

# สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี

## Causes of Conflict and Conflict Management in Local Government A Pathum Thani Province

อติญา งามภักดี<sup>1</sup> และ อรนันท์ กลันทปุระ<sup>2</sup>  
Atiya Ngampak and Oranan Gluntapura<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี 2) เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี และ 3) เพื่อเปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม โดยศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จำนวน 14 คน ใช้แบบนการสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี จำนวน 210 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ได้แก่ ด้านผลประโยชน์ ด้านข้อมูล ด้านค่านิยม และด้านโครงสร้าง และวิธีการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ การประนีประนอม การยอมให้ การเอาชนะ และการร่วมมือ ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูล ด้านผลประโยชน์ ด้านค่านิยม ด้านความสัมพันธ์ และด้านโครงสร้าง และวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การยอมให้ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การประนีประนอม และการเอาชนะ ในส่วนของการเปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ไม่แตกต่างกัน และบุคลากรที่มีอายุ ตำแหน่ง อายุการทำงาน และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### Abstract

The purposes of this research were to 1) examine causes of conflict of personnel in Local Government A in Pathum Thani Province, 2) provide resolutions towards conflict of personnel in Local Government A in Pathum Thani Province, and 3) compare causes and resolutions towards conflict of personnel in Local Government A in Pathum Thani Province, divided by personal factors. This paper was conducted by applying both qualitative and quantitative methods. The data were collected by using two research tools including interview form and questionnaire. The samples of this study consisted of 14 executives and chiefs of Local Government A. The interview form was used to gather the data from them. While the questionnaire was utilized to obtain the data from 210 personnel working for Local Government A.

### ข้อมูลบทความ

ส่งบทความ 9 มิถุนายน 2558  
ตอบรับ 15 กรกฎาคม 2558  
เผยแพร่ออนไลน์ 26 สิงหาคม 2558

### คำสำคัญ

สาเหตุความขัดแย้ง  
การจัดการความขัดแย้ง  
จังหวัดปทุมธานี  
causes of conflict  
conflicts management  
Phathum Thani Province

<sup>1</sup> นักศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการความขัดแย้ง) คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อีเมล: bonsai\_tam@hotmail.com Student, Master of Arts (Conflict Management), Faculty of Social Sciences, Kasetsart University, E-mail: bonsai\_tam@hotmail.com

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ Assistant Professor, Ph.D., Department of Political Science and Public Administrative, Faculty of Social Science, Kasetsart University

The findings of this research indicated that, according to the qualitative methodology and the opinions of executives and chiefs, the causes of conflict in Local Government A in PathumThani were stemmed from interest conflict, data conflict, value conflict, and structural conflict. Consequently, the resolutions towards these conflicts were compromising, accommodation, competition, and collaboration. Regarding the quantitative research, additionally, the respondents' opinions towards all causes of conflict including data, interest, value, relationship, and structure were at high level. Therefore, the overall resolutions towards these conflicts in Local Government A in Pathum Thani were at high level also. When considering each aspect, some resolutions consisting of accommodation, avoiding, and collaboration were at high level meanwhile certain resolutions such as compromising and competition were at moderate level. Furthermore, the comparison of causes and resolutions towards the conflict management, divided by personal factors, demonstrated that different gender had no effect on the opinions towards the causes and resolutions towards the conflict management in Local Government A, Pathum Thani. On the other hand, different age, position, duration of work, and education level affected the opinions towards the causes and resolutions towards the conflict management in the organization with a .05 level of statistical significance.

---

## บทนำ

ปัจจุบันโครงสร้างการบริหารราชการของประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ระบบบริหารราชการส่วนกลาง ระบบบริหารราชการส่วนภูมิภาค และระบบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ระบบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารราชการของประเทศที่มีการใช้หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) สู่ประชาชน โดยกำหนดให้อำนาจประชาชน มีส่วนในการตัดสินใจในกิจการต่างๆ ของสาธารณประโยชน์ของท้องถิ่น ซึ่งมีกรอบภาระหน้าที่ที่มีอยู่ตามที่กฎหมายกำหนด ให้มีหน้าที่จัดสรรและให้บริการสาธารณะต่างๆ แก่ประชาชนในท้องถิ่นซึ่งระบบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น แบ่งได้เป็น 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด ทำหน้าที่ประสานและสนับสนุนให้บริการต่างๆ ในเรื่องที่เทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติไม่ได้ มีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นผู้บริหารและรับผิดชอบภายในพื้นที่จังหวัด 2) เทศบาล ทำหน้าที่ดูแลให้บริการประชาชนเขตชุมชนเมือง มีนายกเทศมนตรี เป็นผู้บริหารในเขตเทศบาล 3) องค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่ดูแลให้บริการประชาชนในเขตชนบทมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บริหารในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล (อุดม ทুমไชสิต, 2553)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานจำนวนมาก ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการฝ่ายการเมือง ข้าราชการประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีความขัดแย้งภายในค่อนข้างสูง เนื่องจากบุคลากรมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนา ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ ดังที่ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2534) ได้อธิบายว่ามนุษย์ต้องการความสำเร็จ ซึ่งการกระทำของมนุษย์ที่จะให้เกิดความสำเร็จนี้ส่วนหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งโดยมีการแข่งขันกันในรูปแบบต่างๆ หลักสำคัญของการแข่งขันก็เนื่องมาจากความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอของสิ่งที่ต้องการ ความขัดแย้งจะเกิดเพิ่มมากขึ้น เมื่อคนเราพยายามต่อสู้เพื่อให้ได้มากที่สุดและได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือมีอำนาจในการควบคุมบุคคลหรือการกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จของมนุษย์ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ซึ่งในทุกองค์การย่อมมีความขัดแย้งที่อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มของบุคคล ซึ่งต้องยอมรับเหตุผลประการหนึ่งที่ว่าความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นตามธรรมชาติเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นในสังคม แม้แต่ตัวเราเองที่ต้องตัดสินใจเลือกอย่างหนึ่งอย่างใดใน 2 อย่างพร้อมกัน ก็ยังเกิดความขัดแย้งที่จะต้องเลือกเพียงอย่างใดอย่าง

หนึ่งเท่านั้น หรือได้มาเพียงอย่างหนึ่งแต่ต้องเสียไปอีกอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานีนั้น ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลลดลง ดังนั้น หากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ได้ทำความเข้าใจกับสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะช่วยกันควบคุมหรือรักษาระดับความขัดแย้ง และจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงต้องการตอบคำถามว่า สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A เป็นอย่างไร วิธีการจัดการความขัดแย้งดำเนินการอย่างไร ซึ่งข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร

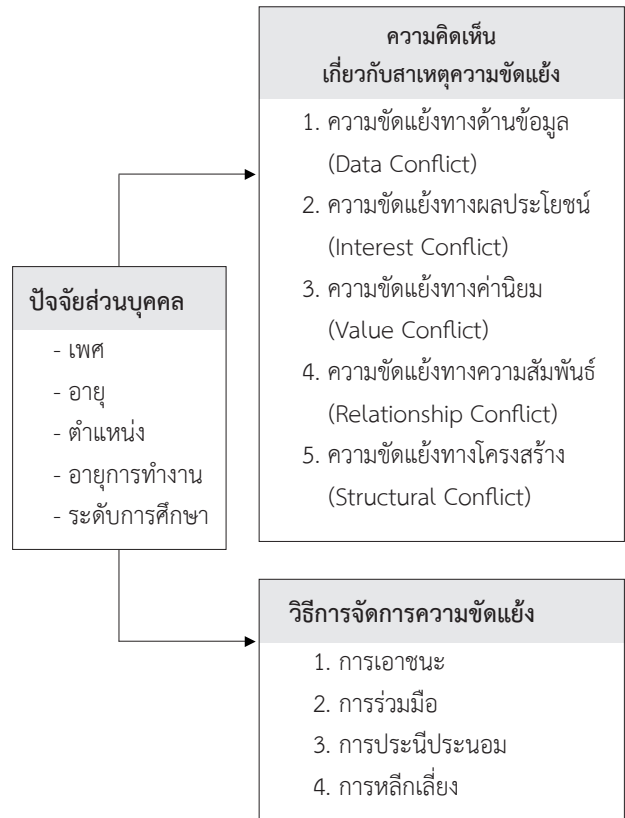
### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อเปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งตามปัจจัยส่วนบุคคล ของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี

### กรอบการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องครอบคลุมประเด็นต่างๆ คือ สาเหตุความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ มัวร์ (Moore, 1980, อ้างถึงใน วันชัย วัฒนศัพท์, 2555) สาเหตุความขัดแย้งสำคัญ 5 ประการ คือ ด้านข้อมูล (Data Conflict) ด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) ด้านค่านิยม (Value Conflict) ด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) และด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) และด้านวิธีการจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ โทมัส และ คิลแมน (Thomas และ Kilmann, 1976, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534) คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising)

การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation)



### ขอบเขตการวิจัย

1. ด้านเนื้อหา การวิจัยนี้ศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี
2. ด้านประชากร คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ซึ่งมีจำนวน 455 คน
3. ด้านเวลา มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2557 ถึงเดือนมีนาคม 2558

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การศึกษาเชิงปริมาณจะใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามบุคลากร การวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้เครื่องมือ คือ แบบนำการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการ

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลที่ได้จากการวิจัยนี้ ดำเนินการด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ (SPSS/PC) ในการวิเคราะห์แบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ตามลำดับ ดังนี้ ด้านผลประโยชน์ (ร้อยละ 36) ด้านข้อมูล (ร้อยละ 29) ด้านค่านิยม (ร้อยละ 21) ด้านโครงสร้าง (ร้อยละ 14)

ผู้บริหารและสมาชิกสภาฯ ซึ่งเป็นข้าราชการการเมืองที่มาจากพรรคการเมือง มีความเห็นว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี เกิดจากสาเหตุด้านข้อมูลและด้านค่านิยม เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมากกว่า 400 คน ทำให้การสื่อสารหรือการให้ข้อมูลบางครั้งไม่ทั่วถึงหรือเกิดการสื่อสารข้อมูลที่ผิดพลาด ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กรที่ตั้งเอาไว้ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาความขัดแย้งในเรื่องของการที่บุคลากรมีความเชื่อ ค่านิยม ประสพการณ์ทำงาน การศึกษาที่ต่างกัน จึงทำให้เกิดความแตกต่างทางด้านความคิดในการปฏิบัติงาน ต่างฝ่ายต่างคิดว่าสิ่งที่ตัวเองได้รับการสั่งสมมาเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรยึดถือปฏิบัติต่อไป จนก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

หัวหน้าส่วนราชการ ที่เป็นข้าราชการประจำ มีความเห็นว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี คือ สาเหตุด้านผลประโยชน์ ด้านค่านิยม และด้านโครงสร้าง เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอำนาจในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอำนาจของผู้บริหารในการกำหนดนโยบายในขณะที่ข้าราชการ

ประจำมีหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติงานและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรต้องเป็นไปตามนโยบายที่ผู้บริหารกำหนด ทำให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากรระหว่างส่วนราชการ เป็นเหตุให้บุคลากรในแต่ละกองเกิดความขัดแย้งและบาดหมางกัน นอกจากนี้ ยังมีในส่วนของประสพการณ์ในการทำงาน ความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในแต่ละกองมีไม่เหมือนกันก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

สรุป จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งแตกต่างกัน ในด้านผลประโยชน์ด้านข้อมูล แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งเหมือนกัน ด้านค่านิยม ซึ่งอาจเกิดจากผู้บริหาร สมาชิกสภาฯ และหัวหน้าส่วนราชการ มีความรู้และประสพการณ์ในการปฏิบัติงานในระบบราชการต่างแตกต่างกัน ไม่เท่ากัน และด้วยบทบาทและอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน จึงทำให้ผู้บริหาร สมาชิกสภาฯ และหัวหน้าส่วนราชการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน

ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จำนวน 210 คน พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อสาเหตุความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 และเมื่อเรียงลำดับสาเหตุของความขัดแย้ง 5 ด้าน พบว่า สาเหตุความขัดแย้งด้านข้อมูลมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งมากที่สุด และรองลงมาคือ ด้านผลประโยชน์ ด้านค่านิยม ด้านความสัมพันธ์ และด้านโครงสร้าง ตามลำดับ โดยแยกผลการศึกษาเป็นรายด้าน ดังนี้

### 1.1 ด้านข้อมูล

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งด้านข้อมูลอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นที่เกิดจากการสื่อสารที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน การปิดบังข้อมูลหรือไม่มีการเปิดเผยข้อมูล การรับรู้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง การตีความหมายของข้อมูลที่ไม่ตรงกัน และการสื่อสารหลายชั้นตอนทำให้เกิดความล่าช้าอยู่นั้น สาเหตุมาจากการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ต้องได้รับการมอบหมายงานหรือการสั่งการจากผู้บริหารลงมา ยังหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าส่วนราชการจะเป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ข้อมูลที่มีการถ่ายทอดมาไม่ชัดเจน ไม่ถูกต้อง และเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับข้อมูลโดยตรงจากผู้บริหาร จึงส่งผลให้เกิดการตีความหมายของข้อมูลที่ผิดพลาด

### 1.2 ด้านผลประโยชน์

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งด้านผลประโยชน์อยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นว่าเป็นเกิดจากการแต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งที่ไม่เป็นธรรม การแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร เช่น วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ และตำแหน่ง การที่บางคนได้รับสิทธิพิเศษในการทำงาน และการทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงานในขณะที่อยู่ในเวลาราชการปฏิบัติงาน และการที่ทรัพยากรมีจำกัดไม่เพียงพอต่อการใช้งานนั้น เนื่องจากในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีบุคลากรเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากจากการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการใหม่ ทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร จึงก่อให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ และตำแหน่ง

### 1.3 ด้านค่านิยม

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งด้านค่านิยมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นว่าเป็นเกิดจากการไม่ยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า แต่มีตำแหน่งที่สูงกว่าส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร การที่บุคคลมีมุมมองความคิดที่ต่างกัน บุคคลที่ได้รับการปลูกฝัง การอบรมเลี้ยงดูที่ต่างกัน การที่บุคคลมีความเชื่อ และค่านิยมที่ต่างกัน และการที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกันนั้น เนื่องจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ได้รับการปลูกฝัง การอบรมเลี้ยงดูที่ต่างกัน ทำให้แต่ละคนมีความเชื่อ และค่านิยมที่ต่างกันจนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

### 1.4 ด้านความสัมพันธ์

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นว่าเป็นเกิดจากการเข้าใจผิดระหว่างเพื่อนร่วมงาน การแสดงออกพฤติกรรมของแต่ละคน เช่น พูดจาเสียงดัง ก้าวร้าว การที่ไม่มีการสื่อสารกันในระหว่างการทำงานของเพื่อนร่วมงาน และการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในเครือญาติ และการที่มีบุคลิกภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ต่างกันนั้น เนื่องจากในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีบุคลากรจำนวนมากการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลในองค์กรจึงทำได้ยาก เพราะแต่ละคนล้วนมีพฤติกรรมที่แสดงออกต่อบุคคลอื่นแตกต่างกัน

### 1.5 ด้านโครงสร้าง

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นว่าเป็นเกิดจากการซ้ำซ้อนของงานที่เหลื่อมล้ำกันในระดับกองต่างๆ การแข่งขันแย่งชิงผลงานระหว่างกองต่างๆ การทำงานโดยต้องคำนึงถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การปรับโครงสร้างองค์กร ส่งผลทำให้เกิดการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ และการทำงานที่ต่อเนื่องกัน เมื่อฝ่ายหนึ่งทำล่าช้า อีกฝ่ายไม่สามารถทำงานต่อได้นั้น เนื่องจากโครงสร้างในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจนตามกฎหมาย ทำให้ต้องปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการอย่างเคร่งครัด

สรุป จากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี จำนวน 14 คน พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ได้แก่ ด้านผลประโยชน์ ร้อยละ 36 ด้านข้อมูล ร้อยละ 29 ด้านค่านิยม ร้อยละ 21 ด้านโครงสร้าง ร้อยละ 14 ซึ่งแตกต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณที่ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี จำนวน 210 คน ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านข้อมูล ด้านผลประโยชน์ และด้านค่านิยม ซึ่งความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการกับบุคลากร เกิดจากบทบาทและตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน จึงทำให้ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการกับบุคลากรพบกับปัญหาที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งนั้นต่างกัน

## 2. วิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี

ผลการศึกษาพบว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการ จำนวน 14 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ตามลำดับ ดังนี้ คือ การประนีประนอม (ร้อยละ 43) การยอมให้ (ร้อยละ 29) การเอาชนะ (ร้อยละ 21) และการร่วมมือ (ร้อยละ 7)

ผู้บริหารและสมาชิกสภาฯ ซึ่งเป็นข้าราชการการเมืองที่มาจากกาเลือกตั้ง มีความเห็นว่า การเอาชนะเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัด



ปทุมธานี เพราะจะทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นยุติลงได้อย่างรวดเร็ว และไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการที่บุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร ต้องเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชา

หัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งเป็นข้าราชการประจำ มีความเห็นว่าการประนีประนอม การยอมให้ และการร่วมมือ เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี เพราะการทำงานร่วมกันในองค์กรบุคลากรทุกคนล้วนมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การได้ผลประโยชน์ตอบแทน การที่บุคลากรมาทำงานร่วมกันในองค์กร บุคลากรจำเป็นต้องเสียสละความต้องการของตนเองบ้าง เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการบ้างบางส่วน เพราะไม่มีทางที่ทุกคนจะได้ทุกอย่างตามที่ตนเองต้องการ การจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันต่อไปได้และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือบางครั้งก็เลือกที่จะยอมเสียสละ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เพราะหากองค์กรมีความมั่นคงมีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ บุคลากรก็จะได้รับประโยชน์จากการพัฒนาขององค์กรด้วย

สรุป จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้บริหาร สมาชิกสภา และหัวหน้าส่วนราชการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการใช้วิธีการเอาชนะ อาจเป็นเพราะผู้บริหารและสมาชิกสภาเป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในขณะที่หัวหน้าส่วนราชการเป็นข้าราชการประจำที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร จึงใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง การประนีประนอม การยอมให้ และการร่วมมือ เนื่องจากคำนึงถึงผลจากความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นว่าจะส่งผลกระทบต่อตนเองและองค์กร จึงเลือกที่จะเสียสละเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเองและองค์กรเอาไว้

ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จำนวน 210 คน พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การยอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การประนีประนอม และการเอาชนะตามลำดับ โดยแยกผลการศึกษาเป็นรายด้าน ดังนี้

### 2.1 การยอมให้

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A

จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้อยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นว่าการพยายามรักษาน้ำใจและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ทำตามความต้องการของผู้อื่นด้วยความเกรงใจเสมอ ยอมทำตามความต้องการของผู้อื่น เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร และยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

### 2.2 การหลีกเลี่ยง

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นว่าการจัดการความขัดแย้งที่พยายามออกห่างจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะคิดว่าเป็นการดีที่สุด พยายามใช้ความอดทน อดกลั้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ใช้การเงียบในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง แม้โดยส่วนตัวจะเห็นว่าสิ่งนั้นไม่ถูกต้อง และไม่ตัดสินใจใดๆ ที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหา เพราะกลัวความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

### 2.3 การร่วมมือ

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง การร่วมมืออยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นว่าการจัดการความขัดแย้งโดยการให้ความสนใจกับความต้องการของคู่ขัดแย้งและของตนเองเพื่อให้ได้ทางออกที่พอใจกันทุกฝ่าย รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและนำมาร่วมกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และพยายามให้ทุกฝ่ายช่วยกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก และในส่วนของการใช้วิธีการพูดคุยเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

### 2.4 การประนีประนอม

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง การประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นว่าการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมกัน เป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมที่สุด และแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยยอมให้ทุกฝ่ายได้บางส่วนและเสียบางส่วนเพื่อให้เกิดการยอมรับทั้งสองฝ่ายอยู่ในระดับมาก และในส่วนที่คิดว่าการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ดีที่สุด คือการแบ่งผลประโยชน์แบบแบ่งครึ่ง และการเลือกการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยยอมแพ้ในบางเรื่องเพื่อชนะในบางเรื่อง

## 2.5 การเอาชนะ

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง การเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นว่าเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นการสนใจเรื่องประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้งจากบุคคล มีการชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าการตัดสินใจของท่านเป็นสิ่งที่ถูกต้องเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ และมักบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน

สรุป จากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี จำนวน 14 คน พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ได้แก่ การประนีประนอม ร้อยละ 43 การยอมให้ ร้อยละ 29 การเอาชนะ ร้อยละ 21 และ การร่วมมือ ร้อยละ 7 ซึ่งแตกต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณที่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี จำนวน 210 คน ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A มีความเห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การยอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การประนีประนอม และการเอาชนะ ซึ่งความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการกับบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี เกิดจากวัฒนธรรมขององค์กรที่ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการจะต้องเป็นที่เคารพนับถือของบุคลากรในองค์กร จึงต้องแสดงให้บุคลากรในองค์กรของตนเห็นว่าการทำงานร่วมกันอยู่ในองค์กรเดียวกันจำเป็นต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตนบางส่วนเพื่อประโยชน์ขององค์กรด้วย ไม่ใช่จะมุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนตนเพียงอย่างเดียว จึงเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด ในขณะที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องให้ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานเอาไว้ จึงเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งการยอมให้มากที่สุด เพื่อตนเองจะได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไปได้

3. การเปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

## 3.1 ปัจจัยความแตกต่างด้านเพศ

ปัจจัยความแตกต่างด้านเพศ มีผลต่อสาเหตุความขัดแย้งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A ซึ่งสาเหตุความขัดแย้งที่มีผล คือ ด้านข้อมูล ด้านค่านิยม ด้านผลประโยชน์ ด้านความสัมพันธ์ และด้านโครงสร้าง และวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้ง คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง พบว่า เพศแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้ ที่เพศมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งมากกว่าเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับ ลัดดาวัลย์ บำรุงกิจ (2551) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เมื่อจำแนกตามเพศพบว่า ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากการทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ไม่มีการแบ่งแยกว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งกระทำโดยพิจารณาจากผลงานและความสามารถ ทำให้หัวหน้าส่วนราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี มีทั้งเพศชายและเพศหญิง

## 3.2 ปัจจัยความแตกต่างด้านอายุ

ปัจจัยความแตกต่างด้านอายุ มีผลต่อสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี อายุที่ต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งในด้านข้อมูล ด้านผลประโยชน์ และอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือไม่แตกต่างกัน ในส่วนของอายุที่มีความแตกต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งในด้านค่านิยม ด้านความสัมพันธ์ ด้านโครงสร้างที่แตกต่างกัน และอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ปราณี พัฒนศิลป์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งในองค์กรฝ่ายช่างของบริษัทการบินไทย (จำกัดมหาชน) พบว่า อายุที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นสาเหตุความขัดแย้งในด้านข้อมูลและด้านผลประโยชน์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอายุของบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี เป็นช่วงอายุที่กำลังเริ่มต้นชีวิตการรับราชการทำให้สนใจในการบริโภคข้อมูล

เป็นจำนวนมาก และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

### 3.3 ปัจจัยความแตกต่างด้านตำแหน่ง

ปัจจัยความแตกต่างด้านตำแหน่ง มีผลต่อสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งในด้านผลประโยชน์ ค่านิยม และตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกัน ในส่วนของตำแหน่งที่มีความแตกต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งในด้านข้อมูล ด้านความสัมพันธ์ ด้านโครงสร้างที่แตกต่างกัน และตำแหน่งที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ปราณี พัฒนศิลป์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งในองค์กรฝ่ายช่างของบริษัทการบินไทย (จำกัดมหาชน) พบว่า ลักษณะงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน เนื่องจากตำแหน่งงานของแต่ละบุคคลมีลักษณะงานที่ไม่เหมือนกัน เพราะการทำงานในแต่ละกองในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จะต้องใช้ความรู้และความสามารถในแต่ละวิชาชีพและที่แตกต่างกัน จึงทำให้วิธีการในการจัดการความขัดแย้งมีความแตกต่างกันตามไปด้วย

### 3.4 ปัจจัยความแตกต่างด้านอายุการทำงาน

ปัจจัยความแตกต่างด้านอายุการทำงาน อายุการทำงานมีผลต่อสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี อายุการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งในด้านค่านิยมที่แตกต่างกัน และด้านข้อมูล ด้านผลประโยชน์ ด้านความสัมพันธ์ และด้านโครงสร้างที่ไม่แตกต่างกัน และในส่วนของอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในด้านการเอาชนะไม่แตกต่างกัน ในส่วนของอายุการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ประกายทิพย์ ผาสุก (2551) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ลำพูน เขต 1 พบว่า ประสบการณ์ทำงานจะมีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน เนื่องจากประสบการณ์ส่งผลถึงเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นและความชำนาญในการทำงานและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่ามีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

### 3.5 ปัจจัยความแตกต่างด้านระดับการศึกษา

ปัจจัยความแตกต่างด้านระดับการศึกษา มีผลต่อสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งในด้านข้อมูล ด้านค่านิยมที่แตกต่างกัน และด้านผลประโยชน์ ด้านความสัมพันธ์ และด้านโครงสร้างที่ไม่แตกต่างกัน และในส่วนของระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในด้านการเอาชนะ การร่วมมือ การยอมให้ ที่ไม่แตกต่างกัน ในส่วนของระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งด้าน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สาริน โพธิ์นาคนเงิน (2554) ลักษณะและระดับความขัดแย้งในองค์กร กรณีศึกษากรมการขนส่งทหารเรือ กรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันจะลักษณะและระดับความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรในสังกัดกรมการขนส่งทหารเรือกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน เนื่องจากการศึกษาของแต่ละบุคคลต่างกัน ทำให้การตัดสินใจและการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

1. สาเหตุการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการให้ความสำคัญกับสาเหตุความขัดแย้งด้านผลประโยชน์มากที่สุด ดังนั้น ควรมีนโยบายหรือกิจกรรมในการชี้แจงให้เห็นว่าการจัดสรรทรัพยากร บุคลากร วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ เป็นไปตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการประชาชน เช่น ให้แต่ละกองจัดทำบอร์ด เพื่อแสดงผลการปฏิบัติงานให้เห็นว่านำทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรและประชาชนอย่างแท้จริง เป็นต้น

ในส่วนของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ให้ความสำคัญกับสาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากที่สุด ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการจะต้องมีนโยบายในการจัดกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น งานเลี้ยงประจำปี การสัมมนาเพื่อสร้างความสามัคคี การอบรมการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2. วิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี จากผลการศึกษาพบว่า ผู้



บริหารและหัวหน้าส่วนราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ให้ความสำคัญกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง การประนีประนอมมากที่สุด ดังนั้น ควรมีการจัดตั้งศูนย์สมานฉันท์ และการไกล่เกลี่ยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการจะต้องเป็นผู้สนับสนุนให้บุคลากรที่มีความขัดแย้งกันเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ย ซึ่งผู้ที่จะทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยจะต้องเป็นบุคคลที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยอมรับ

ในส่วนของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ให้ความสำคัญกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง การยอมให้มากที่สุด ควรมีการแลกเปลี่ยนพูดคุยเกี่ยวกับปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ และบุคลากร โดยให้หัวหน้าส่วนราชการแต่ละกอง รวบรวมข้อมูลปัญหาความขัดแย้งที่บุคลากรของตนเองประสบ ปัญหา เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารและหาแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการเปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบผลความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี

### เอกสารอ้างอิง

- ประกายทิพย์ ผาสุข. (2551). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปราณี พัฒนศิลป์. (2542). *ความขัดแย้งในองค์กร ฝ่ายช่างของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลัดดาวัลย์ บำรุงกิจ. (2551). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

วันชัย วัฒนศัพท์. (2555). *ความขัดแย้ง หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรินต์ติ้งฮอลล์ จำกัด.

สาริน โพธิ์นาคนเงิน. (2554). *ลักษณะและระดับความขัดแย้งในองค์กร: กรณีศึกษา กรมการขนส่งทางเรือ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ตะเกียง.

อุดม ชุมไธสิต. (2553). *การปกครองท้องถิ่นสมัยใหม่: บทเรียนจากประเทศที่พัฒนาแล้ว* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: แชนโทรพรินต์ติ้ง.