ถือว่าความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ปกติของสังคม เป็น แกนกลางของเหตุการณ์ประวัติศาสตร์ ความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกัน ไม่ออก จุดเน้นในแนวคิดของ คาร์ล มาร์กซ์ อยู่ที่เศรษฐกิจ การต่อสู้ของชนชั้น ธรรมชาติ

ของการแข่งขันและการแสวงหาประโยชน์ จุดยืนทางการเมืองของ คาร์ล มาร์กซ์ คือ การปฏิวัติทฤษฎีความขัดแย้งของคาร์ล มาร์กซ์ นอกจากจะอธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไรแล้ว ยังเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงสังคมอีกด้วย ไม่เพียงแต่คาร์ล มาร์กซ์ จะสร้างทฤษฎีความขัดแย้งขึ้นมา เขายังสร้างทฤษฎีที่นำไปสู่ความขัดแย้งอีกด้วย

2.2.2 แนวคิดของเวเบอร์

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ยอมรับว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคล พบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตนเกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลาย ๆ กลุ่มความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ซึ่งการที่คนหนึ่งได้รับทำให้อีกคนหนึ่งไม่ได้รับ การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเองในสภาพที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้นความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน เวเบอร์ถือว่าความขัดแย้ง (Competition) เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในการแข่งขันนั้นจะมีกฎหรือกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้รางวัลหรือประโยชน์ ไม่ใช่การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ความขัดแย้ง ถ้าหากเกิดขึ้นในระยะยาวนานทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 31)

2.2.3 แนวคิดของ เกอร์ค ซิมเมิล

ซิมเมิล (Simmel) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งปฏิบัติสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง (Sociation) ที่เกิดขึ้นในกลุ่มเพราะสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ผลงานของซิมเมิลเกี่ยวกับความขัดแย้งปรากฏในหนังสือของเขาชื่อ Soziologie ซิมเมิลเชื่อว่าความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของสองฝ่ายนั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมั่งร้าย โกรธ เกลียด หรืออิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรม หรือคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่งไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 31)

2.2.4 แนวคิดของมอสคา

มอสคา (Mosca) เป็นนักสังคมวิทยาชาวอิตาลี ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในหนังสือของเขาชื่อ The Ruling Class โดยเชื่อว่าความขัดแย้งในสังคมไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มเป็นสิ่งปกติที่เกิดโดย

ธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคม แม้ว่าจะสามารถจัดความขัดแย้งลงได้บ้างแต่มอสคา ก็เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่ต้องทำเช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ ในการสร้างความก้าวหน้า ความเป็นระเบียบของสังคม และเสรีภาพทางการเมือง จึงเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของมอสคา แตกต่างไปจากความคิดเห็นของคาร์ล มาร์กซ์ โดยที่มอสคาไม่เห็นว่า การดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่อาจพบในสังคมต่าง ๆ ซึ่งเป็นการดิ้นรนเพื่อการยังชีพในเบื้องต้น ดังนั้นมนุษย์จึงดิ้นรนเพื่ออำนาจบุคคลทั้งหลายจึงแสวงหาทางที่จะเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของชนชั้นปกครอง เพราะชนชั้นปกครองเป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้ตัดสินใจและควบคุมโชคชะตาของสังคม มอสคาไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของคาร์ล มาร์กซ์ ที่ว่าเศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดสาเหตุแห่งความขัดแย้งแต่เพียงอย่างเดียว มอสคาเชื่อว่าความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคมคือความขัดแย้งที่เกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็เพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครอง ซึ่งชนชั้นปกครองก็คือกลุ่มของคนที่มีอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 32)

จากทัศนะดังกล่าวทั้งหมดจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งในทุกสังคม หรือในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้นเป็นสภาพการณ์ปกติของสังคม หรือขององค์กร ซึ่งอาจเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตน หรือคนอื่น ซึ่งเป้าหมายของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และขัดแย้งขึ้นมา และในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นศึกษาทัศนะของข้าราชการการเมือง กับข้าราชการประจำ หรือพนักงานตำบลที่มีทัศนะที่ขัดแย้งกัน

3. สาเหตุของความขัดแย้ง

การจัดการกับความขัดแย้งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหาร การทราบสาเหตุของความขัดแย้ง ย่อมช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาได้ชัดเจน สามารถเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีและเป็นผลดีต่อองค์กรได้ ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

Moore (1996 : 80 - 81) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง (Sources of Conflict) หมายถึง เจอนไขที่นำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ มากมาย และแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก สาเหตุของความขัดแย้งมี 5 ประการใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูล (Data) หมายถึง การได้รับข้อมูลมากหรือน้อยเกินไป ทำให้ความเข้าใจคลาดเคลื่อน การตีความผิดพลาด หรืออาจเกิดจากการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน หรือ

สื่อสารในเวลาที่ไม่เหมาะสม จนกลายเป็นความเข้าใจผิด ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในการสื่อสาร ย่อมส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

2. ผลประโยชน์ (Interest) หมายถึง การได้รับสิ่งดี ปรารถนาเลือกสรรแต่สิ่งดี เพื่อตนเอง เมื่อใดที่ตนเองต้องสูญเสียผลประโยชน์ ย่อมเกิดความไม่พอใจ ความขัดแย้งในเรื่อง ผลประโยชน์จึงเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดและเกิดขึ้นในสังคมทั่วไปทุกระดับ ความขัดแย้งที่เกิดจากการสูญเสียผลประโยชน์อาจนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวก ความแตกแยกขาดสามัคคีในองค์กรและในประเทศ ผู้บริหารต้องสามารถประสานประโยชน์ให้ลงตัวได้

3. โครงสร้าง (Structural) หมายถึง กระบวนการทำงาน ระบบความยุติธรรม และเสมอภาค ระบบการควบคุม ระบบอำนาจ การแข่งขันอำนาจ การใช้อำนาจ การกระจายอำนาจ และรวมไปถึง กฎ ระเบียบ บทบาท

4. ความสัมพันธ์ (Relationship) หมายถึง ความแตกต่างหรือเข้ากันไม่ได้ในเรื่องของบุคลิกภาพ พฤติกรรม เอกลักษณะ การสำคัญผิด การสื่อสารบกพร่องส่งผลให้การแสดงออก และการทำความเข้าใจผู้อื่นแตกต่างกัน จนอาจกลายเป็นความขัดแย้งได้

5. ค่านิยม (Value) หมายถึง ความแตกต่างใน โลกทัศน์ ความเชื่อ ความคาดหวัง ทัศนคติ เป้าหมาย ฐานคติ การตัดสินใจ ความประพฤติกติค่าประเมิน ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ประวัติส่วนตัว การเลี้ยงดูเป็นต้น

กล่าวโดยสรุป สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากปัจจัยทางด้านข้อมูล ผลประโยชน์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์และค่านิยม อย่างไรก็ตาม แหล่งที่มาของความขัดแย้งไม่เพียงแต่มีจำกัดอยู่เฉพาะ 5 ประการนี้เท่านั้น อาจจะมีปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ด้วย ผู้วิจัยจึงนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 45-47) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง และสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์กรด้วย ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วน คือ

1. ภูมิหลัง การที่ภูมิหลังแตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มักทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ง่าย

2. แบบฉบับ ความแตกต่างในแบบฉบับของแต่ละบุคคล การกระทำ พฤติกรรมการแสดงออก ทั้งทางจิตวิทยา อารมณ์ การพูดคุย ภาวะผู้นำ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3. การรับรู้ การรับรู้ในการกระทำหรือเป้าหมายที่ไปด้วยกัน ไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของแต่ละบุคคล การรับรู้ข่าวสารที่บิดเบือนหรือข่าวสารที่แตกต่างกัน มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้

4. ความรู้สึก ความรู้สึกที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสน นำไปสู่ความขัดแย้งได้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2548 : 241) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งจำแนกเป็น 3 สาเหตุ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านพฤติกรรม หรือบุคลิกภาพของบุคคล ได้แก่ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึก

2. ปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร

3. สภาพองค์กร หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการมีทรัพยากรที่จำกัด มีความคลุมเครือในโครงสร้าง และความไม่ชัดเจนในบทบาท ตลอดจนการมีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน และมีข้อยกเว้นต่าง ๆ

เดอ โมโน (De Mone) ได้แสดงให้เห็นว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคลคือการมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน การที่บุคคลมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการคือ (เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. 2540 : 56-60)

1. เพราะการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
2. เพราะการมีความต้องการต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
3. เพราะการมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2540 : 56-60) รายละเอียดของสาเหตุทั้ง 3 ประการมีดังต่อไปนี้

1. การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งเกิดจากการที่มีคนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สาเหตุสำคัญประการแรกที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกันคือ คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน สาเหตุที่ทำให้คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกันเพราะ
 - 1.1 อารมณ์ คนที่มีอารมณ์ต่างกัน เมื่อมองเห็นเหตุการณ์อย่างเดียวกันย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกัน เช่น ถ้ามีน้ำหวานอยู่ครึ่งขวด คนที่มองโลกในแง่ดีก็จะ

เห็นว่า “มีน้ำหวานเหลือตั้งครึ่งขวด” คนที่มองโลกในแง่ร้ายก็จะเห็นว่า “มีน้ำหวานเหลือเพียงครึ่งขวดเท่านั้น” คนมีอารมณ์ดีอาจเห็นเหตุการณ์หนึ่งที่บกพร่องเล็กน้อยสามารถแก้ไขได้ คนมีอารมณ์ร้ายอาจเห็นว่าเป็นความเสียหายร้ายแรง ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบสวนก็ได้

1.2 สภาพแวดล้อม คนที่สภาพแวดล้อมแตกต่างกันย่อมมองเห็นเหตุการณ์หรือสิ่งของแตกต่างกัน เช่น คนอาร์เจนตินากับคนอังกฤษย่อมมองเห็นวิกฤตการณ์ของเกาะฟอล์คแลนด์แตกต่างกัน คนญี่ปุ่นกับคนเนเธอร์แลนด์ย่อมมองเห็นสงครามโลกครั้งที่ 2 แตกต่างกัน คนในเมืองกับคนชนบทย่อมมองเห็นปัญหาจราจรที่แตกต่างกัน

1.3 ความจำกัดในการมอง บางคนย่อมมองเห็นได้กว้างและไกล แต่คนบางคนได้มองเห็นเหตุการณ์ได้แคบและใกล้ ความจำกัดในการมองทำให้บุคคลมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกันตัวอย่าง เช่น การมองรูปสามเหลี่ยมขนาดใหญ่ที่เขียนไว้ข้างตึก คนที่มีข้อจำกัดมาก ๆ ในการมอง อาจเห็นเพียงส่วนหนึ่งของเส้น คนที่มีข้อจำกัดในการมองน้อยกว่าอาจมองเห็นเป็นมุม คนที่ไม่มองเห็นข้อจำกัดในการมองอาจเห็นเป็นสามเหลี่ยมทั้งรูป เมื่อคนทั้งสามคนเปรียบเทียบกับกันว่าใครมองเห็นอะไรย่อมมีคำอธิบาย กับสิ่งที่มองเห็นแตกต่างกัน เพราะความจำกัดในการมองของบุคคล จึงทำให้คนมองเห็นปัญหาที่แตกต่างกัน

1.4 เหตุผลเฉพาะหน้า คนส่วนใหญ่มักจะคิดตามเหตุผลเฉพาะหน้าและตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติตามนั้น สามิภรรยาเรือแตกต้องไปอยู่บนเกาะแห่งหนึ่งบนเกาะนั้นมีบ่อน้ำอยู่เพียงบ่อเดียวที่พอจะดื่มได้ ภรรยาซึ่งเป็นนักธรณีวิทยาว่าน้ำในบ่อมีสารตะกั่วปนอยู่มาก สามิซึ่งเป็นแพทย์รู้ว่าถ้าร่างกายมีสารตะกั่วสะสมอยู่ในร่างกายมาก ๆ จะเกิดเป็นพิษทำให้เป็นบ้าหรือตายได้ เหตุผลเฉพาะหน้าก็คือคนทั้งสองหากต้องการอยู่รอดก็ดื่มคั้นน้ำจากบ่อนี้ เหตุผลระยะยาวก็คือ น้ำเป็นพิษแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามเหตุผลระยะยาวได้ โดยมากแล้วเหตุผลเฉพาะหน้ามักจะชนะ คนบางคนมักมีความหวัดว่าเวลาอาจทำให้เหตุการณ์คลี่คลายได้บ้าง สามิภรรยาบางคู่ก็จะใช้เงินที่หาได้ไปเที่ยวตอนหนุ่มสาวโดยไม่ทราบเป็นหลัก เกษียณอายุแล้วโดยไม่แน่ใจว่าจะเดินเที่ยวไหวหรือไม่หลังเกษียณแล้ว คนที่มุ่งเหตุผลเฉพาะหน้าย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มุ่งเหตุผลระยะยาว

1.5 มองกันคนละมุม แต่ละคนก็มีมุมมองเหตุการณ์ของตนเอง การมองเห็นเหตุการณ์คนละมุมย่อมมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน นักเศรษฐศาสตร์กับนักการศึกษาต่างก็มีมุมมองปัญหาการศึกษาคนละมุม นักเศรษฐศาสตร์ทุนนิยมกับนักเศรษฐศาสตร์สังคมนิยมก็มองเห็นปัญหาเศรษฐศาสตร์ต่างกัน หากครุ่นน้อยมองเห็นว่า

การทำงานดี คือ การไม่ขาด การไม่ลา แต่ครูใหญ่มองว่าการทำงานดีคือคุณภาพของผลงาน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นเสมอในการพิจารณาความดีความชอบ

1.6 มีข้อมูลคนละอย่าง คนที่มีข้อมูลต่างกันย่อมมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน เช่น ในการประชุมครูที่มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน หากมีท่านเพียงคนเดียวที่รู้ว่าผู้อำนวยการคนนี้จะกำลังจะถูกย้าย ท่านย่อมมองเห็นภาพของผู้บริหารต่างจากคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้อำนวยการพูดถึงเป้าหมายของโรงเรียนในอนาคต ครูใหญ่ที่มีข้อมูลมากย่อมมองเห็นต่างจากครูน้อยที่มีข้อมูลน้อยการที่คนมองเห็นไม่เหมือนกันก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

1.7 การมองไม่เต็มรูป คนที่มองเห็นรูปย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มองเห็นแต่เพียงบางส่วนของรูป ผู้บริหารย่อมต้องมองอะไรในภาพรวม ครูน้อยบางคนมักจะมองที่ประโยชน์ของตนเอง จึงทำให้เกิดความขัดแย้งเพราะมองไม่เหมือนกัน

1.8 ประสบการณ์ คนที่มีประสบการณ์ต่างกันย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกัน คนที่มีความรู้เนื่องจากเพิ่งจบการศึกษาใหม่ๆ และมีประสบการณ์น้อย ย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มีความรู้มาก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในลักษณะเช่นนี้มักจะเกิดบ่อย ๆ ในระบบราชการ

1.9 การคาดคะเน บุคคลที่มีข้อมูลดีและถูกต้องมีประสบการณ์ และมีความฉลาดย่อมสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ถูกต้องความแตกต่างของความสามารถในการคาดคะเน ในอนาคตทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกัน

1.10 การรับรู้ ประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกันทำให้คนมีการรับรู้แตกต่างกัน ถ้าต่างคนต่างมองดูก้อนเมฆ อาจทำให้มองเห็นเป็นรูปคนละอย่าง ทั้งนี้เพราะมีการรับรู้ที่ต่างกัน คนที่เคยถูกขโมยจักรยานย่อมรับรู้เกี่ยวกับการโจรกรรม ต่างจากคนที่ไม่เคยถูกขโมยจักรยาน การรับรู้ที่ต่างกันทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน

2. คนมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน การที่ความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ความต้องการที่แตกต่างกันเป็นผลทำให้คนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน การที่คนมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันอาจเป็นเพราะ

2.1 สไตล์ (Style) แต่ละคนก็มีสไตล์ของตัวเอง เสื้อตัวที่แม่เห็นว่าสวยและซื้อมาฝากลูกสาววัยรุ่น แต่ลูกสาวไม่ชอบและไม่ยอมใส่ ทั้งนี้เป็นเพราะแม่กับลูกมีสไตล์ต่างกัน คนต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันเพราะมีสไตล์แตกต่างกัน

2.2 หลักการ (Principles) หลักการเป็นเครื่องชี้แนวทางเพื่อการตัดสินใจ คนที่มีหลักการต่างกันย่อมต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน นักการศึกษาที่มีหลักการต่างกัน ย่อมมีความต้องการที่จะแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ไม่เหมือนกัน คนที่มีหลักการไม่เหมือนกันย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกันดังจะเห็นได้จากนักการเมืองและข้าราชการประจำเมื่อมีหลักการแตกต่างกันก็จะเกิดความขัดแย้งได้

2.3 สโลแกน (Slogans) สโลแกนเป็นการผสมผสานของหลักการความเชื่อและค่านิยม สโลแกนสะท้อนให้เห็นถึงเหตุการณ์กระทำหรือในการคิดสโลแกนทำยรถบรรทุก 10 ล้อ สะท้อนให้เห็นแนวคิดของคนขับรถ คนที่มีสโลแกนต่างกันย่อมมีความต้องการต่างกัน และมีความเห็นที่แตกต่างกันในที่สุด เช่น “ไว้ก่อน” กับ “ประหยัดไว้ก่อน” ย่อมมีความต้องการในเสื้อผ้าที่แตกต่างกัน และมีความเห็นในการเลือกซื้อเสื้อผ้าต่างกัน สโลแกนที่ต่างกันนำไปสู่ความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน

2.4 ค่านิยม (Values) อารยธรรมและวัฒนธรรมสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมของบุคคล ค่านิยมมีความสัมพันธ์กับหลักการและความเชื่อเป็นอย่างมาก คนที่มีค่านิยมต่างกันย่อมมีความต้องการต่างกันและก็จะมีความเห็นต่างกันด้วย คนที่มีค่านิยมประหยัดและออมย่อมมีความแตกต่างจากคนที่มีค่านิยมฟุ่มเฟือย

2.5 ความเชื่อ (Beliefs) การรับรู้ พฤติกรรม ค่านิยม และหลักการต่างก็ เป็นผลของความเชื่อของบุคคล คนที่มีความเชื่อต่างกันย่อมมีความต้องการต่างกัน ความเชื่อของบุคคลส่งผลต่อความคิดเห็นของบุคคล คนที่มีความเชื่อต่างกันมักจะมีความคิดเห็นต่างกันด้วย

3. คนมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเพราะแต่ละคนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน ปัจจัยบางประการที่ทำให้คนมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกัน เช่น

3.1 พื้นฐานของความคิด คนที่มีพื้นฐานของความคิดต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน บางคนอาจคิดถึงตนเองเป็นสิ่งแรก บางคนอาจคิดถึงเพื่อนฝูงพี่น้องเป็นอันดับแรก บางคนอาจนึกถึงสังคมก่อนอย่างอื่น หรือบางคนอาจนึกถึงประเทศชาติก่อนสิ่งอื่น บางคนอาจนึกถึงถึงประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้งความคิดที่ตั้งบนพื้นฐานที่ต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน

3.2 สองขั้วของความคิด ความคิดของบุคคลมักจะอยู่ระหว่างสองขั้วที่ตรงกันข้าม บางครั้งก็จะอยู่ใกล้ ๆ ขั้วใดขั้วหนึ่ง บางครั้งก็อาจอยู่ระหว่างกลาง ๆ ระหว่างสองขั้ว ภรรยาที่เป็นผู้จัดการบริษัทย่อมมีความคิดที่ปกครองบังคับบัญชาขณะอยู่ในสำนักงานของตน หากเอาความคิดนี้ไปใช้ที่บ้านก่อนข้างจะแน่นอนว่าจะหาความสงบสุขภายในบ้านไม่ได้ คนญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จ อาจทำงานแบบฝรั่งแต่อยู่ที่บ้านแบบญี่ปุ่น นักเศรษฐศาสตร์สังคมนิยมกับทุนนิยม ย่อมอยู่คนละขั้ว แต่ในความเป็นจริงแล้วประเทศประชาธิปไตยมักสนใจเศรษฐกิจแบบสังคมนิยมในบางเรื่อง ประเทศสังคมนิยมก็มีแนวโน้มที่จะใช้เศรษฐกิจแบบทุนนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ การที่บุคคลมีความคิดติดกับขั้วใดขั้วหนึ่งมักจะมีความเห็นแตกต่างจากคนอื่น

3.3 หลักตรรกวิทยา ความคิดของบุคคลขึ้นอยู่กับหลักตรรกวิทยาที่เขาใช้ ความคิดที่ตั้งอยู่บนหลักตรรกวิทยาที่ไม่ถูกต้อง ย่อมแตกต่างไปจากคนอื่นและเป็นความคิดที่ไม่สมเหตุสมผล เช่น เหตุผลที่เร็วทำให้คิดเร็ว ๆ แต่เหตุผลที่ดีไม่จำเป็นต้องทำให้คิดดี ๆ เพราะเหตุผลที่ดีอาจทำให้คิดเรื่องเร็ว ๆ ก็ได้หรือผู้บริหารมักมีรูปร่างสูงใหญ่ แต่ก็มีคนที่มีรูปร่างสูงใหญ่ไม่น้อยที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร

ดร. ฟรานซิส ทรัสตี (Francis Trusty, 1962 : อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 65) ศาสตราจารย์วิชาการบริหารการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซีที่เมื่อนอกซ์วิลล์ ได้ศึกษาแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านความขัดแย้ง และสรุปว่าสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีดังนี้

1. การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน
2. การทำทายหรือให้ร้ายต่อความรู้สึกว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ
3. การคุกคามต่อปมเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

ผู้บริหารควรจะยอมรับว่าในหน่วยงานของเรานั้น การที่คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันย่อมเป็นของปกติ แต่ควรระวังว่าการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความไม่ชอบกันเป็นส่วนบุคคล และก่อให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด อาการต่อไปนี้อาจเป็นสิ่งบอกระบุว่ามีความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นในหน่วยงานของเรา

1. การพูดคุยกันแล้วไม่นำไปสู่การโต้เถียงกัน
2. การแสดงความคิดเห็นที่ไม่ดีต่อคนอื่น ไม่ว่าจะต่อหน้าหรือลับหลัง
3. การแสดงข้อข้องใจของคนหนึ่งที่มีต่ออีกคนหนึ่ง

4. การไม่ติดต่อกันเป็นการส่วนตัว เช่น พยายามหลีกเลี่ยงการพบกันไม่
ทักทายกัน เป็นต้น

5. การถูกหนี้ออกจากที่ประชุม ขณะที่คนหนึ่งกำลังพูด
6. การขาดงานหรือขาดประชุม โดยอ้างเหตุผลต่าง ๆ นานา
7. การปฏิเสธการทำงานร่วมกัน
8. การขอย้ายที่ทำงาน

สรุปสาเหตุทั่วไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

1. องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างในภูมิหลัง คือแบบฉบับ
การรับรู้และความรู้สึก

2. ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ ปัญหาของการสื่อสาร

3. สภาพขององค์การ ได้แก่ การที่ทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ
กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดการแข่งขัน การมีข้อยกเว้น

ความขัดแย้งภายในบุคคลเกิดจากการที่บุคคลจะต้องเลือกตัดสินใจอย่างใดอย่าง
หนึ่งเพื่อการที่จะบรรลุเป้าหมาย ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุหลายอย่าง แต่ที่
สำคัญ คือเกิดจากการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นผลมาจาก

1. การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างใน
อารมณ์สภาพแวดล้อมความจำกัดในการมอง เหตุผลเฉพาะหน้า การมองคนละมุม การมี
ข้อมูลคนละอย่าง

2. การมองไม่เต็มรูปประสบการณ์ การคาดคะเน และการรับรู้ที่แตกต่าง
กัน

3. การที่ความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความ
แตกต่างในสไตล์ หลักการ สโลแกน ค่านิยม ความเชื่อ

4. การมีแบบของความคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างกัน
ในพื้นฐานของความคิดหลักตรรกวิทยาที่แต่ละคนใช้เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว สาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลเกิดจาก

1. การคิดไม่เหมือนกัน
2. การทำไม่เหมือนกัน
3. ผลประโยชน์ขัดกัน

4. สาเหตุของความขัดแย้งทางการเมืองในองค์กร

ความขัดแย้งขององค์กรเกิดขึ้นมาด้วยเหตุผลหลายประการ ความขัดแย้งบางอย่างเกิดขึ้นมาก่อนหน้านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในปัจจุบัน ความขัดแย้งภายในองค์กร (Organizational conflict) มีสาเหตุเกิดขึ้นมาพอสรุปได้ ดังนี้ (ชวินทร์ ชุณหพันธรัภย์. 2544 : 125)

1. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง (Vertical conflict) ความขัดแย้งเกิดขึ้นตามระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจัดสรรทรัพยากร การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย การทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาตามแนวนอน (Horizontal conflict) ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายการบังคับบัญชาในระดับเดียวกัน เช่น ความขัดแย้งในเรื่องของเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การแข่งขันการได้มาซึ่งทรัพยากร เป็นต้น
3. ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับสายงานที่ปรึกษา (Line-Staff conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่ว ๆ ไป แล้วสายงานที่ปรึกษาจะให้คำแนะนำแก่สายงานหลักแต่ฝ่ายสายงานหลักจะเชื่อหรือไม่ จะทำปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่สายงานหลักเห็นว่าสายงานที่ปรึกษามาก้าวก้ายงานของตน
4. ความขัดแย้งของบทบาท (Role conflict) เป็นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล (Person-Role conflict) ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลผู้นั้นต้องแสดงบทบาทที่จำเป็นในหน้าที่ของเขาแต่การแสดงบทบาทนั้นขัดกับค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ หรือความต้องการส่วนตัวของเขาเอง ความขัดแย้งภายในบทบาท (Intrarole conflict) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีบทบาทหลายบทบาท เช่น ความขัดแย้งภายในบทบาทของผู้ควบคุมการบังคับบัญชาในระดับต้นซึ่งเป็นบทบาทของบุคคลที่อยู่ระหว่างกลางระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติและทั้งฝ่ายปฏิบัติต่างก็มีความคาดหวังในบทบาทของผู้ควบคุมบังคับบัญชาตรงข้ามกัน ซึ่งทำให้เขายากที่จะแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับความคาดหวังในบทบาททั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติมีต่อเขาได้ ความขัดแย้งในบทบาทอีกรูปแบบหนึ่งคือความขัดแย้งระหว่างบทบาทที่ขัดกัน (Interrole conflict) เช่น หัวหน้างาน มีบทบาทในการพิจารณาโทษของตนเองในหน้าที่การงาน ซึ่งอาจเกิดความคาดหวังที่ขัดกัน ในบทบาทของบุคคลผู้นั้นที่ต้องแสดงออก เพราะต้องแสดงทั้งบทบาทของเพื่อนและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ความขัดแย้งที่ฟักตัวขึ้นในองค์การบริหารต่าง ๆ หรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ นั้นย่อมมีสาเหตุและเหตุผลต่าง ๆ กัน ถึงแม้ว่าบางอย่างอาจจะไม่ใช่ต้นเหตุของความขัดแย้งโดยตรงก็ตาม แต่ก็ เป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่อง หรือเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความขัดแย้งนั้น ๆ สิ่งที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การบริหารนั้นมีอยู่อย่างน้อย 4 ประการดังนี้คือ (อรุณ รักธรรม และประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2546 : 127-128)

1. ความขัดแย้งอันเกิดจากภาวะหน้าที่ งานบางอย่างผู้บริหารไม่ได้ระบุไว้อย่างแน่ชัดว่าเป็นความรับผิดชอบของใครหรือกลุ่มไหน เมื่อจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับงานนั้นก็อาจจะเกิดโต้เถียงกันขึ้นในระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่น่าจะเกี่ยวข้องเกี่ยวกับงานนั้น ทั้งนี้ อาจจะเป็นการแย่งกันทำงานนั้นหรือเรื่องที่จะปฏิบัติงานนั้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานนั้นเป็นอย่างยิ่ง

2. ความขัดแย้งอันมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากความต้องการปัจเจกบุคคลในด้านวัตถุเป็นความขัดแย้งอันมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการในด้าน วัตถุสิ่งของหรือปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคคลอื่น ๆ ก็มีความต้องการอยากได้

3. ความขัดแย้งอันเกิดจากช่องว่างหรือความแตกต่างกัน ความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนี้จะ เป็นเหตุให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก และแยกบุคคลให้ห่างจากกันก่อให้เกิดความรู้สึกว่าเป็น “เรา” และ “เขา” และสิ่งเหล่านี้เองจะเป็นชนวนก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การแบ่งพรรคแบ่งพวกนี้อาจเป็นรูปของหญิงชาย คนแก่ - คนหนุ่ม, ผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา, ผู้จัดการคนงาน เป็นต้น

4. ความขัดแย้งอันเกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลต่าง ๆ ได้มาอยู่ร่วมกันเป็นเวลานาน ๆ ซึ่งในตอนแรกที่มาารวมกันใหม่ ๆ อาจจะไม่ค่อยมีความขัดแย้งกัน แต่หลังจากที่ได้มาอยู่ร่วมกันนาน ๆ เข้าได้มีการพบปะพูดคุยทำงานร่วมกันประชุมปรึกษาหารือกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็จะ ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และรู้ถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละบุคคลหรือของแต่ละฝ่าย ๆ กล่าว คือ ได้รู้จักนิสัยใจคอกันมากขึ้น ซึ่งอาจจะมีหลายสิ่งที่เข้าใจกัน แต่ก็ย่อมจะมีบางอย่างที่ไม่เข้าใจกัน อันจะเป็นชนวนก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในที่สุด

จากสาเหตุหลักดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การมีสาเหตุเกิดขึ้นมาจากทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันขึ้นต่อกันไม่ว่าจะ เป็นไปในเรื่องของสายการบังคับบัญชา ลักษณะงานที่ขึ้นตรงต่อกัน ลักษณะของการจัดโครงสร้างองค์การ การแข่งขันกันในเรื่องของการให้ได้มาซึ่งทรัพยากร เป้าหมายที่แตกต่างกัน

กันหรือเข้ากันไม่ได้ ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นมาก่อนหน้าที่แล้วและยังไม่ได้รับการแก้ไขแล้วแต่มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในองค์การ

เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2538 : 265-268) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของความขัดแย้งว่า หมายถึง เจื่อนใจที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งจะประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ มากมายหลายปัจจัยด้วยกัน และแต่ละปัจจัยจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกกันไม่ออก แหล่งที่มาของความขัดแย้งดังกล่าวนี้ อาจจะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นมาจากทั้งโครงสร้างขององค์การและสมาชิกในองค์การด้วย จากลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ผู้บริหารนอกจากจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความขัดแย้งแล้ว หากยังต้องสามารถวิเคราะห์ลักษณะของมันได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การป้องกัน และแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องนั่นเอง

สำหรับแหล่งที่มาของความขัดแย้งที่จะศึกษากันต่อไปนี้จะไม่จำแนกออกมาเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้งในระดับใดระดับหนึ่ง หากแต่จะกล่าวรวมกันไป เพราะสามารถนำไปประยุกต์และอธิบายความขัดแย้งในระดับองค์การ โดยจะแบ่งแหล่งที่มาของความขัดแย้งที่สำคัญออกเป็น 6 ปัจจัยด้วยกันดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่จะต้องพึ่งพากันและกัน (Task interdependence) ปัจจัยประการแรกนี้หมายถึง การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้นไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้จะต้องมีการประทะสังสรรค์กัน หรือต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูลความช่วยเหลือหรือการประสานงานกัน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จขึ้นมากการทำงานของหน่วยต่าง ๆ ในองค์การไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ เช่นนี้ จะสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ซึ่งจะมีอยู่ 3 รูปแบบด้วยกัน ประการแรกความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นโดยที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การอาจจะไม่จำเป็นต้องประทะสังสรรค์กัน โดยตรงก็ได้แก่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดทำงานผิดพลาดขึ้นมาอย่างร้ายแรงก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องก็ได้ซึ่งในท้ายที่สุดจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกันขึ้นมา ประการที่สองรูปแบบที่ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่งจะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อ งานของอีกหน่วยหนึ่งได้ทำการสำเร็จลงแล้ว ในลักษณะเช่นนี้หากการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้าขึ้นมา ก็จะมีผลทำให้งานของหน่วยงานหลังต้องล่าช้าตามไปด้วย เพราะต้องรอให้หน่วยงานแรกปฏิบัติงานเสร็จเสียก่อน เจื่อนใจเช่นนี้ยอมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้นและประการสุดท้าย เป็นลักษณะที่การทำงานของกุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงจะทำ

ให้งานสำเร็จขึ้นมาได้ เช่น หน่วยงานวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะเดียวกัน ฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานหรือกลุ่มจากสองหน่วยงานนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับกัน ก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาในท้ายที่สุด

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased specialisation) เมื่อองค์กรมีความเจริญเติบโตและมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติมากขึ้น จะทำให้องค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรนั่นเอง ถึงแม้ว่าการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านอาจจะให้ประโยชน์ก็ตาม แต่ในตัวของมันเองก็สร้างปัญหาขึ้นมามากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง จากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ได้มีการค้นพบว่ายิ่งมีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมากเท่าใด ความขัดแย้งของบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ ก็เพราะว่าการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านนี้จะทำให้อุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงานและพัฒนาการในการเรียนรู้หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แค่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้จึงทำให้อุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันออกไปตามที่ตนเองมีความถนัดและเมื่อทั้งสองฝ่ายนี้มีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously defined responsibilities) ความขัดแย้งในองค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล กลุ่มหรือหน่วยงานก็ตามมักจะเกิดมาจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานไม่ชัดเจนด้วย เพราะการที่ไม่มีความชัดเจนนี้ จะเป็นเหตุทำให้อุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเกิดความสับสนก้าวขาในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกันได้ซึ่งจะเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งตามมานั่นเองสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้้องค์กรขาดการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนอันเนื่องมาจากว่าในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ขึ้นมามากมาย แต่องค์กรส่วนใหญ่ก็จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของการพรรณางาน (Job descriptions) ซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้อุคลากร กลุ่มหรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบใน

การทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ หรือปิดความรับผิดชอบไปให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งก็จะตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (Communication obstacles) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความภายในองค์กรอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัยด้วยกันดังเช่น ระบบการไหลของงาน (Work flow) ที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพหรืออาจจะเป็นอุปสรรคทางด้านภาษา (Semantic difficulties) ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการฝึกอบรมที่แตกต่างกันออกไป เช่นวิศวกร นายแพทย์และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มักจะมีภาษาที่ใช้สื่อสารความหมายเป็นลักษณะเฉพาะตัวตามที่ตนเองได้รับการศึกษา มาและมีความแตกต่างซึ่งกันและกันอย่างมากมาย สภาพเช่นนี้อาจจะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานขาดความเข้าใจหรือเกิดความเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้การประสานงานและความร่วมมือร่วมกันไม่สามารถเกิดขึ้นได้ตามที่ควรจะเป็น เงื่อนไขเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for limited resources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ฝ่ายภายในองค์กร มักจะเผชิญกับปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งชิง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจะทำให้การดำเนินงานของกลุ่มหรือหน่วยงานของตนเองสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการสภาพเช่นนี้จะป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ เพราะว่าการแย่งชิงทรัพยากรเช่นนี้จะมีฝ่ายหนึ่งได้ทรัพยากรเพิ่มหรือเป็นฝ่ายชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งจะได้ทรัพยากรลดลงหรือเป็นฝ่ายแพ้และนำไปสู่ความไม่พึงพอใจขึ้นมาได้ซึ่งจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งตามมานั่นเอง

6. ความแตกต่างของบุคคลในองค์กร (Personal differences) โดยธรรมชาติขององค์กรมักจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมากมายตั้งแต่เรื่องพื้นฐานของครอบครัว ค่านิยม แนวความคิด การศึกษา อายุ หรือบุคลิกภาพ เป็นต้น ความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวนี้ล้วนแต่เป็นบ่อเกิดที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระดับบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานก็ตาม และยังมีความแตกต่างกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็จะยิ่งมีมากตามมามากเท่านั้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือคนที่มีบุคลิกภาพแบบเผด็จการ มักจะเป็นผู้ที่สร้างปัญหา และทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมากกว่าคนที่มีจิตใจเป็นนักประชาธิปไตย เพราะบุคลิกภาพของตนที่เป็นเผด็จการมักจะเป็นผู้ที่ไม่ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นต้องการให้

ผู้อื่นเชื่อฟังตนเองฝ่ายเดียว ไม่มีความอดทนต่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเอง ไม่มีความยืดหยุ่นมากแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่น และค่อนข้างมีอคติกับคนอื่น เป็นต้น นุคลิกดังกล่าวเช่นนี้ย่อมไม่มีเพื่อนร่วมงานคนไหนยอมรับกันได้ และเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ไม่ยากเลย

แหล่งที่มาของความขัดแย้งที่ศึกษามาข้างต้นนี้ไม่ได้หมายความว่า จะมีเพียง 6 ปัจจัยดังที่กล่าวมาเท่านั้น ตรงกันข้ามอาจจะมียุทธศาสตร์อื่น ๆ อีกมากมายหลายประการซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ เช่นระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรในองค์กรไม่มีความยุติธรรม บรรยากาศการทำงานไม่เหมาะสม ความแตกต่างในเรื่องเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานความพึงพอใจในบทบาทที่ตนเองได้รับ และการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นต้น ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจเป็นบ่อเกิดที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ทั้งนั้น จากสภาพเช่นนี้ จึงทำให้ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์แหล่งที่มาของความขัดแย้งให้ถูกต้องตามสภาพที่แท้จริงขององค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้การกำหนดแนวป้องกันและแก้ไขสามารถสอดคล้องกับปัญหาที่แท้จริงนั่นเอง

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 53-56) มีสาเหตุมาจากบุคคลเป็นประการสำคัญวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจตัวบุคคลได้ดีขึ้น คือ การพิจารณาหน้าต่างโจแฮรี (Johari Window) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย โจเซฟ ลูฟท์ (Joseph Luft) ซึ่งเรียกสั้น ๆ ว่า โจ (Jo) และแฮรี อิงแฮม (Harry Ingham) ซึ่งเรียกสั้น ๆ ว่า (Hary) เมื่อเอาชื่อต้นสั้น ๆ ของคนทั้งสองมารวมกัน จึงเป็นโจแฮรี (Johari) หน้าต่างโจแฮรีเกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติ มิติแรกคือความรู้ของเรา (เรารู้ หรือเราไม่รู้) มิติที่สองคือความรู้ของคนอื่น (เขารู้หรือเขาไม่รู้) จากมิติทั้งสองทำให้เกิดแบบของบุคคล 4 แบบ ดังแผนภาพที่ 2

	เรารู้	เราไม่รู้
เราไม่รู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เรารู้	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

แผนภาพที่ 2 หน้าต่างโจแฮรี ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 53)

จากแผนภาพที่ 2 จะทำให้เห็นลักษณะของบุคคล 4 แบบดังนี้

แบบที่ 1 เราารู้และเขาารู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย (Open Self) บุคคลแบบที่ 1 เป็นบุคคลที่เปิดเผยง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่นโดยไม่ยาก ลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (Blind self) บุคคลประเภทนี้ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา จึงมักทำให้คนอื่นขุ่นเคืองโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ มักชอบทำใบปลิว บัตรสนเท่ห์ คนอื่นที่รู้จักไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่น ๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden Self) เนื่องจากกลัวคนอื่นจะรู้จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออก เป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออก เพราะกลัวหรือไม่ทราบว่าคนอื่นจะตอบสนองหรือมีปฏิกิริยาอย่างไร บุคคลแบบที่ 3 นี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ (Undiscovered Self) เมื่อเราไม่รู้และเขาไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้เขาไม่รู้ คนแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดเวลาและเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

นักวิชาการแห่งสถาบันเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ

ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรมระหว่างบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบ ชอบควบคุม จะมีความลำบากใจในการทำงานกับลูกน้องที่มุ่งจะให้งานสำเร็จเป็นประการสำคัญและชอบเลี้ยงคนบางคนมักมีความขัดแย้งกับคนอื่นบ่อย ๆ เพราะมีธรรมชาติที่ก้าวร้าว คนที่ก้าวร้าวมักจะระบายออกในที่ทำงานมากกว่าที่บ้าน คนที่มีลักษณะตรงข้ามกับพวกก้าวร้าว คือ พวกที่ประเมินตนเองค่อนข้างต่ำ คนพวกนี้มักจะชอบให้ร้ายคนอื่น โยนความคิดให้คนอื่น นินทาคนอื่น เพื่อทดแทนความไม่มั่นคงของตนเอง บุคลิกภาพของคนสองประเภทนี้มักเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง คนบางคนมีบุคลิกภาพสอดคล้องกัน พบกันครั้งแรกก็ถูกโฉลกกัน สนทนาสนมกันรวดเร็ว ราวกับว่ารู้จักกันมานานปี ในทางตรงกันข้ามบางคนเมื่อพบกันก็รู้สึกไม่ชอบ

หน้ากันแล้วทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน เข้าทำนองที่เรียกว่า “ศรีศิลป์ไม่กินกัน” ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพที่ขัดกัน ซึ่งเป็นสามเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความแตกต่างของค่านิยม

ความแตกต่างของค่านิยมคล้ายกับความแตกต่างของบุคลิกภาพต่างกันที่ความแตกต่างของค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ หรือการที่ถูกสั่งสอนมา ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีค่านิยมแตกต่างกัน ต้องมาทำงานด้วยกัน หากคนมีค่านิยมแตกต่างกันน้อยเท่าไร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นน้อยเท่านั้น ความแตกต่างในคุณธรรม อุดมการณ์ ปรัชญา การได้รับการเลี้ยงดู การศึกษาและศาสนา สามารถเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน ค่านิยมที่แตกต่างกันจะทำให้คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันเกี่ยวกับความเข้มงวดหรือการอะลุ่มอล่วยในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

3. ความแตกต่างของการรับรู้

ความแตกต่างของการรับรู้เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายกัน เมื่อคนต้องพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิมของตน ด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้คนมีการรับรู้ที่ต่างต่างกัน การรับรู้ต่อข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกันก็ได้ เมื่อการรับรู้ของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น เช่น ครุน้อยทั้งหลายอาจมองครุใหญ่คนใหม่ในลักษณะแตกต่างกันประสบการณ์ของครุสมหญิงที่มีติคนที่มิรูปร่างคล้ายครุใหญ่คนใหม่เห็นประสบการณ์ที่ดี ครุสมหญิงก็จะมีการรับรู้ที่ดีต่อครุใหญ่คนใหม่ ครุสมชายมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับคนที่มิรูปร่างคล้ายครุใหญ่คนใหม่ ก็จะทำให้ครุสมชายมีการรับรู้ที่ดีต่อครุใหญ่คนใหม่ ความขัดแย้งระหว่างครุสมชายกับครุใหญ่คนใหม่ก็จะค่อย ๆ เกิดขึ้น

4. ความแตกต่างของเป้าหมาย

เมื่อคนมีเป้าหมายต่างกันและเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกันก็จะเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมที่แต่ละกลุ่มมีหลายพวก แต่ละพวกก็มีเป้าหมายของตนเอง จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายในระบบราชการนั้นมักเสียดนคติมีฝีมือไปมา เพราะเขาไม่สามารถทนทำงานร่วมกับคนที่มีความหมายแตกต่างจากเขา หรืออาจเป็นเพราะเป้าหมายของหน่วยงานไปแทรกแซงเป้าหมายส่วนบุคคลที่เขายอมรับไม่ได้ ภูมิหลังที่ต่างกันยอมทำให้บุคคลมีเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน คนที่มุ่งจะเอาแต่ประโยชน์ส่วนตนโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของคนอื่นมักมีสาเหตุมาจากภูมิหลังของคนเหล่านี้

5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด

ในทางการศึกษานั้นทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ ตำแหน่ง หรือยศถาบรรดาศักดิ์ แต่ละคนก็มักจะแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ และมักจะรู้สึกว่าได้ทรัพยากรมาไม่เพียงพอที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรมหรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตนควรจะได้รับ

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล

ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้นย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก การมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น ในงานที่คาบเกี่ยวกัน ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการแย่งกัน “ทำงาน” แต่ความขัดแย้งมักเกิดจากการแย่ง “ผลงาน” กันต่างหาก องค์การใดก็ตามที่จัดโครงสร้างโดยทำให้คนพึ่งพาอาศัยกันมาก โอกาสที่ความแตกต่างในบุคลิกภาพ ค่านิยมการรับรู้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น เช่น การเงิน ไม่สามารถไปวางฎีกาเบิกเงินได้ เพราะฝ่ายยานพาหนะไม่จัดรถให้ งานทะเบียนลงทะเบียนไม่ได้ตามกำหนดเพราะฝ่ายพิมพ์ยังพิมพ์แบบฟอร์มให้ไม่เสร็จ

7. ความกดดันต่อบทบาท

ทุกตำแหน่งในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งนั้น ๆ จะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ และจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วยว่าแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร ไม่ว่าจะใครจะดำรงตำแหน่งอะไรก็ตาม ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทความคาดหวัง ความขัดแย้งก็จะไม่เกิด แต่ละตำแหน่งย่อมมีความกดดันให้บุคคลต้องแสดงบทบาท ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ มักจะเกิดจากบทบาทมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคล บางตำแหน่งจะมีความขัดแย้งติดอยู่ด้วย คนมักจะต่อต้านกิจกรรมที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ปฏิบัติทำให้มีความกดดันต่อบทบาทของตำแหน่งนั้นเป็นอย่างมาก ทำให้มีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง ตำแหน่งที่มีความขัดแย้งติดอยู่ด้วย เช่น คณะกรรมการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ (ป.ป.ช.) นิติกร ผู้ตรวจสอบภายใน อาจารย์ฝ่ายปกครอง เป็นต้น

เมื่อผู้บริหารคนใหม่มาแทนที่ผู้บริหารคนเก่าที่อยู่มานาน เขามักจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะ

คาดหวังว่าผู้บริหารคนใหม่จะประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้บริหารคนเก่าที่ดีหรือละเว้นการปฏิบัติในสิ่งที่เขาไม่ชอบในสิ่งที่ผู้บริหารคนเก่าปฏิบัติ

8. ความแตกต่างของสถานภาพ

สถานภาพ (Status) เป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับของบุคคล อาจเป็นแบบพิธีการ ซึ่งเป็นผลมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร หรือเป็นแบบไม่เป็นพิธีการซึ่งเป็นผลมาจากความอาวุโส หรือความแตกต่างของสถานภาพก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ คนที่มีสถานภาพต่ำมักจะคิดว่า คนที่มีสถานภาพสูงควรจะเป็นผู้คิดริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีสถานภาพต่ำเห็นว่าคำสั่งหรือคำแนะนำนั้นไม่ได้ผ่านไปตามช่องทางที่ควรจะเป็น งานที่ส่งมาไม่เกี่ยวกับหน้าที่ของตนงานที่มอบให้ทำไม่เหมาะสมกับเกียรติภูมิของตน หรือคนที่มีสถานภาพสูงเอาเปรียบในผลประโยชน์ที่จึงมีพึงได้ เช่น ห้องทำงาน เก้าอี้รถส้วตึกต่าง ๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น เกิดจากสาเหตุการติดต่อสื่อสารและความสามารถในการเข้าใจ การรับรู้ข่าวสารและข้อมูลที่แตกต่างกัน โครงสร้างขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผลประโยชน์ขององค์กรและผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่ตรงกันหรือขัดแย้งกัน บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมาย ค่านิยม ทักษะคิดและมีความเชื่อที่แตกต่างกัน การแข่งขันกันในเรื่องผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ความต้องการของกลุ่มแต่ละกลุ่ม ที่มีผลประโยชน์และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไม่ตรงกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในด้านความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ค่านิยมที่แตกต่างกัน ความมีอคติต่อกัน ผลประโยชน์ขัดกัน วิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบแนวคิด สาเหตุของความขัดแย้ง ของณัฐพันธ์ เขจรนันท์และฉัตรพรเสมอใจ (2548 : 241) 3 สาเหตุ คือ 1) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3) ด้านสภาพองค์กร

5. ประเภทของความขัดแย้ง

การแบ่งประเภทของความขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับแนวคิดที่ยึดเป็นหลักในการแบ่งซึ่งนักวิชาการได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไปที่น่าสนใจ มีดังนี้

เชียวชาญ อาศุสัฒนกุล (2538 : 257-261) ได้แบ่ง ความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล สามารถเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น เกิดขึ้นจากการที่บุคคลไม่มีความแน่ใจว่าการตัดสินใจว่าการตัดสินใจที่กำลังจะกระทำลง

ไปนั้นเกิดผลขึ้นมาในทางใดบ้าง ซึ่งอาจจะเป็นผลในทางบวกหรือผลในทางลบก็ได้ สถานะของความแน่นอนเช่นนี้จะมีมากขึ้น ถ้าหากเกิดมีทางเลือกสำหรับการตัดสินใจหลาย ๆ ทางเลือก และแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งในทางบวกและทางลบอย่างเท่าเทียมกัน ภาพเช่นนี้ จึงทำให้ผู้ที่จะต้องตัดสินใจเกิดความลำบากใจขึ้นมาและมีความตึงเครียดเกิดขึ้นได้ดังจะเห็นได้จากทฤษฎีของเจมส์ จี มาร์ช กับเฮอริเบิร์ต เอ ไซมอน (Jame G. March and Herbert A. Aimon) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่าความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ หากความซับซ้อนของปัญหาและขาดประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ในการตัดสินใจหากความซับซ้อนของปัญหายังมีน้อยเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็ยังคงลดลงมากเท่านั้น และเช่นเดียวกันถ้าหากมีประสบการณ์ในอดีตมากยิ่งเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็ยังคงมีน้อยตามมาเช่นกัน ในทำนองตรงข้าม หากความซับซ้อนของปัญหายังมีมากเท่าใดและประสบการณ์ในอดีตยังมีน้อยเท่าใด ความยากในการตัดสินใจก็จะเกิดขึ้นกลายเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลตามมามากเท่านั้น ความขัดแย้งภายในบุคคล ยังสามารถเกิดขึ้นได้อีกลักษณะหนึ่งซึ่ง ได้แก่ การที่บุคคลมีความรู้สึกความเชื่อหรือความคิดของเขาเกิดความไม่สอดคล้องกัน สภาพแวดล้อมที่เขาดำรงอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปทัสถานและเป้าหมายองค์การ นอกจากนี้อาจจะเกิดจากการที่เขาถูกคาดหวังให้ทำงานที่เกินความสามารถของเขาหรืออาจจะเกิดจากการที่เขาไม่มีความแน่ใจว่าองค์การมีความคาดหวังให้ทำงานที่เกินความสามารถของเขาหรือ อาจจะเกิดการที่เขาไม่มีความแน่ใจว่าองค์การมีความคาดหวังอย่างไร ต่อการทำงานของเขา เป็นต้น สภาพเหล่านี้ล้วนแต่มีผลทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจหรือความตึงเครียดขึ้นได้ ซึ่งก็คือความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนั่นเอง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในระดับนี้ มีลักษณะเป็นความขัดแย้งของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป และอาจจะส่งผลทำให้เกิดการสร้างสรรค์ให้กับองค์การขึ้นมาได้ หากความขัดแย้งดังกล่าวนี้สามารถทำให้เกิดการสร้างสรรค์ให้กับการตัดสินใจที่มีประโยชน์หลาย ๆ ทางเลือกขึ้นมาได้ ลักษณะเด่นของความขัดแย้งในระดับนี้ มักจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพหรือความคิดเห็นระหว่างบุคคลในองค์การ หรือเป็นเรื่องที่เกิดจากการแข่งขันกันมากกว่าร่วมมือกัน หรือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์การมีความรู้สึกว่าการให้รางวัลตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรม เป็นต้น

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้เป็นความขัดแย้งที่ขยายกว้างขวางออกไปมากกว่าความขัดแย้งในระดับที่สอง เพราะเป็นเรื่องความขัดแย้ง

ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มนั้นทั้งหมด ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ฝ่ายและแต่ละฝ่าย อาจจะมีสมัครพรรคพวกสนับสนุนอยู่ก็ได้ โดยพื้นฐานแล้วความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้มักจะ พัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งในระดับที่สองนั่นเองอันเนื่องมาจากว่าความขัดแย้งในระดับที่ สองนั้นจะไม่หยุดลงแต่เพียงระหว่างบุคคลสองคนเท่านั้นเพราะเป็นธรรมชาติของคนใน องค์การที่มักจะแสวงหาสมัครพรรคพวกหรือเพื่อนร่วมงานที่มีความแนวความคิดหรือค่านิยม คล้าย ๆ กันมาสนับสนุนตนเอง ดังนั้นจึงทำให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขวางขึ้นอย่าง หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ หากไม่มีลักษณะสร้างสรรค์แล้วย่อมมีผลกระทบต่อ กระบวนการกลุ่ม (Group process) ในหลายลักษณะด้วยกัน ตัวอย่างเช่น อาจจะทำให้ การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขาดการร่วมมือซึ่งกันและกันหรือ ไม่มีการประสานงานกันเป็นต้น ลักษณะเช่นนี้อาจจะส่งผลทำให้ผลิตผลขององค์การตกต่ำลง มากก็ได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้วลักษณะของกลุ่มต่าง ๆ ใน องค์การจะมีทั้งกลุ่มรูปนัยหรือกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal group) และกลุ่มอรูปนัย หรือกลุ่ม ที่ไม่เป็นทางการ (Informal group) สมาชิกในองค์การจะเข้าไปสังกัดกลุ่มใดนั้น ขึ้นอยู่กับ เหตุผลหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การนี้มักจะ พัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งในระดับที่สามกล่าวคือ ความขัดแย้งในระดับที่สาม จะทำให้ สมาชิกภายในกลุ่มต่างรวมตัวกันขึ้นมาเป็นกลุ่มและแตกแยกออกมาเป็นกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งมีตั้งแต่ สองกลุ่มขึ้นไป การรวมตัวของแต่ละกลุ่มมักจะมีพื้นฐานมาจากเป้าหมายหรือแนวความคิดที่ คล้ายคลึงกันแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายแนวความคิดหรือค่านิยมที่แตกต่างกันออกไปปะ เมื่อใดก็ตามถ้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการ จัดสรรทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็อาจจะเกิดขึ้นตามมาได้ อันเนื่องมาจากว่าแต่ละกลุ่มต้องการ พึงพิทักษ์ซึ่งผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง หรือไม่ยอมให้ฝ่ายใดมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่ม ของตนเองนั่นเอง

5. ความขัดแย้งภายในองค์การ อาจกล่าวได้ว่าเป็นความขัดแย้งของทุก ระดับภายในองค์การ ได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม และระหว่าง กลุ่มเพราะถือว่าความขัดแย้งในแต่ละระดับเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั่นเอง

อย่างไรก็ตามถ้าหากมองภาพของความขัดแย้งในระดับองค์การแล้ว นักวิชาการส่วนใหญ่จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ชนิด ด้วยกันกล่าวคือ ชนิดแรกเป็น

ความขัดแย้งแนวตั้ง (Vertical conflict) ชนิดที่สอง เป็นความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) ชนิดที่สามเป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก (Role Conflict) และชนิดที่สี่เป็นความขัดแย้งในเรื่อง บทบาทคงจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

5.1 ความขัดแย้งในแนวตั้ง โดยทั่วไปแล้วความขัดแย้งในแนวตั้งนี้ ก็คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกรงของสายการบังคับบัญชาาระหว่างสมาชิกระดับต่าง ๆ ภายในองค์กรนั่นเองตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่เพียงพอ หรือเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายที่อยู่ต่างระดับการขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ หรือเกิดจากการที่การรับรู้ทัศนคติ หรือค่านิยมไม่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังอาจจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาก็พยายามจะเข้ามาควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปจนทำให้เกิดความรู้สึกสูญเสียเสรีภาพส่วนบุคคลไปสภาพเช่นนี้จะทำให้เกิดการต่อต้านและนำไปสู่ความขัดแย้งมาได้

5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน ความขัดแย้งชนิดนี้ มีลักษณะเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรที่อยู่ระดับเดียวกัน บางครั้งก็เรียกว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างงานนั่นเอง (Interdepartmental conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้จะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะมีความสัมพันธ์ หรือมีความเป็นอิสระต่อกันมากน้อยเพียงใด หากระดับความสัมพันธ์มีน้อย ความขัดแย้งอาจจะมิต้องตามไปด้วย ในทำนองตรงข้ามหากความสัมพันธ์มีมากต่างฝ่ายต่างไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันได้ โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็มีมากตามไปด้วยนั่นเอง เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าโดยทั่วไปแล้วหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร จะมีเป้าหมายที่แน่นอนของตนเองซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน หรืออาจจะมีการรับรู้และความพึงพอใจต่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรแตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้หากหน่วยงานสองหน่วยงานที่มีเป้าหมายและการรับรู้ที่ต่างกัน ต้องทำงานร่วมกันหรือไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันในการทำงาน สภาพเช่นนี้จะเป็เงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานขึ้นมาได้

5.3 ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสองงานหลักและฝ่ายอำนวยความสะดวก โดยปกติแล้วองค์กรส่วนใหญ่มักจะมีฝ่ายอำนวยความสะดวก (Staff units) เพื่อจะช่วยงานทางด้านวิชาการแก่ฝ่ายสายงานหลัก (Line departments) บทบาทและหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายนี้มีลักษณะแตกต่างกันอย่างเด่นชัดกล่าวคือ ฝ่ายอำนวยความสะดวกจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับด้านเทคนิคหรือความชำนาญเฉพาะด้านต่าง ๆ ส่วนฝ่ายสายงานหลักจะทำหน้าที่ทางด้านบริหารและดำเนินงานตามกระบวนการที่ได้รับมอบหมาย ความสัมพันธ์ของทั้ง

สองฝ่ายนี้มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งกันอยู่เสมอ อันเนื่องมาจากฝ่ายอำนาจการมักจะประกอบด้วยบุคลากรที่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะเฉพาะตัวแบบหนึ่งกล่าวคือ โดยทั่วไปจะเป็นผู้ที่มีอายุน้อยกว่าฝ่ายสายงานหลัก สภาพเช่นนี้จะทำให้ฝ่ายอำนาจการมีความเชื่อ หรือค่านิยมที่เป็นของตัวเองอีกแบบหนึ่งซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งมาได้ สำหรับฝ่ายสายงานหลักก็จะมีเอกลักษณ์ของตัวเองอีกแบบหนึ่งเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความเชื่อในเรื่องประสบการณ์ของตัวเองมากกว่าทฤษฎี สภาพเช่นนี้จึงทำให้เห็นว่าบุคลิกภาพ ความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคลากรทั้งสองฝ่ายนี้มักจะไปด้วยกันไม่ได้เลย เพราะฝ่ายสายงานหลักมักจะมีความรู้สึกอยู่เสมอว่าฝ่ายอำนาจการเข้ามาก้าวก้ำกายหรือละเมิดอำนาจหน้าที่อันชอบของพวกเขา ปรากฏการณ์เช่นนี้สามารถพบเห็นได้อยู่เป็นประจำทั้งองค์การที่อยู่ในภาคธุรกิจและรัฐบาล

5.4 ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท บทบาทของพนักงานในองค์การนั้น

โดยทั่วไปจะหมายความคาดหวังขององค์การที่มีต่อพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามตำแหน่งหน้าที่ของพวกเขา ความคาดหวังในบทบาท บางครั้ง อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ เช่น ความคาดหวังที่เกิดการจำแนกตำแหน่ง การพรรณานงาน (Job descriptions) การกระจายอำนาจการมอบหมาย หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนั้นยังอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น ความคาดหวังจากเพื่อนร่วมงาน หรือจากสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในองค์การ เป็นต้น

ความขัดแย้งในเรื่องบทบาทหน้าที่ อาจเกิดขึ้นจากการที่บุคคลคาดหวังให้มีบทบาทสองอย่างพร้อมกันไปแต่เป็นบทบาทที่มีลักษณะแตกต่างกันดังจะเป็นได้ว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนักบริหารมักจะประสบลักษณะของความขัดแย้งแบบนี้มากที่สุด เพราะเขาจะต้องมีบทบาททั้งเป็นผู้บังคับบัญชาและในขณะเดียวกันก็ต้องมีบทบาทเป็นผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความแตกต่างในเรื่องบทบาทเช่นนี้มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งในตัวของเขาเองขึ้นมาได้ ความขัดแย้งในบทบาทนี้ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น หากยังอาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การก็ได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายอำนาจการกับฝ่ายสายงานหลัก ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น อาจถือได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในบทบาทได้เช่นกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 15) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal conflict) เกิดจากความไม่แน่ใจในเรื่องความต้องการหรือการตัดสินใจ ไม่ได้ของตนเอง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความไม่สามารถตกลงกันได้ระหว่างบุคคล หรือความแตกต่างกันด้านบุคลิกภาพ บทบาทหรือความต้องการ

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่บุคคลในกลุ่มไม่สามารถตกลงกันในเรื่องเดียวกันได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์การ เดียวกันที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

5. ความขัดแย้งภายในองค์การ ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีอยู่ในทุกระดับและมีอยู่ตลอดเวลา โดยทั่วไปสามารถแบ่งความขัดแย้งในองค์การได้ 4 ชนิด คือ

5.1 ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เกิดจากสายบังคับบัญชาในองค์การ ระหว่างสมาชิกต่างระดับกันในองค์การ

5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรือหน่วยงานย่อย ตลอดถึงบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน

5.3 ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายอำนวยการ เนื่องจากบทบาทและหน้าที่สองฝ่ายแตกต่างกัน

5.4 ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter organizational conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) ธรรมมานะ (2541 : 211-225) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากการตอบสนองความต้องการหรือการแสดงบทบาทของบุคคลไม่เป็นไปอย่างราบรื่น เกิดความคับข้องใจ ขัดแย้งกันในเป้าหมายของตนเองหรือบทบาทที่ตนเองแสดง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่มีมากที่สุดเป็นความขัดแย้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ หรือความแตกต่างกันในบทบาทหน้าที่หรือเป้าหมาย

3. ความขัดแย้งในระดับองค์การ เป็นการขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์การ หรือเกิดจากตัวองค์การเอง ในเรื่องเป้าหมาย วิธีการสถานภาพหรือการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกัน

ชวินทร์ ชุณหพันธรัักษ์ (2544 : 124-125) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นลักษณะประการหนึ่งขององค์การที่มีอยู่โดยทั่วไปและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ หรือความต้องการในเรื่องของทรัพยากรในองค์การความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ความขัดแย้งภายใน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในระดับองค์การ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในแต่ละบุคคลและมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานเกิดขึ้นมาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือการรับรู้ที่ไม่สามารถเข้ากันได้กับเป้าหมายที่ได้คาดหวังไว้ รูปแบบที่สำคัญ ๆ ของความขัดแย้งภายในบุคคลที่เผชิญกับภาวะของความขัดแย้งที่จะต้องเลือกตัดสินใจกับเป้าหมายแบ่งออกได้ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งชนิดพอใจทั้งคู่ (Approach approach conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลหนึ่งจะต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจาก เป้าหมายทั้งสองอย่าง ซึ่งเป้าหมายแต่ละอย่างนั้นเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะบวกและเป็นสิ่งที่พอใจทั้งคู่ ทำให้ยากลำบากในการตัดสินใจเลือกสิ่งใดดี จึงมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งภายในตัวเองขึ้น ตัวอย่างเช่น พนักงานจะต้องเลือกตัดสินใจระหว่างหน่วยงานใหม่ที่เสนอเงินเดือนที่สูงขึ้น หรือเลือกอยู่ที่หน่วยงานเดิม เพราะมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

1.2 ความขัดแย้งชนิดทั้งพอใจและไม่พอใจ (Approach avoidance conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากเป้าหมายหรือสิ่งที่เลือกนั้นมีทั้งแง่ดีและแง่เสีย ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้ถูก จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น คนงานต้องการทำงานนอกเวลา เพราะต้องการเงินเพิ่มขึ้น แต่เขาก็จะไม่มีเวลาพักผ่อนเลย เป็นต้น

1.3 ความขัดแย้งชนิดพอใจทั้งคู่ (Avoidance avoidant) ความขัดแย้งที่บุคคลหนึ่งจำเป็นต้องเลือกสถานการณ์ที่ไม่ดีทั้งสองอย่าง โดยให้เลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง การตัดสินใจเลือกชนิดนี้ไม่มีผลทางด้านบวก บุคคลนั้นจำเป็นต้องเลือกสิ่งที่ไม่ดีน้อยที่สุด จากสิ่งไม่ดีทั้งสองดังกล่าว ตัวอย่างเช่น คนงานต้องเลือกเอาว่าจะทำงานที่ตนไม่ชอบหรือต้องถูกให้ออกจากงาน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) เกิดขึ้นเมื่อ พฤติกรรมระหว่างบุคคล 2 คนหรือมากกว่า 2 คน มีความขัดแย้งกันเกิดขึ้น ซึ่งอาจเกิดขึ้นจาก ปัจจัยทางด้านเนื้อหาสาระ (Substantive) หรือทางด้านอารมณ์ (Emotional) ความขัดแย้งอาจ เกิดขึ้นในระดับเดียวกันที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับเดียวกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างเพื่อน ร่วมงานในแผนกเดียวกัน หรือเป็นความขัดแย้งต่างระดับกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict) เป็นความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเป็นการขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยทางด้านเนื้อหาสาระ (Substantive) และปัจจัยทางด้านอารมณ์ (Emotional) ที่กลุ่มทำงานมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกัน หรือมีความสัมพันธ์ขึ้นต่อกัน ส่งผลทำให้การประสานงานหรือความร่วมมือในการ ทำงานลดลง

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational conflict) เป็นความ ขัดแย้งระหว่างองค์การการแข่งขันกันในประเทศธุรกิจหรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันในเรื่อง ของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการหาส่วนครองตลาด (Market share) ความขัดแย้งนี้ มีผลทำให้้องค์การจะต้องมีการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รักษาตลาดของตนเองไว้

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าความขัดแย้งในองค์กรแบ่งเป็นหกประเภท ได้แก่ ประเภทที่หนึ่งความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งที่ตนเองไม่สามารถตัดสินใจ ได้ที่จะทำหรือเลือกสิ่งใด ประเภทที่สองความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งในการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ ประเภทที่สามความ ขัดแย้งภายในกลุ่ม เป็นภาวะที่บุคคลภายในกลุ่มไม่สามารถตกลงในเรื่องเดียวกันได้ ประเภทที่ สี่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร เนื่องจากแต่ละ กลุ่มมีความแตกต่างกันประเภทที่ห้าความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นความขัดแย้งทุก ประเภท ทุกระดับภายในองค์กรทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งทุกระดับและ ทุกประเภทดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้งในองค์กร และประเภทที่หกความขัดแย้ง ระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งที่แต่ละองค์การมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ เช่น มี เป้าหมายหรือวิธีการทำงานที่ต่างกัน

6. องค์ประกอบและกระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อม บุคคล พฤติกรรมและ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นตัวก่อให้เกิดกระบวนการของความขัดแย้ง สำหรับ องค์ประกอบของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 90) ได้กล่าวถึงสถานการณ์ความขัดแย้งว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. มีอย่างน้อยสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันและมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกันอาจเป็นบุคคล กลุ่มหรือพวกก็ได้
2. ต่างฝ่ายต่างมีจุดมุ่งหมายหรือค่านิยมเฉพาะของตน โดยที่จุดมุ่งหมายหรือค่านิยมนั้นอาจเป็นจริงหรือรับรู้ได้โดยอีกฝ่าย
3. ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการข่มขู่การลดหรือกดดันอีกฝ่ายเพื่อต้องการชัยชนะ
4. แต่ละฝ่ายเผชิญหน้ากัน แสดงการกระทำที่ตรงกันข้ามเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน
5. แต่ละฝ่ายพยายามสร้างอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย ก่อให้เกิดสภาวะความ

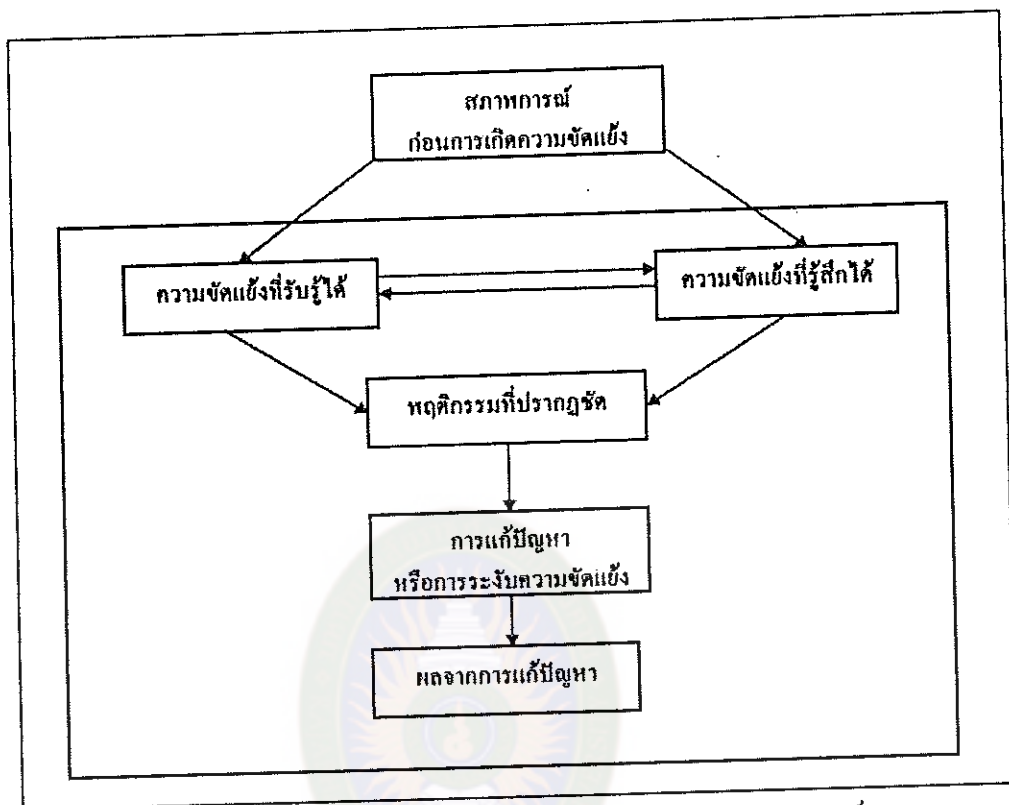
ไม่สมดุลกัน เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นลำดับขั้นที่เราสามารถเรียกว่าเป็นกระบวนการ และในกระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้ง ในที่นี้จะเสนอภาพรวมของสถานการณ์ของความขัดแย้ง และกระบวนการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Filley ดังต่อไปนี้

แนวคิดของ Filley ในอีกทัศนะหนึ่งที่มีต่อสถานการณ์ของความขัดแย้งว่า สถานการณ์ความขัดแย้งจะมีองค์ประกอบ และลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. จะมีอย่างน้อยสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันและมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน แต่ละฝ่ายอาจเป็นบุคคล กลุ่มบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคลก็ได้
2. ต่างฝ่ายต่างก็มีจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือมีค่านิยมเฉพาะของตนเอง โดยที่จุดมุ่งหมายหรือค่านิยมนั้นอาจเป็นจริง ๆ หรืออาจเป็นสิ่งที่รับรู้โดยอีกฝ่ายหนึ่ง
3. ลักษณะของปฏิสัมพันธ์จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่แสดงการข่มขู่การลดหรือการกดดันฝ่ายตรงข้าม หรือการแสดงเพื่อให้ได้ชัยชนะ
4. แต่ละฝ่ายเผชิญหน้าการแสดงการกระทำที่ตรงกันข้ามต่อกันเป็นปฏิปักษ์
5. แต่ละฝ่ายต่างก็พยายามสร้างสภาวะของความ ไม่สมดุล หรือแสดงว่ามีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป คำว่าฝ่ายในที่นี้ หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การก็ได้ Filley ศาสตราจารย์ทางการบริหารแห่ง มหาวิทยาลัย Wisconsin-Madison หรือนิยมเรียก มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน เป็นมหาวิทยาลัยรัฐบาลในสหรัฐอเมริกา ได้วิเคราะห์ผลงานของ Ondy, Corwin, Schmidt (1973) และเสนอแนะว่ากระบวนการของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึกว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัวหรือไม่ไว้ใจ
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้ หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา
5. การแก้ไขปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง เป็นการกระทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป
6. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว



แผนภาพที่ 3 แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเดย์

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 228 – 231) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศักยภาพของความเป็นปรปักษ์ต่อกัน (Potential opposition) เป็นสภาพการณ์นำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพ ทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือเกิดความผิดพลาดของข้อมูล โครงสร้างขององค์การที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เช่น แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล มาตรฐานการปฏิบัติงานและตัวแปรส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ บุคลิกภาพและค่านิยมของบุคคลในองค์การที่แตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 2 การรับรู้ (Cognition) เป็นสภาพการณ์ที่บุคคลเริ่มรู้สึกว่าตนถูกรุกรานหรือได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นั้น

ขั้นตอนที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออกมา (Behavior) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่เป็นเจตนาหรือจงใจอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมาย เช่น การพูดโต้ตอบ การใช้กำลังหรือการใช้ความรุนแรง เป็นความขัดแย้งที่ปรากฏออกมาอย่างเปิดเผย ผู้บริหารจะแสดงบทบาทในการบริหารความขัดแย้ง โดยวิธีการร่วมแรงร่วมใจ การหลีกเลี่ยง การบีบบังคับ การประนีประนอมหรือการยอมให้ เพื่อควบคุมความขัดแย้งในองค์การ

ขั้นตอนที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcome) เป็นผลต่อเนื่องจากการจัดการกับความขัดแย้ง หากเกิดความพอใจความขัดแย้งก็สิ้นสุด แต่ถ้าทั้งสองฝ่ายหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยังไม่พอใจ ก็จะเกิดความคับข้องใจทำให้เริ่มความขัดแย้งใหม่อีก

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความขัดแย้งประกอบด้วยสองฝ่ายที่มีความแตกต่างกันซึ่งต่างฝ่ายต่างมีเป้าหมายที่ต่างกัน แสดงพฤติกรรมและความต้องการที่ต่างหากันและพยายามสร้างพลังเหนืออีกฝ่าย ส่วนกระบวนการของความขัดแย้งประกอบด้วย การเกิดความคับข้องใจซึ่งเป็นการเริ่มเกิดความขัดแย้งหลังจากนั้นจึงเกิดการรับรู้และเกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่งผู้บริหาร จะต้องแสดงบทบาทในการแก้ปัญหา โดยวิธีการร่วมแรงร่วมใจ การหลีกเลี่ยงการบีบบังคับ การประนีประนอมหรือการยอมให้ เพื่อควบคุมความขัดแย้งในองค์การ จากนั้นจึงเกิดผลของความขัดแย้งขึ้น หาก ผู้บริหารแก้ปัญหาไม่ถูกต้องก็จะทำให้เกิดความคับข้องใจซึ่งเป็นการเริ่มต้นกระบวนการของความขัดแย้งใหม่

7. แบบพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งแต่ละฝ่าย แสดงออกเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งนั้น พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 240 – 241) ได้จำแนกแบบของพฤติกรรม ซึ่งมีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ว่าเมื่อบุคคล ต้องเผชิญกับความขัดแย้ง จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกมา พฤติกรรมสองแบบนี้คือ พฤติกรรมร่วมมือ กับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

7.1 พฤติกรรมร่วมมือ (Co-Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา เพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

7.2 พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา เพื่อให้ตนเองมีความพอใจในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้นนี้จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลางและสูง พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติมิติแรกคือการเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองคือการเอาใจตนเอง โดยมุ่งพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรมที่แสดงออก พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

7.2.1 การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับที่สูง และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทาง

เศรษฐกิจ แสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อคนจะได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

7.2.2 การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรม มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่เอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของคนที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือกันเป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็น เป็นความร่วมมือในการแก้ปัญหา ที่มุ่งให้เกิดการชนะ – ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

7.2.3 การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดขึ้นระหว่างกลางของมิตติการเอาใจตนเอง และมิตติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรอง ที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากได้บ้างก็ยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยการที่ต้องการจะพยายามรักษาหน้าทั้งสองฝ่ายหรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะการพบกันครึ่งทาง

7.2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลี่ยงชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรง และไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

7.2.5 การยอมให้ (Accommodation) เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาชอบ แม้เราไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงข้าม

กับการเอาชนะผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้
 ไม่ต้องการให้เกิดบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้
 ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้นถูกมองว่าไม่ชอบและมีความขุ่น
 เคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดี พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภายิต
 ที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรูหรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

จากการศึกษาจะพบได้ว่า พฤติกรรมในสถานการณ์ความขัดแย้งในแต่ละองค์กร
 เป็นพฤติกรรมที่แฝงอยู่ในองค์กรที่มีลักษณะ ทั้งมุ่งเอาชนะ การให้ความร่วมมือ การ
 ประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัด
 มหาสารคามก็มีพฤติกรรม ในองค์ประกอบดังกล่าว ซึ่งอยู่ที่สถานการณ์ของความขัดแย้งว่า
 ความรุนแรงในระดับใด

8. ผลกระทบของความขัดแย้งทางการเมืองในองค์กร

สังคมไทยไม่ส่งเสริมความขัดแย้ง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมหรือมี
 ความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ ๆ มักจะถูกสังคมไทยว่าเป็นเพราะการอบรม
 เลี้ยงดูหรือ พ่อแม่ไม่สั่งสอน แต่แนวความคิดสมัยใหม่มองว่าความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่เลวร้าย
 ทั้งขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง โดยมีผู้ชี้ให้เห็นว่าความ
 ขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษดังนี้

ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง พอลจะประมวลสรุปได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์
 วิชาลาภรณ์, 2540 : 20-22)

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน
 บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลทำงานเฉพาะที่ตนเองรับผิดชอบหรือทำงาน
 ตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ
 ก็ได้
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม

8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

9. ทำทนายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม (Satus puo) ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย อาจเป็นชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต

11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ อีก

12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการ “เฉื่อยงาน”

13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดู และทนอยู่ร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์กรนั้น

ผลดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้ง

ด้อยทซ์ (Doutsch, 1973 : 143) ได้สรุปบทบาทที่เป็นประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและ

ประเมินผลตนเอง

6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใดหรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้

7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

สถาบัน อเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1975 : 156) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและต่อองค์การดังนี้

1. ประโยชน์ต่อบุคคลในองค์การ

3. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่มมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดการระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ให้คุ้มค่า

4. ความขัดแย้งทำให้การมีส่วนร่วมทางสังคมในกลุ่มมีมากยิ่งขึ้น

5. ความขัดแย้งทำให้สร้างบรรทัดฐานใหม่ขึ้นมา และต้องยืนยันบรรทัดฐานเก่าอีกครั้งหนึ่ง

6. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาต่าง ๆ กระจ่างชัดขึ้น

7. ความขัดแย้งมักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความขัดแย้งจึงช่วยจูงใจให้บุคคลและองค์กรได้เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อบุคคลและองค์กร ประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้ง ได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่สามารถยอมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ต่างฝ่ายต่างก็พยายามข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่ หรือหลักฐานใหม่หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกัน ก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่

5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและประสิทธิภาพ

เชิวซาฮู อาศูว์ฉนกุล (2538 : 268-269) กล่าวว่าจากการศึกษาถึงปรัชญาของความขัดแย้งในองค์กรดังกล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งมีลักษณะสองด้านในตัวของมันเองกล่าวคือ มีทั้งลักษณะในทางสร้างสรรค์และทำลายถ้าหากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไปผลที่ตามมาจะเป็นไปในทางลบ (Nigative consequences) ซึ่งจะมีลักษณะทำงานประสิทธิภาพขององค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลใน

ทางบวกตามมา (Positive consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ประสิทธิผลให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติบางครั้งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะกำหนดว่าความขัดแย้งขนาดไหนถึงจะเรียกว่าเป็นจุดที่เหมาะสมที่สุด ต่อปัญหาดังกล่าวนี้ได้อิมนักวิชาการเสนอแนะว่า กลยุทธ์ที่จะช่วยตัดสินใจได้ดีที่สุดก็คือ การสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งสองประการนั่นเอง กล่าวคือ ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกว่าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมที่สุด แต่ถ้าผลออกมาในทางลบก็ถือได้ว่าเป็นจุดที่ความขัดแย้งนำไปสู่การทำลายมากกว่าเป็นการสร้างสรรค์ดังจะเห็นได้จากรายละเอียดที่จะศึกษากันต่อไป

1. ผลในทางบวก จะมีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 เป็นความขัดแย้งที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์

1.2 เป็นความขัดแย้งที่สามารถทำให้บุคคลในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการ

ทำงานขึ้นมา

1.3 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

1.4 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมของ

องค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

1.5 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็น

ประโยชน์กับองค์กรหรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจขึ้นมา

1.6 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ลดความตึงเครียดในองค์กรได้ หรือทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรดีขึ้น

1.7 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้คุณภาพของชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น

2. ผลในทางลบ จะมีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 เป็นความขัดแย้งไปสู่ความตึงเครียดมากขึ้น หรือมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของคนในองค์กรมากขึ้น

2.2 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลามากเกินไป

2.3 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการแบ่งเป็นพรรค เป็นพวกขึ้นมา หรือทำ

ให้ฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายชนะ (Winner) และอีกฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายแพ้ (Loser) ลักษณะเช่นนี้มีผลทำลายความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ขาดการ

ประสานงานกันและมีมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์กรตกต่ำลงมาได้

2.4 เป็นความขัดแย้งที่มุ่งจะเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์การโดยรวม

2.5 เป็นความขัดแย้งที่นำไปสู่ความยุ่งเหยิง และทรงไว้ซึ่งเสถียรภาพขององค์การผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งในลักษณะทางบวกและทางลบดังกล่าวมานี้ สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของความขัดแย้งตั้งแต่ระดับบุคคลไปถึงระดับองค์การ จากสภาพเช่นนี้จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้นมาว่าจะมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมให้มีความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และในขณะเดียวกันจะลดความขัดแย้งในลักษณะทำลายให้มึนน้อยที่สุดได้อย่างไร

ชนิทน์ ชุณหทพันธุ์ (2544 : 126-127) กล่าวว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การมีทั้งผลดีและผลเสียต่อบุคคลและองค์การทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของ ความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิด ผลดี หรือมีประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ พอสรุปได้ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา ความขัดแย้งจะช่วยให้มีข้อมูลเชิงวิจิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องปรับปรุง แก้ไข ทำให้ผู้บริหารหาแนวทางและวิธีการในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะทำให้อุบุคคลและองค์การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เกิดการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างกันของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมนำความแตกต่างเหล่านั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์การ
4. ความขัดแย้งกระตุ้นทำให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือมีวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ที่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้การแก้ไขปัญหขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ความขัดแย้งกับองค์การอื่น จำทำให้สมาชิกภายในองค์การมีความสามัคคีกันร่วมมือกัน ทั้งทางด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ในการแข่งขันกับองค์การอื่น ทำให้เกิดความผูกพันกับองค์การ
6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะช่วยทำให้มีความรอบคอบ และมีเหตุผลในการแก้ไขปัญหามากกว่าที่จะใช้อารมณ์ในการแก้ไขปัญหา

ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่ต่ำเกินไปหรืออยู่ในระดับที่สูงเกินไปจะก่อให้เกิดผลเสียหรือมีโทษต่อบุคคลและองค์การพอสรุปได้ดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน อาจมีการบิดเบือนข้อมูล หรือสื่อสารอย่างผิด ๆ ทำให้เกิดความแตกแยกกันขึ้นภายในองค์การ
2. ขาดความร่วมมือ หรือความสามัคคีในการปฏิบัติงาน ฝ่ายที่ขัดแย้งกันจะไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานทำให้งานล่าช้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ส่งผลกระทบต่อองค์การ
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบหรือทำงานตามที่ถูกสั่งทำเท่านั้น ทำให้องค์การไม่มีการเปลี่ยนแปลง การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ไม่มี ทำให้องค์การไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขาดความสามารถในการแข่งขันกับองค์การอื่นได้
4. ทำให้พนักงานเกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย ไม่มีความสุข ไม่มีควมพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะลดลง
5. ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดลง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
6. ทำลายความสามัคคีในการทำงานของกลุ่ม พนักงานจะคำนึงประโยชน์เฉพาะส่วนตนมากกว่าส่วนรวมความผูกพันกับองค์การจะลดลง
7. ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเลื่อยงาน บางกรณีอาจลาออกจากองค์การไป ทำให้องค์การจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรับพนักงานใหม่เข้ามา และบางกรณีอาจจะสูญเสียงานที่มีความรู้ความสามารถ
8. ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นทำให้องค์การขาดความก้าวหน้า
9. ถ้าหากการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งไม่ดีพออาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ อีกตามมา

สำหรับงานวิจัยที่ศึกษานี้มองผลกระทบของความขัดแย้งทางการเมืองเป็นไปในลักษณะทางลบซึ่งส่งผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์การและประชาชนในด้านต่าง ๆ ผลที่ตามมาของความขัดแย้งดังกล่าวมาแล้วนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของความขัดแย้ง

ตั้งแต่ระดับบุคคลไปถึงระดับองค์การ จากสภาพเช่นนี้จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้นมาว่าจะมีวิธีการอย่างไร ในการส่งเสริมให้มีความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และในขณะที่เดียวกันจะลดความขัดแย้งในลักษณะทำลายให้มันน้อยที่สุดได้อย่างไร

9. ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารควรเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และเลือกใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ความขัดแย้งมีทั้งประเภทที่มีประโยชน์และไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมทำให้บุคคลในองค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากมีมากหรือน้อยเกินไปก็ย่อมไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซ้ำยังเป็นการบ่อนทำลายองค์การเสียด้วยซ้ำ

9.1 ผลดีของความขัดแย้ง

สำหรับผลดีของความขัดแย้ง ได้สรุปประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งช่วยป้องกันความเฉื่อยชา เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจ อยากรู้อยากเห็น ช่วยขจัดปัญหาและแสวงหาทางแก้ไข เป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลง ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของบุคคลและสังคม เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินตนเอง ช่วยให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่มและก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ความขัดแย้งก่อให้เกิดการพัฒนา ทำให้เกิดแนวคิดที่ดีกว่า ทำให้มนุษย์แสวงหาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ และบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความสามารถและความคิดเห็นของตนอยู่เป็นประจำ เช่นเดียวกับ

อรวรรณ สุทธิพิทักษ์ (2544 : 87) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ว่าช่วยกระตุ้นให้ค้นหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่องค์การ เป็นการบังคับให้มีการตรวจสอบข้อบกพร่องขององค์การและบุคคลในองค์การ สร้างความกลมเกลียวกันในองค์การ ให้มากขึ้นและยังลดระดับความรุนแรงของปัญหาต่าง ๆ ให้เบาลง

9.2 ผลเสียของความขัดแย้ง

ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 188-189) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลเสียต่อองค์การ คือ คนทำงานหมดกำลังใจบางครั้งถึงกับลาออกจากงาน โดยเฉพาะการขัดแย้งกันทางความคิด ในเรื่องเป้าหมายขององค์การ ซึ่งส่งผลให้คุณภาพของงานลดต่ำลง สัมพันธภาพความเป็นมิตรระหว่างบุคคล ลดลงมีบรรยากาศในการทำงานไม่ดี ขาดความเชื่อถือและไว้วางใจกัน ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานและมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ผลสุดท้ายผลผลิตขององค์การมีคุณภาพต่ำลง

สอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 20 – 21) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง นอกจากจะทำให้ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดความร่วมมือแล้ว ยังทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน ขาดข้อมูลเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ก่อให้เกิดภาวะเฉื่อยชา ลึนหวัง ท้อแท้ นำความเสื่อมมาสู่องค์การและหากแก้ปัญหาไม่ดี ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่นอีก และในที่สุดทำให้สูญเสียกำลังคนเมื่อบุคคลไม่สามารถอยู่ภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ สุดท้ายความเสียหายย่อมเกิดแก่สมาชิกและองค์การนั้น ๆ

สรุปว่า ความขัดแย้งมีผลกระทบต่อองค์การและบุคคลภายในองค์การ ความขัดแย้งอาจทำให้องค์การเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองทางลบ ทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม เต็มไปด้วยการแข่งขัน ขู่เข็ญ คุกคามและจะรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ นำไปสู่การทำให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด แต่ในทางกลับกัน ถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางบวกมีการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี มีการร่วมมือสนับสนุนความขัดแย้งนั้นก็จะเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าต่อองค์การแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร การจัดการความขัดแย้งความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์การจึงเกิดคำถามว่า จะทำอย่างไรให้ได้ประโยชน์มากที่สุดและเกิดโทษน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หรือบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) เพื่อนำองค์การที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีความขัดแย้งคอยหล่อเลี้ยง ซึ่งถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือมีน้อยเกินไปก็จะทำให้องค์การมีความเสื่อม ระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะจะทำให้เกิดความสร้างสรรค์ มีความสามัคคีและสร้างความเจริญให้แก่องค์การ แต่ถ้าความขัดแย้งสูงหรือมากเกินไป จะทำให้เกิดความแตกแยกเป็นปัญหาแก่องค์การเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารควรจะต้องมีเครื่องมือหรือวิธีการ ในการจัดการความขัดแย้งในองค์การ

10. กระบวนการในการจัดการความขัดแย้ง (Conflict management process)

จิตนา ยูนิพันธ์ (ม.ป.ป. อ้างใน ปัญญาสนัน มาศนพรัตน์. 2549 : 52) พบว่าการจัดการความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดตามมา ผลของความขัดแย้งนั้นสามารถจะเป็นได้ทั้งประโยชน์และผลเสียต่อองค์การ การจัดการความขัดแย้งจึงควรเป็นไปในทางที่จะทำให้ได้ผลตามมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การมาก

ที่สุด ซึ่งต้องใช้ทักษะในการบริหารและต้องมีวิธีการวินิจฉัยความขัดแย้ง ได้อย่างถูกต้อง และต้องมีศิลปะในการเจรจาใจคนมีความใจเย็นและอดทนเพียงพอ

Thomas (Thomas. 1987; อ้างอิงมาจาก ปัญญา มาศพนรัตน์. 2549 : 34) ได้พัฒนารูปแบบ 2 มิติของเทคนิคการจัดการความขัดแย้ง ที่สะท้อนถึงความกังวลในผลประโยชน์ทั้งฝ่ายตนเองแลคู่กรณี ซึ่งมีกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ดังนี้

1. ถ้าความกังวล หรือมีความสนใจของผลลัพธ์ของตนเองและของคู่กรณีต่ำ กลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้สูงคือ การหลีกเลี่ยง (Avoidance Strategy)
 2. ถ้าความกังวล หรือมีความสนใจของผลลัพธ์ของตนเองสูง แต่ไม่สนใจในผลลัพธ์ของคู่กรณี กลยุทธ์ที่ใช้คือ การบังคับหรือกดดัน
 3. ถ้าความกังวล หรือมีความสนใจของผลลัพธ์ของตนเองต่ำ แต่กังวลและสนใจในผลลัพธ์ต่อคนอื่นสูง กลยุทธ์ที่นำมาใช้คือ ความปรองดอง (Accommodation) หรือ การยินยอม
 4. ถ้าความกังวล หรือมีความสนใจสูงต่อผลลัพธ์ของตนเองและของคู่กรณี กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือความร่วมมือ (Collaborative)
 5. ถ้าความกังวล หรือมีความสนใจต่อผลลัพธ์ทั้งต่อตนเองและคู่กรณีอยู่ในระดับปานกลาง คือ ไม่สูง ไม่ต่ำ กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ ความประนีประนอม (Compromise)
- ปัญญา มาศพนรัตน์ (2549 : 40) กล่าวถึง 4 ขั้นตอนในการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้
1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง
 2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม
 3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นมาเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้เป็นอย่างไรและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไร
 4. ยุทธศาสตร์ในการจัดการความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิค
 5. วิธีการใดในการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

กระบวนการในการจัดการความขัดแย้ง เป็นขั้นตอนอย่างเกี่ยวข้องกัน โดยเริ่มจากการวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (Intervention) เพื่อค้นหาสาเหตุแห่ง

ความขัดแย้งและพิจารณาขอบเขตการขยายผลของความขัดแย้ง รวมทั้งการพิจารณาความจำเป็นเพื่อการแทรกแซงทำให้ระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม และส่งผลให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพแบ่งเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้ (ปัญญาสาสน์ มาศนพคุณรัตน์, 2549 : 40)

กระบวนการจัดการความขัดแย้ง สามารถแยกขั้นตอนต่าง ๆ ออกไปเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง อาจกระทำโดยการตั้งเป็นคำถามต่อไปนี้

1.1 ความขัดแย้งมีสาเหตุจากอะไร

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการความขัดแย้งกับคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไร

1.3 ผู้จัดการความขัดแย้งประสงค์ให้ความขัดแย้งเป็นอย่างไร เช่น อาจจะชนะทุกฝ่าย หรือฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งเสีย หรือเสียทั้งคู่จากนั้นทำการกำหนดลักษณะของความขัดแย้ง เป็นการค้นหาขอบเขตของความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน และระดับของความขัดแย้งเป็นเรื่องระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มงาน

2. การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หากความขัดแย้งดังกล่าวที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องส่วนตัวและเห็นว่าไม่กระทบต่อเรื่องงาน ผู้จัดการความขัดแย้งอาจไม่เข้าไปแทรกแซงก็ได้ เขาสามารถจัดการกันเองได้ หากไม่เป็นเช่นนั้น ต้องศึกษาถึงความจำเป็นในการเข้าควบคุมและจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ก่อนที่จะมีการลุกลามขยายผลไปใหญ่โตถึงขนาดหยุดยั้งการทำงานขององค์กร การวินิจฉัยและกำหนดลักษณะของความขัดแย้งการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งที่มีกำหนดแนวทางการบริหารความขัดแย้ง

3. กำหนดแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง โดยทั่วไปแล้วมีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 แนวทางด้วยกัน คือ

3.1 การจัดการความขัดแย้งแบบใช้เศรษฐกิจเข้าควบคุม

3.2 การจัดการความขัดแย้งแบบใช้ความต้องการทางสังคม

3.3 การจัดการความขัดแย้งโดยการให้ความพึงพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็ม

ศักยภาพ

3.4 การจัดการความขัดแย้งโดยการเน้นความสำคัญที่การปรับตัว

3.5 การจัดการความขัดแย้งโดยการให้ความสำคัญที่ความยืดหยุ่น

อรุณ รักรธรรม และ ประชัช เปี่ยมสมนุรณ (2546 : 105-106) เสนอแนวทางการแก้ไขไว้ ดังนี้

1. ปัญหาาระบบราชการให้ความสำคัญแก่กฎระเบียบเพื่อควบคุมมากเกินไป อันเป็นผลให้ข้าราชการยึดกฎหมายระเบียบเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจอย่างเหนียวแน่น แทนที่จะให้ความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์กร โดยส่วนรวมกับเป้าหมายของหน่วยงานย่อย ทำให้ข้าราชการหวาดระแวงทางด้านการบริหาร ตลอดจนปัญหาการบริหารบริการประชาชนที่ไร้คุณภาพ ดังนั้น ระบบราชการจึงควรแสวงหาเทคนิคประการอื่นมาช่วย เพื่อป้องกันความเข้มงวดอันเกิดจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เช่นการเผยแพร่อุดมการณ์ให้แก่ข้าราชการในหน่วยงาน ผูกอบรมสมาชิกให้ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

2. ปัญหาข้าราชการยึดมั่นในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเข้มงวดปัญหานี้เกิดจากลักษณะการควบคุมของระบบราชการ จึงทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่เกาะติดกับกฎหมายระเบียบแบบแผนอย่างเหนียวแน่น เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือเพื่อความปลอดภัยของตน ดังนั้น การปฏิบัติงานของข้าราชการจึงมีลักษณะขาดความยืดหยุ่น ทำให้เกิดความล่าช้า และไม่สามารถบริการประชาชนได้อย่างประทับใจ เพราะยิ่งออกกฎระเบียบมากขึ้นเท่าใด ก็ดูเสมือนหนึ่งว่ายิ่งผูกมัดตนเองให้กระดิกกะเดี้ยไม่ได้ในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างข้าราชการกับประชาชน ปัญหานี้สมควรแก้ไขให้ข้าราชการหันมาให้ความสำคัญแก่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ให้มากขึ้น ระบบราชการไม่ควรเน้นเฉพาะการควบคุมแต่ประการเดียว แต่ควรสร้างลักษณะให้ข้าราชการแต่ละคนรู้จักรับผิดชอบต่อตนเอง ต่องาน ต่อสังคมให้มากขึ้น โดยเฉพาะด้วยการนำเอารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้าไปใช้

3. ปัญหาผู้บริหารขาดความเที่ยงธรรม ความยุติธรรมของผู้บริหารนับว่ามีผลสำคัญต่อความขัดแย้ง กล่าวคือ นอกจากจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจผู้บังคับบัญชาแล้วลักษณะดังกล่าวย่อมไม่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารที่ยังมีค่านิยมในการสร้างอาณาจักรของตนเอง เลือกรักมักที่ซึ่งยอมทำให้ข้าราชการที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา เกิดความท้อแท้และขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ปัญหานี้จึงต้องแก้ที่ตัวผู้บริหารซึ่งทางหนึ่งเป็นไปได้ก็คือ สนับสนุนความขัดแย้งต่อผู้บังคับบัญชาให้มากขึ้น ให้มีการแสดงออกแสดงออกเพื่อให้ผู้บริหารทราบในข้อบกพร่องของตนเองและปรับปรุงค่านิยมเสียใหม่ เพราะความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่ในความรู้สึกของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารอาจไม่มีทางทราบได้

4. ปัญหาข้าราชการไม่กล้าขัดแย้งความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ปัญหานี้สืบเนื่องมาจากค่านิยมของคนไทย ที่ยังยอมรับในหลักความอาวุโส และเห็นว่าหากคนไปขัดแย้งความคิดเห็นของผู้ใหญ่ความก้าวหน้าในชีวิตราชการของตนอาจจะไม่รุ่งโรจน์ คติในการทำงานของข้าราชการหลายคนจึงมีลักษณะ “เป็นผู้ที่น้อยคอยก้มประนมกร” หรือ “เรื่อร่วนายซ้ง เป็นอับมงคล” ทำให้ผู้ใหญ่ทำอะไรได้ตามใจชอบเพราะไม่มีผู้ใดกล้ามาขัดขวางความคิดเห็น หรือคัดค้านเมื่อข้าราชการไม่พอใจ ก็ไม่แสดงออกหรือคัดค้าน บรรยากาศภายในหน่วยงานจึงมีแต่ความตึงเครียด อันเป็นความขัดแย้งในทางลบ หากเปลี่ยนแปลงค่านิยมนี้เสียใหม่ ให้กล้าแสดงความคิดเห็นและแสดงออกตามหลักของเหตุผลความขัดแย้งอาจเปลี่ยนทิศทางไปสู่การสร้างสรรค์มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัย มากขึ้นต่อไปได้

สรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการใช้ศาสตร์และศิลป์อย่างสร้างสรรค์ในการจัดการความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล ระหว่างกลุ่มบุคคล หรือความขัดแย้งขององค์การ และระหว่างองค์การต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุดเพื่อให้องค์การดำรงอยู่และมีความเจริญก้าวหน้า และเกิดสันติสุขแก่บุคคล กลุ่มบุคคลในองค์การและองค์การนั้นจะคงอยู่ในสังคมตลอดไป ในส่วนของการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระบบราชการนั้นกระบวนการในการดำเนินงานนั้นที่ต้องดำเนินการทั้งส่วนของข้าราชการการเมือง และข้าราชการประจำในการปรับทัศนคติ เป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน การให้ความสำคัญกับสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

11. วิธีการจัดการความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 292 - 297) ได้กล่าวถึง วิธีการในการจัดการความขัดแย้งที่สำคัญ ไว้ 6 วิธีดังนี้

1. การฟัง การฟังเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ในการฟังนั้นเราจำเป็นต้องแยกให้ออกระหว่างสิ่งที่เขาพูดกับสิ่งที่เขาไม่ได้พูด การสังเกต การสื่อสารทั้งเป็นคำพูดและไม่เป็นคำพูดจะทำให้เราเข้าใจความหมายของข้อมูลดีขึ้น ในขณะเดียวกันเราจะต้องสนใจและสังเกตอารมณ์และเนื้อหาของสิ่งที่พูดด้วย อารมณ์ที่เขาแสดงออกอาจช่วยให้เราเข้าใจความหมายของสิ่งที่เขาพูดดีขึ้น ก็ได้ การพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการฟังเพื่อการบริหารความขัดแย้งอาจทำได้ ดังนี้

1.1 มีความอดทนในการฟัง ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจำเป็นต้องมีความอดทนในการฟังเป็นอย่างสูง และจำเป็นจะต้องให้เวลาเพื่อการรับฟังด้วย ผู้บริหารจะอ้าง

ว่าไม่มีเวลารับฟังอะไรนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ควรอย่างยิ่ง ผู้บริหารจะต้องมีความอดทนในการฟัง ฟังด้วยความสนใจในสิ่งที่เขาพูดและสังเกตอารมณ์ที่แสดงออกขณะที่เขากำลังพูด

1.2 รู้จักใช้คำถาม ในการฟังนั้นอาจจำเป็นต้องถามคำถามด้วย คนจะฟัง ได้ดีเพียงใดสามารถดูได้จากการถามคำถาม การถามคำถามก็เพื่อให้เขาได้อธิบายต่อไปอีก เพื่อให้ทำความเข้าใจในบางประเด็น หรือเพื่อแก้ไขข้อสงสัยในสิ่งที่เราสงสัย คำถามประเภทที่ ต้องทำให้ผู้ตอบปกป้องตัวเอง ให้ผู้ตอบต้องแสดงความรู้ชั้นสูง หรือคำถามที่ท้าทายความไม่มี วุฒิภาวะของผู้ตอบคำถามประเภทนี้ไม่สามารถช่วยในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งได้ เพราะจะ เป็นอุปสรรคในการทำความเข้าใจระหว่างกัน คำพูดเช่น “ผมไม่เข้าใจความตอนท้ายที่คุณพูด” น่าจะเหมาะกว่า “คุณพูดไม่ชัดเจนเลย” หรือ “คุณพูดไม่รู้เรื่องเลย” คำถามที่ต้องการให้ผู้ตอบ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมย่อมดีกว่าคำถามที่ทำให้เขาตัดสินใจ แสดงจุดยืนให้ชัดเจน หรือให้เขาออกความ คิดเห็นให้ชัดเจน

1.3 ความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา ในการ เป็นผู้ฟังเพื่อการสื่อสารที่ถูกต้องนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขา เป็น คำพูดของเรา เช่น เมื่อเขาพูดจบลงแล้ว เราก็พูดว่า “ในเรื่องที่คุณมานี้หมายความว่าอย่างไรใช้ ไหม” นั่นคือการเปลี่ยนสิ่งที่เขาพูดเป็นคำพูดของเรา เพื่อที่จะเข้าใจตรงกัน ในสิ่งที่กำลังพูดกัน อยู่ มิฉะนั้นแล้วเราอาจเข้าใจผิดในสิ่งที่เขาพูด นอกไปจากนี้แล้วในการจัดแย้งนั้นบางคนอาจ พูดอย่างหนึ่งเพื่อให้เข้าใจอีกอย่างหนึ่งก็ได้ การพูดสิ่งที่เขาพูดด้วยคำพูดของเราจะช่วยแก้ไข ปัญหาได้ และทำให้มีความเข้าใจตรงกัน

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก (Positive feedback) จะช่วยส่งเสริม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพิ่มความไว้วางใจระหว่างคู่ขัดแย้ง และช่วยสร้างพฤติกรรมที่ ร่วมมือกันในการเจรจาต่อรอง คนส่วนใหญ่ต้องการจะได้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก แต่ใน บางครั้งก็เป็นการยากที่จะให้หรือที่จะรับข้อมูลย้อนกลับในทางบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อ ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกขาดความเชื่อถือในฝ่ายผู้รับ การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก จะมีประสิทธิภาพเมื่อให้โดยเฉพาะเจาะจง ในเวลาที่เหมาะสม และด้วยความรู้สึกของการ ยอมรับและยกย่อง ตัวอย่างเช่นการที่ได้ฟังว่า “แผนงานของคุณไม่ค่อยน่าสนใจเท่าไรนัก” น่าจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าการที่ได้ฟังว่า “คุณมีความสนใจในเรื่องนี้และเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ มานาน ขอให้พยายามทำต่อไป” ในบางครั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ (Negative feedback) ก็มีความจำเป็นเพราะจะช่วยในการแก้ไขพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ถ้าหาก

ผู้รับไม่เปลี่ยนพฤติกรรมข้อมูลย้อนกลับก็ไม่มี ความหมาย ปัญหาที่ต้องพิจารณาในการเปลี่ยน พฤติกรรมก็คือ ใครรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลง ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับมีอำนาจมากน้อย เพียงใด และเป็นที่ยอมรับหรือไม่และการเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นมีความเป็นไปได้หรือไม่ การให้ ข้อมูลย้อนกลับในทางลบเป็นผลให้ผู้รับข้อมูลต้องตัดสินใจ ถ้าผู้รับยอมรับข้อมูลย้อนกลับก็ หมายความว่าเขาต้องเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งคนส่วนใหญ่อาจยอมรับได้ไม่มากนัก ดังนั้นการให้ ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ จะบังเกิดผลก็ต่อเมื่อผู้รับยอมรับข้อมูลนั้น และยอมรับในตัวผู้ให้ ข้อมูลด้วย หากผู้รับไม่ยอมรับข้อมูลก็จะส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับเสื่อม ทรามลงข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประ โยชน์ ควรจะมีลักษณะดังนี้

2.1 มีลักษณะในเชิงบรรยายมากกว่าในเชิงประเมิน ถ้าเราให้ข้อมูล ย้อนกลับในเชิงบรรยาย ผู้รับย่อมมีเสรีภาพที่จะรับหรือไม่รับก็ได้ แต่ถ้าเราให้ข้อมูลย้อนกลับ ในเชิงประเมิน ผู้รับจะแสดงอาการป้องกันตนเองออกมาทันที

2.2 ควรจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่าที่จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป

2.3 ควรพิจารณาถึงความต้องการของทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูลย้อนกลับถ้า ข้อมูลย้อนกลับเป็นเพียงสิ่งสนองความต้องการของผู้ให้ ก็ย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อะไร ข้อมูลย้อนกลับจะมีประโยชน์ถ้าหากเป็นความต้องการของผู้รับ

2.4 ควรจะมุ่งที่พฤติกรรมซึ่งผู้รับสามารถแก้ไขได้ ถ้าข้อมูลย้อนกลับมุ่ง คำหยาบในสิ่งที่ผู้รับไม่สามารถควบคุมได้ ผู้รับก็จะมีแต่ความคับข้องใจ

2.5 ควรจะให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม ข้อมูลย้อนกลับจะมี ประโยชน์ถ้าให้โดยเร็วที่สุดภายหลังการแสดงพฤติกรรมนั้นสิ้นสุดลง

2.6 ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของการตีความหมาย วิธีที่สามารถทำได้ก็คือให้ผู้ฟังแปลงคำพูดของผู้พูดเป็นภาษาของผู้ฟัง เพื่อจะดูว่ามีสาระ เช่นเดียวกันกับที่ผู้พูดต้องการจะพูดหรือไม่

3. ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง ในการบริหารความ ขัดแย้งนั้นจำเป็นต้องมีทักษะอีกอย่างหนึ่งคือ ความสามารถในการมองภาพรวมของความ ขัดแย้ง ความสามารถนี้จะช่วยให้มองเห็นความขัดแย้งได้ทะลุปรุโปร่งและสามารถมองเห็น ความขัดแย้งเป็นตัวเป็นตนขึ้นมา เช่น มองเห็นความต้องการของคน ความคาดหวังของ องค์กร อารมณ์ของคู่กรณี สิ่งที่จะต้องจัดการกับทรัพยากรอะไรจะใช้ยุทธศาสตร์อะไร ตลอดจนจะใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งอย่างไร แม้ว่าจะเป็นการยากที่จะทำนายผลของ

ความขัดแย้งได้ทุกด้าน แต่การใช้ปัญญาและทักษะในการบริหารความขัดแย้งก็อาจทำให้เกิดความพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในความขัดแย้งได้

4. ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่นความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่นเป็นทักษะจำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ การเผชิญหน้าในที่นี้มิได้หมายความว่าต้องก้าวร้าวใช้วาจาถากถางและแค้นคั่นหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่เป็นความสามารถที่จะเข้าใจประเด็นปัญหา และทราบสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง การเผชิญหน้าตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่าการทำงานประเด็นขัดแย้งให้กระจ่างเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งการเผชิญหน้ากับคนอื่นมิใช่สิ่งที่ทำได้ง่ายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับคนไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และจะเป็นสิ่งที่ยากขึ้นไปอีกถ้าคุณถึมีอาจที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมเดิมที่ชอบก้าวร้าวและเอาเปรียบคนอื่น มีบุคลิกที่ไม่พึงปรารถนา เป้าหมายของการเผชิญหน้าเพื่อต้องการหาข้อเท็จจริงมิใช่ให้มาแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ การเผชิญหน้าจะช่วยทำให้เห็นความแตกต่างของคุณถึ และตกลงวิธีการที่ทุกฝ่ายพอใจ ความสามารถที่จำเป็นจะต้องใช้ในการเผชิญหน้าคือการควบคุมตนเองให้ได้ ไม่หวนคแล้ว มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการทำประเด็นปัญหาให้กระจ่างสามารถในการสรุปประเด็นและทำให้คำถามทั้งหลายกระจ่างขึ้นสามารถในการตัดประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปไม่ว่าการเผชิญหน้าจะกระทำในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มก็ตาม ถ้าหากแต่ฝ่ายแสดงอาการ โกรธ แสดงอาการมุ่งร้ายต่อกัน ก็ควรจะหาทางเลี่ยงเสียก่อน ในการเผชิญบุคคลมาพบกัน ในลักษณะเผชิญหน้านั้น จำเป็นจะต้องแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการพบกัน และระยะเวลาที่จะพบกัน ถ้าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นมานานแล้วมีความขัดแย้งที่เข้มข้นหรือถึงเลียด ลักษณะเช่นนี้จำเป็นต้องวางแผนเพื่อการพบกันหลาย ๆ ครั้ง เพื่อจะให้โอกาสแต่ละฝ่ายได้วิเคราะห์ประเด็นปัญหา และจุดยืนของตนเองให้รัดกุมเสียใหม่ ผู้บริหารจำเป็นต้องช่วยให้แต่ละฝ่ายกระจ่างให้ข้อสงสัยหรือการเข้าใจผิดต่อกฝ่ายหนึ่ง หากสามารถสร้างบรรยากาศเช่นนี้ได้ การบริหารความขัดแย้งก็จะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเป็นบุคคลที่สามที่เกี่ยวกับความขัดแย้งโดยเชิญทั้งสองฝ่ายมาพบกัน ในลักษณะเผชิญหน้าประสพการณ์แรก ๆ ในเรื่องนี้อาจไม่มีความสุขนักสำหรับผู้บริหารแต่ก็เป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงได้

5. การมีความยืดหยุ่น ทักษะที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งก็คือการมีความยืดหยุ่นไม่ผูกติดหรือยึดมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้ผู้ขัดแย้งมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออก ตลอดจนวิธีการที่จะแก้ประเด็นขัดแย้ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งอาจทำให้เกิด

ความร่วมมือในการคิดแก้ปัญหา มากกว่าที่จะแสดงความต้องการแก้ ชนะ ความยืดหยุ่นยัง สามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะ แตกต่างกันในวิธีการหรือเป้าหมาย

6. การเป็นแหล่งวิชาการ เนื่องจากไม่มีวิธีการใดวิธีหนึ่งที่ดีที่สุดในการแก้ไข ความขัดแย้ง ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารคือการเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา โดยเน้น การคิดในเชิงสร้างสรรค์ คือการคิดในแง่บวก การกระทำที่ไม่ทำร้ายใคร หรือการคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีใจเพื่อมุ่งการแพ้ชนะ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องยอมรับข้อ ได้แย้งของแต่ละ ฝ่าย แล้วพิจารณาจากข้อ ได้แย้งนั้นว่าแต่ละฝ่ายมองความขัดแย้งในลักษณะใด การยอมรับข้อ ได้แย้งมิได้หมายความว่าเราเห็นด้วยกับเขาแต่หมายความว่าเราพยายามเข้าใจความขัดแย้งจาก จุดยืนหรือจากความเห็นของเขา ดังนั้นการเป็นแหล่งวิชาการจึงเป็นทักษะอย่างหนึ่งในการ เลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาขัดแย้ง

Wise (1995 : 346 - 51) ได้กล่าวถึง วิธีการในการจัดการความขัดแย้งที่สำคัญไว้ 5 วิธี ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการที่บุคคลากรในองค์กรนำมาใช้ในการจัดการ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคคลากรไม่ผู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่น หลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและ ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

2. การปรองดอง วิธีการนี้บุคคลากรในองค์กรจะนำมาใช้ในการจัดการความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคคลากรมีจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเอง และมติการเอาใจ ผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรอง ที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หาก ได้ บ้างก็ยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นทั่ว ๆ ไป และระหว่างเพื่อนร่วมงาน

3. การต่อสู้ บุคคลากรจะใช้วิธีการนี้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดย บุคคลากรเน้นการเอาใจตนเองเป็นสำคัญ มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึง ประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจ จากตำแหน่งความได้เปรียบในฐานะความเป็นอยู่ของตนเอง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อตนเองจะได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะ ในที่สุด โดยไม่สนใจว่าจะได้มาด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม

4. การร่วมมือร่วมใจ เป็นวิธีการที่บุคคลากรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยบุคคลากรมุ่งที่เอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของคนที่มีมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นประสานผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย เพื่อให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรองบุคคลากรจะใช้วิธีการนี้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคคลากรต้องการใช้ความสามารถเกลี้ยกล่อมบุคคลที่เรามุ่งจะได้บางสิ่งบางอย่างจากเขาให้หรือยอมให้บางสิ่งบางอย่างนั้นแก่เรามากที่สุด โดยความสมัครใจ เน้นการเจรจาต่อรองเพื่อให้ตนเองมีส่วนได้รับประโยชน์ ในทางตรงกันข้าม หากตนเองจะเสียประโยชน์ก็ต้องการใช้วิธีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ตนเองเสียประโยชน์น้อยที่สุดในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบแนวคิดวิธีการจัดการความขัดแย้งของ Wise (1995 : 346-51) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 2) การปรองดอง (Accommodating) 3) การต่อสู้ (Competing) 4) การร่วมมือร่วมใจ (Collaborating) 5) การประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง (Compromising or Negotiating)

12. แนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งทางการเมืองในองค์กร

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่หากเกิดขึ้นแล้วจำเป็นที่จะต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดตามมา Arnold และ Fledman ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งนั้น ควรเป็นไปในทางที่จะทำให้ผลที่ตามมาเกิดประโยชน์มากที่สุด โดยปราศจากการเป็นศัตรูกันของกลุ่มที่ขัดแย้งและพฤติกรรมการทำงาน อัลมอลด์ และฟลีดแมน (Arnold and Flednan 1983: อ้างถึงใน ศาสวัต เฟ่งแพ. 2543 : 146) เมื่อใดก็ตามที่เกิดความขัดแย้งนั้นจึงจำเป็นต้องกลยุทธ์ที่แตกต่างกันพร้อมทั้งคำนึงถึงความสามารถในการดัดแปลงปรับปรุง นำมาใช้ให้เหมาะสมกับบุคคล สถานการณ์ สาเหตุและพฤติกรรม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

แมรี ฟอลเล็ท (Mary Parker Follett. 1972 : 162) เห็นว่าความขัดแย้งนั้น ถ้าหากเข้าใจอย่างถูกต้องและจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมก่อให้เกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีได้ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นได้ทั้งการสร้างสรรค์และการทำลาย โดยเสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ

1. การเอาชนะ (Domination)
2. การประนีประนอม (Compromise)
3. การบูรณาการ (Integration)

การเอาชนะ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง นั่นคือ ฝ่ายหนึ่งจะชนะอีกฝ่ายหนึ่งจะแพ้ นับเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดและรวดเร็วที่สุดแต่เป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด ในการจัดการกับความขัดแย้ง การประนีประนอมเป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุด เป็นวิธีที่แต่ละฝ่ายลดความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะก่อให้เกิดความสันติสุข ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับผลเต็มตามความต้องการ ดังนั้น ถ้าหากนำเอาความคิดของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน ซึ่งวิธีนี้จะได้ผลดีที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง

จอร์จ ซิมเมล (Georg Simmel, 1955 : 107-121) เห็นว่าสันติภาพและความขัดแย้งเป็นสิ่งผกผันซึ่งกันและกัน นั่นคือ เมื่อสันติภาพมีมากความขัดแย้งก็จะม่น้อย ในทางตรงกันข้ามเมื่อสันติภาพมีน้อยความขัดแย้งก็จะม่น้อย โดยชี้ให้เห็นว่ามีวิธีการอยู่ 4 วิธีที่ทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ

1. ทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งไป วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยวิธีนี้อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง ในแง่ของจิตวิทยาและพฤติกรรมขัดแย้งต่อไปอีก แม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งเดิมแล้วก็ตามแต่ละฝ่ายก็อาจหาแหล่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยการทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไปนั้น ความขัดแย้งจะค่อย ๆ ลดหายไปตามอารมณ์ที่ลดลงของคู่กรณี แต่คู่กรณีก็อาจมีความขัดแย้งต่อไปนี้ โดยสร้างเหตุแห่งความขัดแย้งอย่างใหม่ขึ้นมา
2. การให้ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะ ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการเปลี่ยนจากการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากการที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าหากอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่โดยการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้ลับหลัง
3. การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุแห่งความขัดแย้งไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ความขัดแย้งทุกประเภท อาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ โดยได้ชี้ให้เห็นว่าการประนีประนอมเป็นการคิดค้นที่ยิ่งใหญ่ที่สุดอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะช่วยให้ความขัดแย้งของมนุษย์สิ้นสุดลงก่อนที่จะเกิดสงครามหรือใช้กำลัง
4. การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงด้วยการคือค้ำกัน การคืนดีกันต่างจากการประนีประนอม โดยที่การประนีประนอมเป็นการแบ่งของหรือรางวัลอย่างเป็นวัตถุวิสัยโดยไม่

มีอารมณ์เข้าไปเกี่ยวข้อง การถือดีกันเป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในที่สุด

อลัน ฟิลเลย์ (Alan Filley, 1975 : 21) เสนอยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 3 รูปแบบดังนี้

1. แบบแพ้-ชนะ (Win-Lose Strategy) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายต่างมองเห็นว่าการขัดแย้งเป็นการต่อสู้เพื่อเอาชนะกัน ที่ต่างทำทุกอย่างและใช้ทุกวิธีเพื่อที่จะทำให้ฝ่ายตนชนะ โดยมุ่งระดมความคิด การวางแผนและทรัพยากร อันได้แก่ เงิน อำนาจ ข่าวสาร และข้อมูลต่าง ๆ ในการที่จะเอาชนะคู่ต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์หรือทรัพยากรให้ได้มากที่สุด แต่เนื่องจากการแก้ปัญหาแบบดังกล่าว จะมีเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้นที่เป็นผู้ชนะ ผู้แพ้จึงมักไม่พอใจ จึงอาจเป็นตัวก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้งต่อไปอีกได้

เทคนิควิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สำคัญคือ การให้อำนาจ และการใช้เสียงข้างมาก โดยการใช้อำนาจเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือตามที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยการให้คุณให้โทษ แก่สมาชิกของกลุ่มบังคับให้สมาชิกของกลุ่มต้องปฏิบัติตาม (Majority Rule) เป็นหลักที่ถือว่าเกณฑ์ที่ตัดสินโดยเสียงที่มากกว่าย่อมจะมีผลผูกพันต่อทุกคนและฝ่ายข้างมากย่อมที่จะใช้อำนาจบังคับได้ ถ้าฝ่ายข้างน้อยไม่ยอมปฏิบัติตาม

2. แบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose Strategy) หรือแบบประนีประนอม (Compromise) โดยใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นสำคัญ โดยผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะทำให้แต่ละฝ่ายไม่ได้สิ่งที่ตนต้องการทั้งหมด แต่พอใจและยอมรับในสิ่งที่ได้มาเท่า ๆ กับจุดเน้นของการประนีประนอม อยู่ที่แต่ละฝ่ายคิดว่าฝ่ายตนต้องเสียสละอะไรบ้าง โดยที่แต่ละฝ่ายจะเลี่ยงการกล่าวถึงประเด็นที่ฝ่ายตนได้ประโยชน์ การแก้ปัญหาด้วยวิธีดังกล่าวอาจทำให้ความขัดแย้งลดลงไปบ้างแต่ไม่ใช่การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง ความขัดแย้งอาจหยุดชะงักลงชั่วคราว แต่อาจต้องนำไปสู่การเจรจากันใหม่อีก เมื่อมีเงื่อนไขเพิ่มเติมเกิดขึ้นแม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม ประโยชน์ที่สำคัญของการเจรจาต่อรองในการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้ - แพ้ ก็คือ การทำให้แต่ละฝ่ายทราบถึงความคิด ความคาดหวัง และลำดับความสำคัญของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลดีในการเจรจากันในคราวใหม่

เทคนิควิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สำคัญคือ การประนีประนอม การประสานประโยชน์ การให้อनुญาโตตุการเป็นผู้ชี้ขาด การอาศัยกฎระเบียบที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งการถ่วงเวลาการแก้ปัญหาไว้ชั่วคราว โดยการประนีประนอม เป็นการพยายามที่จะยุติความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้มาพบกันครึ่งทาง โยที่แต่ละฝ่ายจำเป็นต้องเสียสละ

สิ่งที่ตนอยากได้ลงบ้าง การประนีประนอม จะได้ผลหากทั้งสองยอมรับรู้ว่าแต่ละฝ่ายนั้นมีอำนาจพอ ๆ กัน การประสานประโยชน์ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน อันเป็นวิธีการที่กลุ่มหนึ่งหรือฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ในเรื่องหนึ่ง ขณะที่การให้อนุญาตตุลาการเป็นผู้ชี้ขาด เป็นการนำประเด็นปัญหาความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกัน เสนอต่อบุคคลที่สามซึ่งเป็นกลางที่ไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้ชี้ขาด ผลการตัดสินใจอาจดำเนินการโดยคนเดียวหรือคณะบุคคลก็ได้ โดยมีจะแก้ปัญหาคือใช้ทางสายกลาง ระวังไม่ให้ทั้งสองฝ่ายต้องเสียหาย ส่วนการอาศัยกฎระเบียบที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายหนึ่ง วิธีการนี้เป็นการอ้างกฎระเบียบเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ซึ่งย่อมที่จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความไม่พอใจ การยึดปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ความคิดที่สร้างสรรค์ใด ๆ นอกจากการพยายามที่จะรักษาสถานภาพเดิมไว้ ท้ายสุดคือ การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งโดยการเจรจาหรือถ่วงเวลาการแก้ปัญหาวัวช้าคราว การแก้ปัญหาคือ ได้ผลเพียงชั่วคราวชั่วคราว เนื่องจากแต่ละฝ่ายไม่เคยได้นำประเด็นเรื่องความขัดแย้งมาพูดกัน ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ต่อไปในภายหลัง

3. แบบชนะ-ชนะ (Win-Win Strategy) เป็นวิธีการที่มีเหตุผลและเป็นวิธีที่สร้างสรรค์ โดยมุ่งแสวงหาข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย โดยเน้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ซึ่งแต่ละฝ่ายสามารถได้รับในสิ่งที่ตนต้องการหรือประโยชน์สูงสุด ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่เกิดการสูญเสียหรือไม่ยอมรับขึ้นในการแก้ปัญหาคือแต่ละฝ่ายควรจะมีอำนาจในระดับที่ใกล้เคียงกัน ไม่มีฝ่ายใดที่จะสามารถบังคับอีกฝ่ายหนึ่งได้ ทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การแก้ปัญหาคือจึงจำเป็นที่จะต้องมีการข้อมูลที่ถูกต้องและความรู้สึกที่ดีโดยขึ้นอยู่กับความไว้วางใจกัน การเปิดเผยข้อมูล ความจริงใจและความสามารถในการสื่อสารเป็นประการสำคัญ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจึงจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งหน่วยงานและสัมพันธภาพของบุคคลอื่นเนื่องจากตัวปัญหาที่แท้จริงของความขัดแย้งได้รับการแก้ไขแล้ว

เทคนิควิธีการในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่สำคัญ คือการที่ความเห็นสอดคล้องกันและการตัดสินใจ แบบผสมผสาน โดยการมีความเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) เป็นการแสวงหาวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่ทุกฝ่ายต่างยอมรับทั้งในด้านเป้าหมายและวิธีการเป็นวิธีการที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือใช้กระบวนการตัดสินใจของกลุ่มเนื่องจากเห็นว่าการตัดสินใจ ของกลุ่มย่อมที่จะดีกว่าการตัดสินใจของคนใดคนหนึ่ง ส่วนการตัดสินใจแบบผสมผสาน (Integrative Decision –

Making) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากการให้มีความเห็นสอดคล้องกันเพียงเล็กน้อยแบบการมีความเห็นสอดคล้องกันใช้เพื่อแก้ปัญหาในการตัดสินใจเลือกวิธีการใดวิธีหนึ่งจากหลาย ๆ วิธี แต่การตัดสินใจแบบผสมผสานเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ วิธีแก้ปัญหาแบบนี้จะเป็นประโยชน์มากขึ้นไปอีก ถ้าหากแต่ละฝ่ายมีวิธีการแก้ปัญหของตนอยู่บ้างแล้ว จากนั้นจะพยายามดึงเอาเป้าหมายหรือค่านิยมของแต่ละฝ่ายมารวมกันก่อนที่มุ่งไปหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

วันชัย วัฒนศัพท์, สุวิทย์ เลหาศิริวงศ์ และวงศา คงดี (2542 : 5-16) ได้จัดระดับความต่อเนื่องของการจัดการความขัดแย้งและการเลือกใช้การแก้ไขความขัดแย้งปรากฏตามแผนภาพที่ 4

การตัดสินใจส่วนบุคคลโดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	การตัดสินใจส่วนบุคคลที่มีบุคคลที่สาม	การตัดสินใจโดยบุคคลที่สาม/เจ้าหน้าที่ทางการ	การใช้อำนาจบังคับออกกฎหมาย
<ul style="list-style-type: none"> - หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง - การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อแก้ไขปัญหา - การเจรจาต่อรอง - การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยมีผู้ไกล่เกลี่ยเป็นคนกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> - การตัดสินใจในเชิงบริหาร - อนุญาโตตุลาการ 	<ul style="list-style-type: none"> - การตัดสินใจโดยผู้พิพากษา - การตัดสินใจโดยปรับเปลี่ยนกฎหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - การเผชิญหน้าโดยไม่ใช้กำลัง - การใช้กำลัง

การเพิ่มการใช้อำนาจบีบบังคับ และความเป็นไปสู่วิธีการที่
 เป็นการ แพ้ - ชนะ → แพ้ - ชนะ

แผนภาพที่ 4 ความต่อเนื่องของการจัดการความขัดแย้งและการเลือกใช้การแก้ไขความขัดแย้ง
 ที่มา : วันชัย วัฒนศัพท์ สุวิทย์ เลหาศิริวงศ์ และวงศา คงดี (2542 : 6)

จากแผนภาพที่ 4 แสดงถึงทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งมีกระบวนการเป็นแบบแผนของรูปแบบที่แตกต่างกัน วิธีการเฉพาะตัวที่เลือกใช้ บุคคลที่เกี่ยวข้อง บทบาทของบุคคลที่สาม ประเภทของการตัดสินใจที่จะใช้ได้ผล และความเข้มข้นของการบีบบังคับกันโดยกลุ่มผู้ที่มีข้อพิพาทต่อกันจากด้านซ้ายสุดแสดงถึงความต่อเนื่องของการจัดการกับความขัดแย้งซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและเป็นส่วนตัว เกี่ยวข้องเฉพาะผู้ที่มีข้อพิพาทกัน ส่วนปลายของอีกด้านเป็นเรื่องของผู้พิพาทฝ่ายหนึ่งที่จะอาศัยการบีบบังคับ ซึ่งในหลาย ๆ ครั้ง สาธารณชนได้มีบทบาทในการบีบบังคับฝ่ายตรงข้ามให้ยอมแพ้ โดยมีรายละเอียดของการเลือกใช้วิธีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยกันส่วนมากมักจะได้รับการแก้ไขอย่างไม่เป็นทางการ โดยคนพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเนื่องจากคนไม่ชอบความไม่สบายใจที่มาพร้อมกับความขัดแย้ง และอาจจะมองว่าประเด็นปัญหานั้นยังไม่ค่อยสำคัญ การไม่มีอำนาจในการที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ หรืออาจจะยังไม่พร้อมที่จะเจรจา
2. การเจรจาแก้ปัญหอย่างไม่เป็นทางการ วิธีการนี้ มักจะเป็นวิธีที่ทำให้ความขัดแย้งส่วนใหญ่จบลงได้ในชีวิตประจำวัน อาจจะเป็นเพราะข้อขัดแย้งสามารถแก้ไขได้อย่างเรียบร้อยจนเป็นที่พอใจของผู้เกี่ยวข้องหรือเพราะประเด็นปัญหาถูกยกเลิกเพราะหมดความสนใจหรือไม่อาจลูกกลมต่อไปได้
3. การเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองเป็นการสร้างความสัมพันธ์การต่อรองระหว่างกลุ่มที่รู้ว่าจะเกิดความขัดแย้ง หรือเกิดความขัดแย้งแล้ว แต่ละกลุ่มจะร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันขึ้นชั่วคราว เพื่ออธิบายหรือบอกเล่าความต้องการและผลได้เสียของเขานี้เพื่อข้อแลกเปลี่ยนบางอย่างกัน หรือเพื่อแก้ปัญหาในประเด็นที่ซกซ้อนนัก เช่น ร่วมกันสร้างความสัมพันธ์เพื่อเตรียมการสำหรับอนาคตหรือสร้างกระบวนการแก้ไขปัญหที่อาจเกิดขึ้น
4. การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยมีผู้ไกล่เกลี่ยเป็นคนกลาง บุคคลที่สามนี้ไม่ได้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจปัญหาโดยตรง แต่คนกลางนี้จะช่วยคู่กรณีที่เกิดความขัดแย้งกัน เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับ โดยความเห็นพ้องต้องกัน ในประเด็นข้อพิพาท ทั้งการเจรจาต่อรอง หรือการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง จะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างสมัครใจ โดยที่คู่กรณีต้องเต็มใจที่จะยอมรับความช่วยเหลือจากผู้อื่นที่จะมาช่วยเหลือบุคคลที่สามเท่านั้น

5. วิธีการตัดสินใจหาข้อพิพาทของผู้บริหาร ในกรณีบุคคลที่สามอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นกลางนัก อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจในกรณีพิพาทนั้นก็ได้ กระบวนการนี้อาจจะเป็นเรื่องส่วนตัวถ้าความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นภายในองค์กรเอกชน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงานกันเอง หรืออาจจะเป็นทางการ ถ้าเหตุขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นในหน่วยงานราชการ ผู้ตัดสินใจอาจจะเป็นนายกเทศมนตรี เจ้าหน้าที่ของรัฐ

6. อนุญาโตตุลาการ เป็นคำที่ใช้หมายถึง กระบวนการที่คู่ขัดแย้งสมัครใจที่จะขอร้องให้บุคคลที่สามที่เป็นกลาง ไม่มีส่วนเป็นผู้ช่วยตัดสินใจในปัญหาความขัดแย้ง ผลการตัดสินใจอาจจะเป็นเพียงคำแนะนำหรือสิ่งผูกมัดที่จะต้องปฏิบัติตามอนุญาโตตุลาการอาจดำเนินการโดยคนคนเดียวหรือคณะบุคคลก็ได้ ประเด็นสำคัญคือเขาเหล่านั้นจะต้องไม่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้น ๆ กระบวนการอนุญาโตตุลาการ เป็นกระบวนการในลักษณะส่วนตัวซึ่งบ่อยครั้งที่การตัดสินใจเป็นส่วนตัว ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการไม่เสียค่าใช้จ่ายสูงนัก และรวดเร็วกว่า กระบวนการทางศาล ในกระบวนการอนุญาโตตุลาการโดยทั่วไปคู่กรณีสามารถเลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่ตัดสินได้ ซึ่งทำให้ทั้งคู่รู้สึกสบายใจ มากกว่าใช้คนกลางซึ่งถูกกำหนดโดยผู้มีอำนาจหรือโดยองค์กรของรัฐ

7. กระบวนการทางศาล หมายถึง การที่สถาบันซึ่งจัดตั้งขึ้นตามระบบที่สังคมยอมรับเข้ามาช่วยจัดการแก้ไขข้อพิพาท วิธีนี้ได้เปลี่ยนจากการแก้ปัญหาระหว่างกันเองไปสู่กระบวนการของรัฐ ซึ่งคู่กรณีมักจะจ้างทนายความ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการสู้คดี ซึ่งจะมีการนำสืบต่อหน้าบุคคลที่สามที่เป็นกลาง คือ ผู้พิพากษาหรือคณะลูกขุนแล้วแต่ระบบ ผู้ที่ทำหน้าที่พิพากษาเหล่านี้ นอกจากจะพิจารณาถึงข้อขัดแย้ง ความห่วงกังวล และผลประโยชน์ของคู่กรณีแล้วยังต้องมองไกลออกไปถึงค่านิยมและมาตรฐานของสังคม ผู้พิพากษาและคณะลูกขุนจะต้องตัดสินใจไปบนพื้นฐานของกฎหมาย และต้องเป็นไปตามตัวบทกฎหมาย ผลการตัดสินใจมักจะเป็นการแพ้-ชนะ คือ ตัดสินว่าใครแพ้เพราะอะไร ชนะเพราะอะไร และเนื่องจากการตัดสินนั้นเป็นการตัดสินที่ได้รับอำนาจจากสังคม ผลของการตัดสินจึงมีผลใช้บังคับตามกฎหมาย คู่กรณีไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ แต่จะได้รับการแสดงทัศนคติของเขาเองอย่างหนักแน่น และ จากการตัดสินที่สะท้อนถึงลักษณะความเป็นไปในสังคม

8. กระบวนการออกกฎหมาย เพื่อแก้ไขข้อพิพาท เป็นวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยรัฐอีกวิธีหนึ่งที่อาศัยวิธีการทางกฎหมาย วิธีนี้มักจะใช้กับข้อพิพาทใหญ่ ๆ ที่มีผลกระทบต่อคนส่วนมาก แต่ก็อาจจะเกิดผลต่อคนบางกลุ่ม วิธีการนี้การตัดสินใจ

ก็เป็นกระบวนการที่มีผลออกมาเป็น แพ้ - ชนะ โดยการลงคะแนนออกเสียง คนทั่วไปมีอิทธิพลต่อผลการตัดสินใจเฉพาะการที่เขาหรือผู้ที่มีความเห็นด้วยกับเขา สามารถจะสร้างกระแส หรือ ผลักดันให้ผู้ที่จะออกกฎหมายเป็นสอดคล้องกับเขา และให้คะแนนตามความเห็นนั้นๆ ยิ่งไปกว่านั้นประเด็นแพ้หรือชนะอาจจะทำให้อ่อนลงด้วยข้อความที่ประนีประนอม ที่เขียนลงไปในกฎหมายนั้นๆ

9. วิธีการที่ไม่ใช้ความรุนแรงหรืออหิงสา จะอาศัยคนหรือกลุ่มคนที่ร่วมกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใด หรือละเว้นการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อทำให้คู่กรณีปฏิบัติตามที่กลุ่มต้องการ การกระทำนี้ไม่รวมถึงการออกแรงบีบบังคับหรือใช้กำลังรุนแรง และมักจะเป็นรูปแบบที่จะไม่ทำให้เกิดผลเสียทางจิตใจ หรือเกิดน้อยที่สุด กระบวนการไม่ใช้ความรุนแรงนี้ได้ผลดีที่สุดเมื่อคู่กรณีต้องอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกันในการดำรงชีพให้เป็นปรกติสุข กรณีเช่นนี้ กรณีเช่นนี้อาจจะบีบบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งให้สิทธิพิเศษ โดยการปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือ หรือโดยการทำอะไรที่อีกฝ่ายใดไม่ปรารถนา การปฏิบัติการไม่ใช้ความรุนแรงหรืออหิงสานี้ รวมถึงการแสดงออกถึงการไม่ยอมรับหรือไม่เชื่อฟังประชาคม เช่นการฝ่าฝืนกฎหรือการปฏิบัติฝ่าฝืนสิ่งที่สาธารณชนถือปฏิบัติอยู่ไม่ยุติธรรมหรือไม่เสมอภาค การปฏิบัติการโดยไม่ใช้ความรุนแรงนี้อาจจะทำคนเดียว หรือเป็นกลุ่มและอาจจะทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

10. การใช้ความรุนแรงหรือการใช้กำลัง (Violence of physical coercion) แนวความคิดของกระบวนการนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่า ถ้าคู่กรณีหรือทรัพย์สินของคู่กรณีมีคุณค่าสูงและคุณค่าของการดำรงอยู่ในสภาพของเขานั้นสูงพอ จะทำให้เกิดการยินยอมให้เกิดสิทธิพิเศษสิ่งที่จะทำให้การที่จะลงให้อีกฝ่ายเห็นว่า ตนมีพลังพอและพร้อมที่จะใช้มัน

สถาบันสันติศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมของคนเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งและสรุปเป็นแนวทางการจัดการไว้ดังนี้

1. การแข่งขันเอาชนะ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าประสงค์ของตน โดยไม่คำนึงถึงการประสานความร่วมมือกับผู้อื่น อาจเป็นการแสดงถึงคนที่มีการแข่งขันสูง ผู้ซึ่งอาจจะใช้อำนาจอะไรก็ได้ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ ถึงแม้ว่าทำให้ผู้อื่นสูญเสียหรือบางครั้งคนเราอาจแข่งขันเมื่อเห็นว่ามันจำเป็นที่จะต้องลุกขึ้นสู้สำหรับหลักการหรือสิทธิ

2. การยอมรับอาจเป็นวิธีที่ใช้เมื่อมีความใส่ใจในการประสานความร่วมมือมากและมีความใส่ใจในการผลักดันให้บรรลุเป้าประสงค์ของตนน้อย จุดมุ่งหมายอาจเป็นข้อตกลงที่เหมาะสมกับบุคคลอื่น โดยที่ตนเองเสียประโยชน์

3. การประนีประนอม เป็นการเดินสายกลางระหว่างการผลักดันให้บรรลุเป้าประสงค์ของตนเอง โดยมีการประสานความร่วมมือ เป็นการหาสิ่งที่เหมือนกัน

4. การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว เป็นการเลื่อนและเป็นการแก้ปัญหาซึ่งหมายถึงการไม่ยื่นหัตถ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์และไม่ประสานความร่วมมือ

5. การประสานความร่วมมือ การผสมผสาน หรือการแก้ไขปัญหา วิธีการนี้เป็นการที่บุคคลพยายามที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง แต่ในขณะเดียวกันก็คำนึงความต้องการของฝ่ายอื่นด้วย

กีฟฟิน (Griffin 1984 : อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤธี. 2546 : 243) อธิบายการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้ง (Managing conflict) โดยทั่วไปอาจรวมถึง

1. การสนับสนุนให้มีการแข่งขัน
2. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยแก้ไขความขัดแย้ง
3. การเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน
4. การเพิ่มทรัพยากร
5. การจัดการเกี่ยวกับการพึ่งพาซึ่งกันและกันหรือการประสานงาน
6. การสนับสนุนให้บุคลากรยึดถือเอาวัตถุประสงค์ส่วนรวมเป็นหลัก
7. การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกัน
8. การหลีกเลี่ยงหรือเพิกเฉยปัญหาความขัดแย้ง
9. การพยายามผ่อนคลายความขัดแย้ง โดยสร้างความหวังว่าความขัดแย้งดังกล่าวจะลดลงหรือหายไปเอง

10. การประนีประนอม

11. การเผชิญหน้า

ประเวศ วะสี (อ้างถึงในสถาบันพระปกเกล้า. 2544 : 50-60) เสนอทางออกของปัญหาความขัดแย้งในสังคมไทยไว้ 10 ดังนี้

1. รัฐบาลควรจะร่วมมือกับทุกกลุ่มในสังคมที่อยู่ในความขัดแย้ง
2. ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมสันติวิธีอย่างทั่วถึง
3. ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น

4. ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องสภาพความขัดแย้งให้เข้าใจทั้งหมด
5. ให้มีองค์กรหรือคณะกรรมการแก้ความขัดแย้งด้วยสันติวิธี
6. มีการสร้างกรอบและกติกาเพื่อช่วยลดความรุนแรง
7. มีการทบทวนแนวทางการพัฒนาและโครงการที่มีผลกระทบต่อชุมชนและ

สิ่งแวดล้อม

8. การใช้ระบบข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร
9. การปฏิรูปกฎหมายและปฏิรูปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
10. การใช้จุดแข็งของสังคมวัฒนธรรมไทยให้มาเป็นประโยชน์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ความขัดแย้งนี้อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างบุคคลกับองค์กร หรือระหว่างกลุ่มบุคคลกับองค์กร ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นเมื่อผลของการกระทำใด ๆ ก็ตามของฝ่ายหนึ่งมีผล ไปกระทบกับฝ่ายตรงข้ามกัน ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีมุมมอง 2 ด้าน คือด้านบวกและด้านลบ อย่างไรก็ตามในความเห็นของคนทั่วไปมักมองความขัดแย้งไปในด้านลบนั่นคือมองว่าเป็นการเห็นความขัดแย้งกันหรือมีมุมมองที่ตรงกันข้าม การมองเช่นนี้เนื่องมาจากมักมองว่าความขัดแย้ง เนื่องจากการขาดแคลนอำนาจ ทรัพยากร ตำแหน่งทางสังคม และค่านิยมที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งในด้านบวก คือ การเกิดความขัดแย้งทำให้เกิดการทำลายเป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดแก้ไขปัญหา หาทางออกในการจัดการแนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจทางการเมือง

1. อำนาจกับการเมืองในองค์กร

จุมพล หนีมพานิช (2547 : 86 – 196) ได้ไว้ในหนังสือผู้อำนาจไว้ดังนี้ คือผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทั้งอำนาจและการเมือง ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับไม่ได้ถ้าไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับโดยทั่วไปมักทำให้ผู้บริหารบางครั้งอยากที่จะปกป้องผลประโยชน์ของตนของกลุ่มของตน Alvin Toffler ผู้ที่เขียนหนังสือที่เป็นที่กล่าวขวัญกันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ เรื่อง Future shock, The Thire wave และ Powers shift ก็เห็นด้วยโดยได้ตั้งข้อสังเกตว่า องค์กรหรือหน่วยงานมักจะเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวพันกับการต่อสู้ทางการเมืองและอำนาจ การต่อสู้ดังกล่าวในทรรศนะของ Alvin Toffler ถือเป็นเรื่องปกติของชีวิตในองค์กร ตรงนี้หมายความว่าหากผู้นำหรือผู้บริหาร หรือบุคคลอื่นใดก็ตาม หากต้องการปกป้องรักษาผลประโยชน์ของตนของกลุ่มตนก็จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับอำนาจและการเมืองที่ได้มาปกป้องรักษาผลประโยชน์ของ

กลุ่มของตนก็จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับอำนาจและการเมืองในแง่ของการต่อสู้เพื่อให้ได้มาทั้งอำนาจและการเมือง ขณะเดียวกันใช้อำนาจและการเมืองที่ได้มาปกป้องผลประโยชน์ของตนของกลุ่มของตน แต่เนื่องจากองค์การไม่สามารถให้ผลประโยชน์หรือกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับทุกคนทุกฝ่ายได้ ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ กรณีดังกล่าวองค์การจะดำเนินการอย่างไรเพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อเป็นเช่นนี้ จึงเป็นเรื่องของการลงไปในรายละเอียดถึงอำนาจกับการเมืองในองค์การว่าอำนาจมีความสำคัญ และความสัมพันธ์กับการเมืองในองค์การอย่างไร และจริงไหมที่มีการกล่าวกันว่า อำนาจคือหัวใจของการเมืองในองค์การและในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ องค์การจะใช้อำนาจแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างไร หรือจะใช้วิธีการใช้อำนาจตรงนี้ไปสู่การพูดถึงการเมือง อำนาจกับความขัดแย้งในองค์การ

2. ความสำคัญของอำนาจต่อการเมืองในองค์การ

โดยทั่วไปผู้นำไม่ว่าจะเป็นใครจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทั้งอำนาจและการเมือง (Power and Politics) เพราะถ้าปราศจากทั้งอำนาจและการเมือง การที่ผู้นำจะบริหารหรือจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นเรื่องที่อยากลำบากสำหรับผู้นำโดยปกติอำนาจ (Power) จะแตกต่างไปจากอำนาจหน้าที่ (Authority) ทั้งในแง่ของความหมายและโดยเฉพาะที่มากล่าวคือในกรณีของที่มาขณะที่อำนาจหน้าที่ (ที่ผู้นำมี) ได้มาจากการมอบหมาย ส่วนอำนาจนั้น ผู้นำจะได้มาจากการแสวงหา เช่น จากบุคลิกภาพ จากสถานการณ์ เป็นต้น

ส่วนการเมืองโดยเฉพาะการเมืองในองค์การ หมายถึงการกระทำที่จิตใจหรือเจตนาในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้ได้มาหรือปกป้องผลประโยชน์ของบุคคลหรือของกลุ่มของตนหรือหมายถึงกระบวนการที่บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มใช้อำนาจใดก็ตามเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์การ โดยการตัดสินใจดังกล่าวเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของกลุ่มตน

จากความหมายของการเมืองในองค์การดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าปราศจากอำนาจอิทธิพล การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะปกป้องผลประโยชน์ไม่ว่าจะของตนหรือของกลุ่มเป็นเรื่องอยากลำบากในแง่นี้แสดงให้เห็นด้วยเช่นเดียวกันถึงความสำคัญของอำนาจที่มีต่อการเมืองในองค์การ

ในประเด็นนี้จึงมีนักวิชาการบางท่านกล่าวว่าการเมืองคือข้อเท็จจริงของชีวิตในองค์การที่ใครจะเพิกเฉยข้อเท็จจริงของชีวิตนี้ไม่ได้ หากใครเพิกเฉย บุคคลนั้นมักจะตกอยู่ในอันตราย ที่สำคัญหากบุคคลใดเพิกเฉย การที่จะปกป้องผลประโยชน์ของตนของกลุ่มของตน

เป็นเรื่องที่อยากลำบากยิ่งในภาวะปัจจุบันที่ทรัพยากร โดยเฉพาะงบประมาณเป็นสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัด

ดังนั้น แต่ละฝ่ายแต่ละแผนจึงพยายามทุกวิถีทางที่ใช้วิธีที่จะทำให้ทรัพยากรดังกล่าวตกอยู่กับฝ่ายตนให้มากที่สุด ถ้าบุคคลใดก็ตามไม่เห็นหรือ ไม่ให้ความสำคัญกับอำนาจ โอกาสที่จะปกป้องหรือรักษาหรือได้มาซึ่งทรัพยากรดังกล่าว บุคคลนั้นจะต้องใช้ความพยายามอย่างมาก ในการต่อสู้แข่งขัน ในแง่นี้เป็นอีกประการหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าอำนาจมีความสำคัญต่อการเมืองในองค์การ

ส่วนวิธีการที่จะได้ได้มาซึ่งอำนาจดังกล่าว โดยเฉพาะอำนาจทางการเมือง (Political power) มียุทธวิธีมากมาย วิธีการเหล่านี้เป็นวิธีการที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ แต่โดยทั่วไปในบรรดาวิธีการต่าง ๆ มีอยู่ 2 วิธี ที่ได้รับความนิยมและนำมาใช้กัน นั่นคือ วิธีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) และการเป็นพันธมิตรระหว่างกัน (Alliances)

ตัวอย่างของวิธีการแรกอย่างเช่น ถ้านาย ก. ทำบางสิ่งให้กับนาย ข. นาย ข. ก็ น่าจะทำบางสิ่งให้กับนาย ก. และหากได้มีการใช้วิธีนี้ไประยะหนึ่ง ก็อาจนำไปสู่วิธีการที่สอง นั่นก็คือ การเป็นพันธมิตรระหว่างกัน ที่หมายถึงบุคคล 2 คน หรือมากกว่าร่วมมือกันในกลุ่มอำนาจ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่ต่างฝ่ายต่างปรารถนา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจกับการเมืองในองค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของอำนาจต่อการเมืองในองค์การ โดยทั่วไปการที่อำนาจมีความสำคัญต่อการเมือง นอกจาก ประการที่หนึ่ง เพราะการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะปกป้องรักษาผลประโยชน์ของตนของกลุ่มของตนเองได้ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะต้องมีอำนาจแล้ว ประการที่สอง อำนาจในตัวของมันเอง ทำให้มีการประพฤติปฏิบัติการ ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าอำนาจหมายถึงการที่บุคคลหนึ่งทำการตัดสินใจที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออำนาจหมายถึงการที่บุคคลหนึ่งสามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาและพฤติกรรมเช่นนั้นจะมีผลต่อพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลแรก

ในความหมายของอำนาจที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า มีความหมายคล้าย ๆ กันกับความหมายของการเมืองที่บรรดานักวิชาการไม่ว่าจะเป็น Max Weber, Robert A. Dahl, Harver G. Kepschull หรือ Harold D. Lasswell เป็นต้น ได้กล่าวหรือให้ความหมายที่ระบุว่าการเมืองหมายถึงการบังคับให้มีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์หรือความปรารถนาของตน

แต่ในอีกแง่หนึ่ง มีการมองหรือพิจารณาว่ามีความแตกต่างกัน อำนาจและการเมืองโดยเฉพาะในเรื่องของ ผล กล่าวคือ ในขณะที่ผลที่เกิดจากอำนาจ (ยกเว้นอำนาจหน้าที่) อาจไม่มีผลบังคับทางกฎหมาย แต่ผลของการเมืองจำเป็นต้องมีข้อผูกพันให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งการมองหรือการพิจารณาในแง่ที่กล่าวข้างต้น ถือเป็นมุมมองอำนาจเป็นเครื่องมือประการหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะมองอำนาจและการเมืองในแง่หนึ่งแง่ใด ถือได้ว่าอำนาจและการเมืองในองค์การมีความเกี่ยวข้องหรือความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

4. อำนาจคือหัวใจของการเมืองในองค์การ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า บุคคลใดก็ตามมีประสบการณ์ในการทำงานต่าง ตระหนักดีว่าอำนาจและการเมืองมีความสำคัญต่อองค์การ ขณะเดียวกันต่างมีบทบาทสำคัญในแง่ของแนวคิด ทั้งอำนาจและการเมืองต่างได้รับการมองในทางลบมากกว่าทางบวก ยกตัวอย่าง กรณีของ “อำนาจ” ถ้าไปตามใครก็ตามที่มีอำนาจจะได้รับคำตองที่พยายามปฏิเสธที่เป็นเช่นนั้นน่าจะสืบเนื่องมาจากเวลาพูดถึงแนวคิดของอำนาจจะเป็นเรื่องของความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือต่อพฤติกรรมของ บุคคลอื่น

กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ทุกครั้งที่มีการพูดถึงอำนาจ จะเป็นการพูดถึงความสามารถของบุคคลหรือของกลุ่มบุคคลที่พยายามจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นซึ่งความพยายามประพฤติกปฏิบัติ แม่นอนใครก็ตามที่ถูกบังคับให้มีการประพฤติกปฏิบัติตาม ส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกไม่พอใจ ไม่สบายใจ

ดังนั้น ในนัยของแนวคิดของอำนาจดังกล่าว จึงทำให้มีการมองอำนาจในแง่ลบมากกว่าในแง่บวก ตลอดมา เช่นเดียวกันกับแนวคิดของคำว่า “การเมือง” ที่เวลาที่มีการกล่าวถึงมักจะกล่าวถึงในแง่ลบมากกว่าในแง่บวก เพราะทุกครั้งทีพูดถึง “การเมือง” จะเป็นการพูดถึงในของโครงสร้าง กระบวนการของการใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจ (Authority and power) ที่จะไปมีผลต่อเป้าหมาย ทิศทางขององค์การหรือหน่วยงาน ที่บางครั้งทำให้การตัดสินใจที่เกิดขึ้นไม่ได้ดำเนินการไปในลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผล หรือไม่ได้ดำเนินการไปในแนวทางที่ควรจะเป็นมากแต่จะมีลักษณะของการประนีประนอมการต่อรองเช่นเดียวกันกับเวลาที่มีการพูดถึงแนวคิดของการเมืองในองค์การ” ก็จะได้รับมุมมองในแง่ลบมากกว่าในแง่บวก ทั้งนี้เพราะทุกครั้งทีมีการพูดถึงการเมืองในองค์การ ในแง่ที่เป็นเรื่องของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต่างพยายามใช้อำนาจที่ตนได้รับมาเพื่อให้มีอิทธิพลต่อเป้าหมาย ต่อคุณเกณฑ์ หรือต่อกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจขององค์การเพื่อให้พวกตนได้รับผลประโยชน์หรือเป็น

การพูดถึง “การเมืองในองค์การ” ในแง่ของสภาวะอัตวิสัย (A subjective state) ที่สมาชิกขององค์การมองหรือเข้าใจตนเองหรือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้ผลของการตัดสินใจของตนเองกลุ่มของได้รับผลประโยชน์ จึงต่างแสวงหาอำนาจ (โดยเฉพาะอำนาจทางการเมือง) โดยกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังปรากฏจากการศึกษาของ H.A. Michener and R.W. Suchner ดังนี้

4.1 การสกัดกั้นผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Blocking Outcome) กลยุทธ์นี้เกี่ยวข้องกับสกัดกั้นการบรรลุผลหรือเป้าหมายของบุคคลอื่น หมายถึง ถ้าบุคคลสองคนหรือมากกว่าสองคนสามารถรวมตัวหรือเกาะกลุ่มกันได้ โอกาสที่จะสกัดกั้นการบรรลุผลหรือเป้าหมายของบุคคลอื่นย่อมเกิดขึ้นได้ไม่ยาก ยกตัวอย่างถ้าบุคคลที่มีอำนาจในระดับล่างสามารถรวมตัวหรือเกาะกลุ่มกันได้อย่างเหนียวแน่นก็จะสามารถทำให้บุคคลในระดับสูงกว่าต้องออกมาเจรจาต่อรอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสินค้าหรือการให้บริการตามที่พวกตนต้องการได้

4.2 การสร้างข้อเรียกร้อง (Demand creation) กลยุทธ์นี้เกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์เชิงอำนาจ โดยการขายคุณค่าของผลลัพธ์ให้เป็นที่รับรู้หรือเป็นที่เข้าใจ ยกตัวอย่าง ถ้าผู้ร่วมงานสามารถกระตุ้นการรับรู้หรือความเข้าใจได้ว่าการให้บริการของพวกเขาเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ตรงนี้จะไปมีผลต่อการสร้างคุณค่าของการให้บริการขณะเดียวกันช่วยเพิ่มน้ำหนักของข้อเรียกร้องต่อผู้บริหาร

4.3 การขยายเครือข่ายอำนาจ (Extension of power network) กลยุทธ์นี้ช่วยขยายผลให้กับบุคคลที่มีความปรารถนาหรือต้องการให้ผลดังกล่าวมีการขยาย ขณะเดียวกันยุทธวิธีนี้ช่วยลดการพึ่งพาระหว่างกัน ยกตัวอย่าง กรณีของผู้ที่มีอำนาจในระดับล่างจะพึ่งพาผู้ที่มีอำนาจในระดับสูงกว่าน้อยลง

4.4 การถอนตัว (Withdrawal) กลยุทธ์นี้โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการลดค่าหรือคุณค่าของผลลัพธ์ที่ดำเนินการโดยบุคคลอื่น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการถอนตัวโดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับการลดหรือการขจัดค่าหรือคุณค่าของผลลัพธ์ที่เป็นที่รับรู้ หรือเป็นที่เข้าใจกัน ยกตัวอย่างคนงานอาจจะลดคุณค่ารางวัลที่เป็นตัวเงินหรือที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีการสนับสนุนส่งเสริมกัน

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าอำนาจ การเมือง หรือการเมืองในองค์การจะได้รับการหรือได้รับการมองเช่นไร คงจะปฏิเสธถึงความสำคัญของอำนาจที่มีต่อการเมือง และความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจกับการเมืองไม่ได้ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะอำนาจคือหัวใจของการเมืองในองค์การ

หากปราศจากอำนาจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลย่อมไม่สามารถปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง (Protecting Self-Interest) ขณะเดียวกันก็ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนผลประโยชน์ของตนเองได้ (Primoting Self-Interest) ตรงนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเป็นที่ยอมรับกันในทางวิชาการว่าองค์กรไม่สามารถให้ผลประโยชน์หรือกระจายผลประโยชน์ (ทรัพยากร) ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับทุกคนได้ จึงมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นตามมา ประเด็นก็คือ ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นองค์กรจะแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นดังกล่าวได้อย่างไร การเมืองจะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ อย่างไร หรือควรจะใช้อำนาจโดยเฉพาะอำนาจบังคับเข้ามาแก้ไข

5. การเมือง อำนาจ กับความขัดแย้งในองค์กร

องค์กรโดยทั่วไปไม่สามารถให้ผลประโยชน์หรือกระจายผลประโยชน์ (ทรัพยากร) ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับทุกคนทุกฝ่าย ดังนั้น ทุกครั้งเมื่อพูดถึงการเมืองในองค์กรก็จะพูดถึงการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจแล้วอำนาจที่ได้มาไปแสวงหาผลประโยชน์ไปปกป้องผลประโยชน์ (หรืออาจจะใช้ไปในการจัดสรรแบ่งปันผลประโยชน์) แต่เนื่องจากผลประโยชน์หรือทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดจึงมักทำให้ฝ่ายที่ต้องสูญเสียผลประโยชน์ไม่ยอมที่จะสูญเสียผลประโยชน์ง่าย ๆ ตรงนี้จึงนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร ดังนั้นในทุกครั้งที่มีการพูดถึงความขัดแย้งในองค์กร นักวิชาการจึงหมายถึง สถานการณ์ที่สมาชิกในองค์กร ซึ่งอาจจะบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป มีความเป็นปฏิปักษ์ต่อกันหรือตรงข้ามกันไม่สามารถตกลงกันได้ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะองค์กรไม่สามารถกระจายผลประโยชน์ หรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับทุกคนทุกฝ่ายได้ ซึ่งทรัพยากรที่มีการแย่งชิงหรือแบ่งปันกันดังกล่าวอาจจะได้แก่ งบประมาณ ตำแหน่งหน้าที่ วัสดุ อุปกรณ์ ความรับผิดชอบ หรือแม้กระทั่งอำนาจ เป็นต้น ประเด็นคือในกรณีที่เกิดความขัดแย้งในลักษณะดังกล่าวขึ้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างไร จะใช้วิธีการใดในการแก้ไขปัญหา จะใช้วิธีการทางการเมืองหรือจะใช้วิธีการใช้อำนาจบังคับ แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีหนึ่งในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิดของความขัดแย้งก่อนว่า แนวคิดของความขัดแย้งแต่เดิมมองกันอย่างไรและปัจจุบันมองกันอย่างไร เกี่ยวกับเรื่องนี้ ในอดีตนักวิชาการมองหรือมีความเชื่อกันว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งเลวร้าย ถ้าเกิดขึ้นเมื่อใดต้องพยายามขจัดให้หมดไปคือมองว่าการขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ (Avoidable) แต่ต่อมานักวิชาการหรือสมมติฐานในเรื่องของความขัดแย้งแตกต่างออกไป คือมองว่า

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Inevitable)
2. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากปัจจัยทางโครงสร้างเช่น การออกแบบ

โครงสร้างของงาน

3. ความขัดแย้งเป็นหนึ่งในเดียวกับการเปลี่ยนแปลงจากการมองความขัดแย้งในลักษณะดังกล่าว นำไปสู่การดำรงอยู่ของความขัดแย้ง ในองค์การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจ เมื่อเข้าใจแล้วก็ต้องหาวิธีการที่จะแก้ไขและดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่าวิธีการแก้ไขจะใช้อำนาจบังคับก็ได้ ถ้าใช้วิธีการเมืองในการแก้ไข ตรงนี้จะมองการเมืองว่าเป็นเรื่องของการเจรจาต่อรอง การประนีประนอม โดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีนี้ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเข้าใจว่ามีลักษณะการแก้ไขความขัดแย้ง ในลักษณะพหุคูณครั้งที่แต่ละฝ่ายที่เป็นคู่กรณีไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ทั้งหมด ต้องมีการลดเป้าหมายความต้องการ วิธีการให้การเมืองดังกล่าวในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง แม้จะมีจุดอ่อนแต่ก็เป็นวิธีที่สามารถใช้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งมีการมองกันว่าวิธีนี้โดยทั่วไปแล้วก็น่าจะดีกว่าวิธีการใช้อำนาจบังคับ (Forcing) ที่มีลักษณะของการใช้อำนาจที่เหนือกว่า บังคับฝ่ายตรงกันข้ามที่มีอำนาจน้อยกว่า ให้ยินยอมยุติความขัดแย้งซึ่งวิธีหลังนี้มีความไม่เห็นด้วยจากนักวิชาการเพราะประการที่หนึ่ง ไม่มีหลักประกันใด ๆ ว่าการใช้วิธีการแบบนี้ จะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ โดยส่วนรวมเพราะการใช้อำนาจบังคับจะทำให้เกิดประโยชน์กับผู้ที่มีอำนาจเท่านั้น ประการที่สอง วิธีนี้ทำให้ผู้ที่สูญเสียผลประโยชน์ได้มีความรู้สึกคับข้องใจที่อาจนำไปสู่ความคิดที่อยากจะแก้แค้นตรงนี้นำไปสู่การมองการแก้ปัญหาโดยวิธีใช้อำนาจบังคับดังกล่าว เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายมากกว่าการสร้างสรรค อย่างไรก็ตามทั้งหมดนี้คงขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการใดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีข้อสังเกตแต่เพียงว่าการใช้การเมืองดังกล่าวข้างต้น ดูจะเหมาะกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกรณีที่ต่างฝ่ายต่างพยายามยืนยันปกป้องรักษาผลประโยชน์ของตน และที่สำคัญมีพลังต่อรองค่อนข้างสูง แต่ถ้าสถานการณ์ของความขัดแย้งบีบบังคับให้ต้องตัดสินใจ ถ้าไม่เช่นนั้นอาจก่อให้เกิดผลเสียกับองค์การ กรณีดังกล่าววิธีการที่ใช้าจต้องให้อำนาจบังคับมีความเหมาะสมกว่า

6. จริยธรรมกับอำนาจและการเมือง

เป็นที่ยอมรับกันว่าไม่มีการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองในองค์การเรื่องใดที่ดำเนินการไปแล้วไม่มีประเด็นที่เกี่ยวเนื่องกับจริยธรรม ตามความเป็นจริงแล้วมักจะมีประเด็นที่เกี่ยวเนื่องกับจริยธรรมอยู่ด้วยเสมอ ยกตัวอย่างในเรื่องการใช้อำนาจระหว่าง

การใช้อำนาจที่เกี่ยวข้องกับการเมือง การใช้อำนาจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง ในแง่ของหลักการ การใช้อำนาจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง มักเป็นเรื่องของการใช้อำนาจตามหน้าที่หรือภายในขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการ ภายในขอบเขตของกฎระเบียบและการเมืองในองค์การ รวมทั้งภายในขอบเขตของการพรรณานางาน (Job description) รวมทั้งนอกขอบเขตของการพรรณานางาน ในกรณีดังกล่าวถือว่าการใช้อำนาจนั้นเป็นการใช้อำนาจที่เกี่ยวข้องกับการเมือง ประเด็นก็คือ ถ้าเช่นนั้นจะใช้อำนาจเช่นไรจึงเป็นการใช้อำนาจที่ถือว่าเป็นไปตามหลักของจริยธรรม คำตอบก็คือจะต้องใช้อำนาจตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. เกณฑ์ผลลัพธ์ที่มีอรรถประโยชน์ หมายถึง ผลลัพธ์ของการใช้อำนาจทำให้ทุกคนทั้งอยู่ในและภายนอกองค์การต่างมีความพึงพอใจ
2. เกณฑ์สิทธิส่วนบุคคล หมายถึง เวลาที่มีการใช้อำนาจได้มีการคำนึงถึงสิทธิของทุกฝ่าย โดยเฉพาะสิทธิพื้นฐานของบุคคลไม่ว่าจะเป็นสิทธิในการให้ความยินยอม สิทธิในการพูด ในเสรีภาพส่วนบุคคล สิทธิความเป็นส่วนตัว เป็นต้น
3. เกณฑ์ความยุติธรรม หมายถึง เวลาที่มีการใช้อำนาจได้มีการคำนึงถึงหลักความยุติธรรม นั้นหมายความว่ามีการปฏิบัติต่อปัจเจกบุคคล ต่อบุคคลอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรมโดยสรุป โดยทั่วไปผู้นำไม่ว่าจะเป็นใครจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทั้งอำนาจและการเมือง เพราะถ้าปราศจากทั้งอำนาจและการเมือง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะบริหารจัดการเรื่องบางเรื่องให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นเรื่องยาก และที่สำคัญก็คือถ้าการเมืองในองค์การหมายถึง การกระทำที่จงใจหรือเจตนาในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้ได้มาหรือปกป้องประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มของตนจากความหมายของการเมืองดังกล่าวแสดงให้ให้เห็นว่า หากปราศจากอำนาจหรืออิทธิพล การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะปกป้องผลประโยชน์ไม่ว่าจะของตนหรือของกลุ่มเป็นเรื่องยากลำบาก ในแง่ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของอำนาจต่อการเมืองในองค์การนอกจากอำนาจจะมีความสำคัญต่อการเมืองดังกล่าวแล้ว ยังมีความสัมพันธ์กับการเมือง อีกด้วย เพราะในแง่หนึ่งอำนาจและการเมืองเป็นสิ่งเดียวกันเพราะผู้ใช้อำนาจและการเมืองมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน คือ เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์หรือความปรารถนาของท่าน แต่ในอีกแง่หนึ่งมีการมองหรือพิจารณาว่าอำนาจและการเมืองมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในเรื่องของผลอย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะมองอำนาจและการเมืองในแง่ใดถือได้ว่าอำนาจและการเมืองในองค์การมีความเกี่ยวข้องหรือความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นั่นก็คือ คงจะปฏิเสธถึงความสำคัญของอำนาจที่มีต่อการเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจกับการเมืองไม่ได้ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะ

อำนาจคือ หัวใจของการเมืองในองค์กร หากปราศจากอำนาจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลย่อมจะไม่สามารถปกป้องผลประโยชน์ของตนเองได้ อย่างไรก็ตามในบางครั้งองค์กรไม่สามารถจะจัดหาผลประโยชน์หรือทรัพยากรให้แก่ทุกกลุ่มทุกฝ่ายในองค์กรได้อย่างเพียงพอเพราะผลประโยชน์ (หรือทรัพยากร) ที่องค์กรมีและที่แต่ละฝ่ายพยายามปกป้องให้อยู่กับฝ่ายตนอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น ถ้าแต่ละฝ่ายต่างยืนยันที่ปกป้องรักษาผลประโยชน์ให้ตกอยู่กับฝ่ายตนอย่างเหนียวแน่น ตรงนี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ในกรณีดังกล่าวผู้นำหรือผู้บริหารก่อนจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งดังกล่าวจะต้องมีการทำความเข้าใจแนวคิดของความขัดแย้งก่อนว่ามีแนวคิดเช่นไรแล้วจึงไปหาวิธีที่จะแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยจะใช้วิธีการทางการเมืองหรือใช้วิธีการใช้อำนาจโดยเฉพาะ การใช้อำนาจบังคับก็ได้แต่ต้องมีการพิจารณาสภาพสังคมเหมาะสมก่อนว่าในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น วิธีการใดมีความเหมาะสมระหว่างการใช้วิธีการทางการเมืองกับวิธีการใช้อำนาจโดยเฉพาะอำนาจบังคับ ที่สำคัญในการใช้อำนาจของผู้นำหรือ ผู้บริหารควรใช้อำนาจไปตามเกณฑ์ อาทิ เกณฑ์ผลลัพธ์ ที่มีอรรถประโยชน์ เกณฑ์สิทธิส่วนบุคคล และเกณฑ์ความยุติธรรม เป็นต้น

บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม

1. สภาพทั่วไปของ จังหวัดมหาสารคาม

จังหวัดมหาสารคามตั้งอยู่บริเวณตอนกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ระหว่างเส้นรุ้งที่ 15 องศา 25 ลิปดา และ 16 องศา 40 ลิปดาเหนือ เส้นแวงที่ 102 องศา 50 ลิปดา และ 103 องศา 30 ลิปดาตะวันออก มีพื้นที่ 5,228.843 ตารางกิโลเมตร หรือ 3,268,026.87 ไร่ ห่างจากกรุงเทพฯ โดยทางรถยนต์ 470 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดขอนแก่นและจังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศใต้ ติดต่อกับ จังหวัดสุรินทร์และจังหวัดบุรีรัมย์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ จังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดขอนแก่นและจังหวัดบุรีรัมย์

2. ลักษณะภูมิประเทศ

ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปของจังหวัดมหาสารคามเป็นพื้นที่ค่อนข้างราบเรียบ ถึงลูกคลื่นลอนลาด พื้นที่โดยทั่วไปมีความสูงจากระดับน้ำทะเลประมาณ 130 – 230 เมตร ด้านทิศตะวันตกและทิศเหนือเป็นที่สูงในเขตอำเภอ โกสุมพิสัย อำเภอยางชุมน้อย และอำเภอ

กันทรวิชัย ครอบคลุมพื้นที่ประมาณครึ่งหนึ่งของพื้นที่จังหวัด และค่อย ๆ ลาดเทมาทางทิศ ตะวันออกและทิศใต้มีลำน้ำสำคัญหลายสายไหลผ่าน สภาพพื้นที่ที่สามารถแบ่งออกได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1 พื้นที่ราบเรียบถึงค่อนข้างราบเรียบ ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มริมน้ำ เช่น ที่ราบ ลุ่มริมแม่น้ำชี ในบริเวณอำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอโกสุมพิสัย และทางตอนใต้ของจังหวัด แถบชายทุ่งกุลาร้องไห้

2.2 พื้นที่ค่อนข้างราบเรียบสลับกับลูกคลื่นลอนลาด พบทางบริเวณตอนเหนือ ของ อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย เป็นแนวยาวไปทางตะวันออกถึงอำเภอเมืองมหาสารคาม

2.3 พื้นที่ลูกคลื่นลอนลาด สลับกับพื้นที่ลูกคลื่นลอนชัน พบทางตอนเหนือ และ ตะวันตกของจังหวัด บริเวณนี้มีเนื้อที่ประมาณครึ่งหนึ่งของเนื้อที่ของจังหวัด

3. ลักษณะภูมิอากาศ

เป็นลักษณะภูมิอากาศแบบมรสุมเมืองร้อน (Tropical Monsoon Climate)

ในช่วงมรสุมฤดูร้อนจะได้รับลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ที่พัดมาจากมหาสมุทรอินเดีย สภาพ โดยทั่วไปจะมีลักษณะฝนตกสลับกับอากาศแห้ง (Wet and dry climate) มีปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย ในปี 2549 ประมาณ 1,304.7 มม./ปี โดยมีจำนวนวันที่ฝนตกตลอดทั้งปีจำนวน 109 วัน ปริมาณ ฝนสูงสุดเมื่อวันที่ 21 กันยายน 2549 วัดได้ 81.7 มิลลิเมตร ในปี 2550 ตั้งแต่เดือนมกราคม – กรกฎาคม อุณหภูมิเฉลี่ยประมาณ 34.80 องศาเซลเซียส อุณหภูมิสูงสุดเฉลี่ยประมาณ 38.30 องศา เซลเซียส อุณหภูมิสูงสุดเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2550 วัดได้ประมาณ 41.50 องศาเซลเซียส สำหรับฤดูต่างๆ มี 3 ฤดู คือ ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคมไปจนถึงเดือนมิถุนายน ฤดูฝนเริ่ม ตั้งแต่เดือนกรกฎาคมไปจนถึงเดือนตุลาคม และฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน เป็นต้นไป จนถึงเดือนกุมภาพันธ์

4. เขตการปกครอง

จังหวัดมหาสารคามมีพื้นที่ประมาณ 5,228.843 ตารางกิโลเมตร แบ่งเขตการ ปกครองออกเป็น 13 อำเภอ 143 ตำบล (องค์การบริหารส่วนตำบล 125 แห่ง) 1,944 หมู่บ้าน

5.3 ยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุข

ส่งเสริมการพัฒนาเกี่ยวกับอนามัยของประชาชน การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ เป็นต้น

5.4 ยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาสังคม และการเมืองการบริหาร

ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเมืองการปกครอง การบริการสาธารณะ เช่น การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนมาติดต่อราชการ การบริการด้านข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ แบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม

5.5 ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

ส่งเสริมและพัฒนาศึกษาของเด็ก เยาวชน ส่งเสริมและบำรุงศาสนา สนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

5.6 ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ส่งเสริมการดูแลและการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมคุ้มครองดูแลที่สาธารณประโยชน์ เป็นต้น

5.7 ยุทธศาสตร์ด้านการเกษตร

ส่งเสริมสนับสนุนการทำเกษตรปลอดสารพิษ การใช้ปุ๋ยชีวภาพ ลด การใช้สารเคมี

5.8 ยุทธศาสตร์ด้านแหล่งน้ำ

พัฒนาด้านการบำบัดน้ำเสียและน้ำบริโภครวมทั้งเพื่อการเกษตร เช่น ขุดสระน้ำ บ่อน้ำบาดาล ขุดลอกลำห้วย สระน้ำ ระบบประปา เป็นต้น

6. แนวทางการพัฒนา

6.1 แก้ไขปรับปรุง และบำรุงด้าน โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ท่อระบายน้ำ ไฟฟ้า เป็นต้น

6.2 การป้องกันและแก้ปัญหาการระบาดของยาเสพติด พัฒนายกระดับ ความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น

6.3 การพัฒนาด้านบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการบริการประชาชนทั้งในและนอกเวลาราชการ

6.4 พัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติงานให้เพียงพอในการปฏิบัติราชการ อำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการมาติดต่องานราชการ

6.5 สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาควบคุมอุตสาหกรรม จริยธรรม ผสมผสานเทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

6.6 ปรับปรุงที่สาธารณประโยชน์ สร้างสวนหย่อม สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ และส่งเสริมการออกกำลังกายของประชาชน

6.7 พัฒนาด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยสร้างจิตสำนึกและตระหนักในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการเฝ้าระวังและฟื้นฟูธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

7. นโยบายการบริหารงานของผู้บริหาร

7.1 ด้านการบริหารจัดการ

7.1.1 ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบาย

7.1.2 บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยยึดถือประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม

7.2 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ผังเมืองและสาธารณูปโภค

7.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการก่อสร้างถนนคอนกรีตภายในตำบล ปรับปรุงและก่อสร้างถนนหินคลุก หินลูกรัง เชื่อมระหว่างหมู่บ้านเพื่อให้การสัญจรภายในหมู่บ้านและระหว่างหมู่บ้านสะดวก มีความปลอดภัยในการสัญจร ก่อสร้างและปรับปรุงถนนเข้าสู่ที่ทำการเกษตร เพื่อการขนส่งสินค้าทางการเกษตรอย่างสะดวกและรวดเร็ว

7.2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการก่อสร้าง ปรับปรุงแก้ไขปัญหาระบบภายในหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาประปาภายในหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.2.4 สนับสนุนการขยายเขตประปาหมู่บ้านภายในตำบลอย่างทั่วถึง

7.2.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตั้ง บำรุงรักษาไฟฟ้าสาธารณะของหมู่บ้าน ตามพื้นที่ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ

7.2.6 สนับสนุนการขยายเขตไฟฟ้าให้มีใช้ทั่วครัวเรือน

7.2.7 สนับสนุนการจัดทำผังเมืองให้มีการกำหนดวางแผนบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการปลูกสร้างในอนาคต

7.3 ด้านการเกษตร

7.3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มผลผลิตและมูลค่าต่อพื้นที่

7.3.2 ส่งเสริมและสนับสนุน การเกษตรปลอดสารพิษในลักษณะเกษตรอินทรีย์ หรือเกษตรธรรมชาติให้ขยายวงกว้างมากขึ้น

7.3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรอย่างเพียงพอและทั่วถึง

7.3.4 สนับสนุนการขยายเขตไฟฟ้าเพื่อการเกษตร

7.3.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการปลูกสัตว์รวมทั้งการควบคุมป้องกันโรคระบาดสัตว์

7.4 ด้านการศึกษา

7.4.1 สนับสนุนสื่อการเรียนการสอนทุกโรงเรียนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

7.4.2 สนับสนุนการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียนทุกแห่งทั้งดนตรี กีฬา วิชาการ ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

7.4.3 สนับสนุนโครงการอาหารกลางวันอาหารเสริม (นม) ให้กับโรงเรียนและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

7.4.4 สนับสนุนสื่ออุปกรณ์เพิ่มทักษะในการเรียนการสอนให้แก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล และ โรงเรียนที่มีเด็กก่อนเกณฑ์

7.4.5 ส่งเสริมศูนย์ศึกษานอกโรงเรียนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

7.4.6 จัดให้มีหนังสือพิมพ์อ่านทุกหมู่บ้าน เพื่อให้ประชาชนได้รับรู้ข่าวสารข้อมูล

7.4.7 ส่งเสริมทุนการศึกษาให้แก่เด็กนักเรียนที่เรียนดีแต่ยากจน

7.5 ด้านสาธารณสุข

7.5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ รวมทั้งงานสาธารณสุขมูลฐานชุมชน

7.5.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการรักษาพยาบาล การให้บริการ ของสถานีอนามัยให้ทั่วถึง

7.6 ด้านสังคม ศาสนา และวัฒนธรรม

7.6.1 จัดสรรหรือประสานงานกับภาครัฐและเอกชน เพื่อช่วยเหลือแก่ผู้สูงอายุ คนพิการ เด็กกำพร้า ผู้ด้อยโอกาส ผู้ติดเชื้อเอดส์ ผู้ยากไร้ ให้ได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึง

7.6.2 สนับสนุนงบประมาณ แก่อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน อาสาสมัครป้องกันอาชญากรรมเพื่อช่วยเหลือและดูแลรักษาความสงบ รักษาความปลอดภัย ทั้งชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนในตำบล

7.6.3 สนับสนุนรณรงค์ส่งเสริมป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดให้คนในชุมชนปลอดจากยาเสพติด

7.6.4 อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม และภูมิปัญญาท้องถิ่นของท้องถิ่นเพื่อคนรุ่นใหม่สืบไป

7.6.5 ทำนุบำรุง ศาสนาสืบสานศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีให้ควบคู่กับชุมชน และท้องถิ่นตลอดไป

7.7 ด้านนันทนาการและการกีฬา

7.7.1 สนับสนุนอุปกรณ์การกีฬาทั้งหน่วยงานของรัฐ ศูนย์กีฬาตำบลและชุมชน

7.7.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนทุกเพศทุกวัยออกกำลังกายโดยเล่นกีฬาเพื่อรักษาสุขภาพ

7.7.3 สนับสนุนการแข่งขันกีฬาภายในตำบล

7.7.4 สนับสนุนการแข่งขันกีฬาระดับตำบล อำเภอ และระดับจังหวัด

7.7.5 สนับสนุนกีฬาที่มีความสามารถ ไปแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น

7.8 ด้านการพัฒนาบุคลากร

7.8.1 จัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลทุกคน พนักงานส่วนตำบลพนักงานจ้าง ให้มีความรู้ความสามารถในหน้าที่ต่าง ๆ เฉพาะด้าน ให้ความชำนาญมาบริหารงานท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรมควบคู่กับการบริหารจัดการและพัฒนา

7.8.2 จัดหาและปรับปรุงอุปกรณ์ภายในสำนักงานให้ทันสมัย ใช้งานได้ดี มีประสิทธิภาพ และสะดวก รวดเร็ว ในการบริการทั้งภาครัฐและเอกชน

7.8.3 จัดให้มีการศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับส่วนราชการอื่น ๆ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบลให้พัฒนายิ่งขึ้น

7.9 ด้านการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว

7.9.1 ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพ

7.9.2 ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพและการท่องเที่ยวเชิงเกษตรกรรม

7.9.3 จัดอบรมให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายการเมืองการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย

7.10 ด้านการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว

7.10.1 ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพ

7.10.2 ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพและการท่องเที่ยวเชิงอุตสาหกรรม

7.11 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน การรักษาความสงบเรียบร้อย การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด และการป้องกันบรรเทาสาธารณภัย

7.11.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น

7.11.2 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม/กิจการแก่กลุ่มหรือองค์กรประชาชน ให้มีการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

7.12 ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

7.12.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการสร้างจิตสำนึก ฝึกระวังและป้องกันการใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกัน

7.12.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการฟื้นฟูและบำรุง รักษาทรัพยากรป่าไม้ แหล่งน้ำและการใช้ดิน

7.12.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการรักษาสิ่งแวดล้อม การกำจัดขยะมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล การกำจัดมลภาวะที่มีผลต่อสุขภาพ อนามัยและคุณภาพชีวิตของประชาชน

8. สถานการณ์การพัฒนา

โดยพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีจุดอ่อน คือ

8.1 องค์การบริหารส่วนตำบลมีพื้นที่รับผิดชอบมาก ไม่สามารถบริการหรือพัฒนาได้อย่างทั่วถึง

8.2 กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ มีการปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา ทำให้ศึกษาไม่ทันขาดความเข้าใจในการดำเนินงาน

8.3 บุคลากรยังขาดความชำนาญ ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร

8.4 ประชาชนบางส่วนยังขาดการมีส่วนร่วม

8.5 งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนา

8.6 ขาดจิตสำนึกในการรับผิดชอบในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

9. ประเด็นปัญหาความขัดแย้ง

จากประเด็นความขัดแย้ง คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล (ก. กลาง อบต.) ได้ออกประกาศ เรื่อง เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับเลื่อน การเลื่อนระดับ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2553 ลงวันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2553 เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล (ตามหนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่ มท 0809.2/ว 103 ลงวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2553) ดังนี้

“ข้อ 30 กรณีความปรกฏต่อคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต. จังหวัด) ว่ามีเหตุผลความจำเป็น เพื่อให้การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล และการปฏิบัติราชการของพนักงานส่วนตำบลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือเพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในพื้นที่ระหว่างพนักงานส่วนตำบล ผู้บริหาร ผู้นำชุมชน และไม่สามารถดำเนินการ โอนพนักงานส่วนตำบลระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลภายในจังหวัดตามความสมัครใจได้ ให้ดำเนินการดังนี้

1. ให้คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต. จังหวัด) แต่งตั้ง คณะอนุกรรมการพิจารณา แก้ไขปัญหาในการโอนย้าย ฯ

คณะอนุกรรมการมีหน้าที่ตรวจสอบข้อเท็จจริง สอบถามสมมติเห็นของผู้บริหารท้องถิ่น และสรุปความเห็นตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาเสนอ คณะกรรมการ พนักงานส่วนตำบล (ก.อบต. จังหวัด) ภายใน 45 วัน

2. เมื่อคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต. จังหวัด) พิจารณา ตรวจสอบข้อเท็จจริงแล้ว หากปรากฏว่ามีเหตุผลความจำเป็นอันสมควร ให้คณะกรรมการ พนักงานส่วนตำบล (ก.อบต. จังหวัด) มีมติให้พนักงานส่วนตำบล โอนไปสังกัดองค์การบริหาร ส่วนตำบลอื่นได้ เมื่อคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต. จังหวัด) มีมติเป็นประการใด ให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้เป็นไปตามมตินั้นภายใน 45 วัน

เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2553 ที่บริเวณลานหน้าราชานุสาวรีย์ รัชกาลที่ 5 ศาลากลาง จังหวัดมหาสารคาม ข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) จากหลายพื้นที่ในจังหวัด

มหาสารคามประมาณ 100 คน ได้เข้าพบนายนิพนธ์ ชลวิทย์ รองผู้ว่าราชการจังหวัด มหาสารคาม ขึ้นหนังสือขอความเป็นธรรมเนื่องจากไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการโยกย้าย (สยามรัฐ. 2553 : 24) ซึ่งสืบเนื่องจากคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดมหาสารคาม ได้ประกาศใช้ ประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดมหาสารคาม เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับ เลื่อน การเลื่อนระดับ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 12) พ.ศ.2553 ตาม แนวทางของคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล จึงมีคำสั่งคณะกรรมการพนักงานส่วน ตำบลจังหวัดมหาสารคาม ที่ 923/2553 เรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแก้ไขการ โอนย้าย และนำมาสู่มติ ก.อบต. จังหวัดมหาสารคาม ในการประชุมครั้งที่ 8/2553 เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2553 ในเรื่อง การพิจารณาการโอนย้ายพนักงานส่วนตำบล กรณีความขัดแย้งกับ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีผลให้พนักงานส่วนตำบลที่ดำรงตำแหน่งปลัดองค์การ บริหารส่วนตำบลจำนวน 21 ราย ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการคลัง 14 ราย และตำแหน่งหัวหน้า ส่วนโยธาอีก 14 ราย ถูกโอนย้ายตามมติที่ประชุมดังกล่าวโดยไม่ได้สมัครใจที่จะโอนย้าย และ มิได้มีการสอบสวนข้อเท็จจริงในการโอนย้าย หรือ ให้โอกาสได้แจ้งเหตุผล ความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดมหาสารคามทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการ บริหารงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น เกิดความไม่ยุติธรรมในระบบราชการ การทำงานที่ ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ทำให้ประชาชนเกิดความเบื่อหน่ายไม่ศรัทธาต่อการเมือง ท้องถิ่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ชนิดา อาคมวัฒน์ (2541 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “ผลกระทบของการ กระจายอำนาจที่มีต่อ โครงสร้างอำนาจท้องถิ่น : ศึกษาเปรียบเทียบขององค์การบริหารส่วนตำบล” พบว่า การกระจายอำนาจที่เกิดขึ้น ผู้ที่มีอำนาจและอิทธิพลเดิมอยู่ในท้องถิ่นหรือบุคคลที่ดำรง ตำแหน่งสำคัญในชุมชน ตลอดจนชนชั้นนำทางการเมือง ต่างยังคงดำรงอำนาจอยู่ในการเมือง และการบริหารท้องถิ่น ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จึงได้อาศัยอำนาจทางการเมืองจากตำแหน่ง หน้าที่ ที่พวกตนมีเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว แต่มักจะทำให้เกิดความเสียหายแก่ ผลประโยชน์สาธารณะที่มีอยู่ในท้องถิ่น ซึ่งในที่สุดแล้วพบว่าได้เกิดความขัดแย้งระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์สาธารณะ

สิทธิกร ขวัญคี (2542 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “การกระจายอำนาจกับระบบอุปถัมภ์ : การศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม” พบว่าการกระจายอำนาจที่เกิดขึ้นทำให้ระบบอุปถัมภ์เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการยึดถือเรื่องผลประโยชน์มากขึ้นและถูกต่อต้านโดยผู้ที่เห็นความสำคัญของประโยชน์ส่วนรวม โดยมีการโต้แย้ง ไม่เห็นด้วยและแสดงความสงสัยโดยไม่เกรงใจ ที่อาจมีความรุนแรงและทะเลาะเบาะแว้ง

ชานาญ นิ่มนวล (2544 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “ปัญหาด้านผลประโยชน์และระบบ พวกพ้อง : ศึกษาเฉพาะกรณี กองคลังพัสดุ กรมเทคนิคยุทธโยธาทหาร” พบว่าด้านผลประโยชน์นำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวก เพราะกลุ่มที่สามารถให้ผลประโยชน์กับสมาชิกได้มากก็จะขยายตัวได้อย่างรวดเร็วเป็นกลุ่มที่แข็งแกร่งและพยายามกีดกันกลุ่มตรงกันข้ามไม่ให้เข้ามามีอำนาจในวงจรผลประโยชน์ก็เป็นผลให้เกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง ทำลายบ้างซึ่งกันและกันขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานลดต่ำอย่างชัดเจน และโครงสร้างขององค์การถูกทำลายโดยระบบพวกพ้อง เพราะกลุ่มที่มีอำนาจสามารถควบคุมตำแหน่งที่สำคัญ สร้างเครือข่าย ทะเลาะต่อการปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งที่อยู่ใน โครงสร้างเดียวกัน

นวลน้อย ตรีรัตน์และคนอื่น ๆ (2546 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล” พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนยังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า (1) ความสัมพันธ์ระหว่าง อบต. และชุมชนค่อนข้างห่างเหิน โดยมีแนวโน้มว่า อบต. จำนวนหนึ่งกำลังพัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นระบบราชการมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ต่อประชาชนที่เลวร้ายลง (2) ความสัมพันธ์ระหว่าง อบต. กับกลุ่มนักการเมืองท้องถิ่น หรือระดับชาติมีค่อนข้างสูง โดยความสัมพันธ์นี้อาศัยความเป็นเครือญาติเพื่อนฝูง และห้วคະແນน (3) ความสัมพันธ์ระหว่าง อบต. และนักธุรกิจมีค่อนข้างสูง อยู่ในลักษณะพึ่งพา และแบ่งปันผลประโยชน์กัน และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่าง อบต. และกลุ่มข้าราชการ เนื่องจากรัฐยังยึดถือบทบาทในการกำกับดูแลการบริหารงานของ อบต. จึงพบว่าอิทธิพลของข้าราชการต่อ อบต. ยังคงอยู่ในระดับสูงกรณีศึกษา ได้ชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์กับกลุ่มชุมชนและประชาชนอยู่ในระดับต่ำทำให้นอกจากจะก่อให้เกิดปัญหาในการมีส่วนร่วมแล้ว ความสัมพันธ์เช่นนี้ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่โปร่งใส ของการดำเนินงานท้องถิ่น ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและระบบอุปถัมภ์ยังก่อให้เกิด การไม่กล้าเข้าไปตรวจสอบ หรือร้องเรียนแม้ว่าจะพบเห็นพฤติกรรมที่

ไม่ชอบด้วยกฎหมาย นอกจากนี้แล้วประชาชนเองยังมีความเข้าใจกลไกทางกฎหมายในระดับต่ำ อย่างไรก็ตามงานวิจัยได้พบว่าถ้าชุมชนมีความเข้มแข็งแล้ว ระดับการมีส่วนร่วมจะสูงและขณะเดียวกันระดับการทุจริตคอร์รัปชันของ อบต. จำต่ำ

นิคม เกิดชันหมาก (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีปัญหาในด้านการบริหารที่ไม่โปร่งใส บุคลากรของ อบต. ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำยังขาดความรับผิดชอบต่อประชาชน แนวทางการพัฒนาการบริหารงาน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรของ อบต. โดยเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมนอกจากนี้ ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหาร อบต. ควรปกครองด้วยหลักบริหารจัดการที่ดีเป็นหลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความคุ้มค่า

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2546: บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง “ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล” พบว่าจากการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลบุคคลส่วนท้องถิ่นและอำนาจหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าว ส่งผลให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลดังนี้

1. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเคยชินกับการบริหารงานบุคคลตามระบบเดิมที่ส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการให้ เมื่อกฎหมายใหม่กำหนดให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ดำเนินการเอง ทำให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ ยังปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การใช้อำนาจในการบริหารงานบุคคลที่ผ่านมาจึงยังไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานส่วนตำบลเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากมีการร้องเรียนหรือวิพากษ์วิจารณ์ทั้งทางจดหมายและผ่านทางอินเทอร์เน็ตอยู่เป็นประจำ

2. มีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลบางส่วนที่ใช้อำนาจหน้าที่เกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนดจนสร้างความเดือดร้อนให้กับพนักงานส่วนท้องถิ่น

สัมพันธ์ เตชะอธิก และคนอื่น ๆ (2546 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “การประเมินผลความก้าวหน้าของการกระจายอำนาจ กรณี ศึกษา 9 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” พบว่า มีความขัดแย้งกันเองในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่เริ่มต้นบรรยากาศการเมืองท้องถิ่น มีการใช้อิทธิพลข่มขู่ คุกคาม ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินการใช้เงินซื้อเสียง การแย่งชิงตำแหน่งบริหาร การฉ้อโกงคนเดียวโดยไม่แบ่งพรรคพวก มีการแบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายที่สนับสนุนคณะกรรมการ และฝ่ายค้าน เมื่อมี

การประชุมสภามักมีการอภิปรายความเป็นเชิงแตกแยกทางความคิด อปต. บางแห่งมีปัญหา จัดสรรผลประโยชน์ โดยสมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนา และการนำงบประมาณสู่หมู่บ้าน มีความขัดแย้งระหว่าง อปต. กับกำนันผู้ใหญ่บ้าน รู้สึกว่าไม่มีบทบาทในการพัฒนาท้องถิ่น จึงเกิดความไม่ร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยเรื่อง “ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (conflict of interests)” พบว่ากลุ่มสถาบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นกลุ่มใหญ่และมีบทบาทมาก ในสังคมการเมืองไทยในอนาคตกลุ่มนี้ยังมีความอ่อนแอในหลายด้าน เช่น องค์ประกอบ คุณภาพของคนระดับการศึกษาประสบการณ์และความสำนึกในด้านวิชาชีพด้วย ดังนั้นในแง่ของความเสี่ยงกลุ่มนี้น่าเป็นห่วงที่สุดเพราะกลุ่มนี้มีโอกาสได้สร้างฐานอำนาจของตัวเองและมีผลเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์สูง โดยพบว่าหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นมีความขัดแย้งเป็น อันดับที่ 2 รองจากหน่วยงานข้าราชการตำรวจซึ่งเป็นปัญหามาจากความเสื่อมจริยธรรมและ ค่านิยมระดับบุคคล และมากที่สุดคือ เรื่องผลประโยชน์

ประมวล รุจนเสรี (2547 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การปรับปรุงการปกครอง ท้องถิ่น พบว่า ตามบทบัญญัติ มาตรา 288 ของรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 กำหนดให้ การบริหารงานบุคคลท้องถิ่น ต้องยึดหลักความต้องการ และความเหมาะสมของแต่ละ ท้องถิ่นและต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น ปัญหาที่เกิดขึ้น ในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นปัจจุบัน ได้แก่

1. ปัญหาในเรื่องของการโอนย้าย สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กรณี คือ

1.1 การโอนย้ายของพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นอยู่กับผู้บริหารท้องถิ่น ทำให้ พนักงานส่วนท้องถิ่นไม่สามารถโอนย้ายไปตามที่ประสงค์

1.2 กรณีเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานส่วนท้องถิ่น ไม่มีองค์การช่วยเหลือในการทำหน้าที่โอนย้าย

2. ปัญหาความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถแบ่งออกได้เป็น

2.1 อำนาจการบริหารงานบุคคลขึ้นอยู่กับผู้บริหารงานขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นและหากผู้บริหารท้องถิ่น ไม่ยึดหลักคุณธรรมจะส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้า ของพนักงานส่วนท้องถิ่น เช่น ไม่ยอมขึ้นเงินเดือนประจำปี ไม่ยอมขยายกรอบอัตราตำแหน่ง ทำให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ไม่สามารถก้าวหน้าได้ตามระบบ

2.2 ลักษณะกายภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีขนาดต่างกัน ทำให้พนักงานส่วนท้องถิ่น ไม่สามารถก้าวหน้าในสายงานของตนเองในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตนสังกัดอยู่ได้ เนื่องจากเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก หากจะขอย้ายไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งใหญ่กว่าเดิม ก็อาจจะติดขัดในเรื่องผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ขอย้ายไป ไม่ยอมรับ

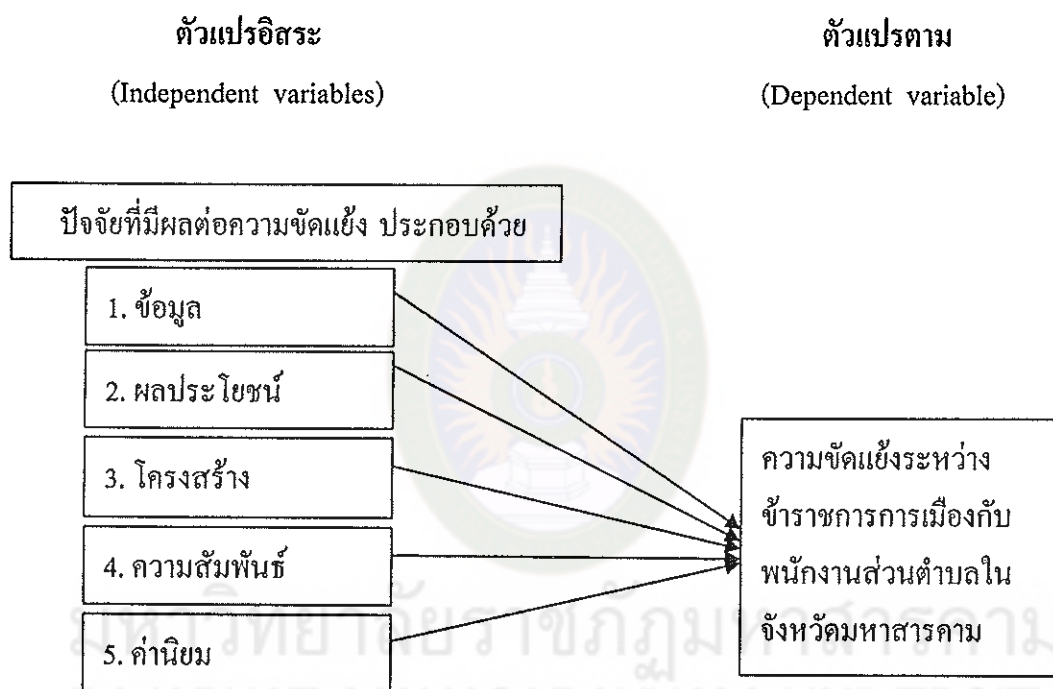
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีการศึกษามาก่อนพบว่ามีความขัดแย้งทางการเมืองในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาเป็นเวลานานดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องหาทางแก้ไขกันต่อไป

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ดร. ฟรานซิส ทรัสต์ตี (Francis Trusty, 1962 : อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 65) ศาสตราจารย์วิชาการบริหารการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซีที่เมื่อนอกซ์วิลล์ได้ศึกษาแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านความขัดแย้ง และสรุปว่าสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล มี การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน การทำทนายหรือให้ร้าย ต่อความรู้สึกว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ และ การคุกคามต่อปมเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล ในส่วนสาเหตุทั่วไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม 1. องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างในภูมิหลัง คือแบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึก 2. ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ ปัญหาของการสื่อสาร 3. สภาพขององค์กร ได้แก่ การที่ทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดการแข่งขัน การมีข้อยกเว้น และใน ส่วน สาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลเกิดจาก การคิดไม่เหมือนกัน การทำไม่เหมือนกัน และ ผลประโยชน์ขัดกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ Moore (1996 : 80 - 81) ในเรื่องของความขัดแย้งโดยมี 5 ด้าน มาเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้



แผนภาพที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย