

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง สภาพของความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งของเทศบาลตำบลแม่วาง อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ได้ทำการศึกษาจากประชากรที่เป็นตำแหน่งพนักงานจำนวน 79 คน ในปีการศึกษา 2554 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของเทศบาล ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในเทศบาลตำบลแม่วาง อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่เป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย และมีอายุการทำงานน้อยกว่า 5 ปี รองลงมา อายุการทำงาน มากกว่า 10 ปี และอายุการทำงาน 5-10 ปี

ด้านทัศนะของความขัดแย้ง พนักงานมีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งสามารถหลีกเลี่ยงได้มากที่สุด รองลงมาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร และความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง ส่วนรายการที่ไม่เห็นด้วยคือในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง รองลงมาคือความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย ค่านิยมในองค์กร และความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดของการบริหาร สำหรับรายการที่ไม่แน่ใจคือความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดของการบริหารความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทาง และในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง

ด้านสภาพของความขัดแย้งในเทศบาล ลักษณะของความขัดแย้งในเทศบาลเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล รองลงมาคือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งภายในบุคคล และความขัดแย้งระหว่างองค์กร ส่วนลักษณะความขัดแย้งที่รุนแรงในเทศบาลสูงที่สุดคือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร รองลงมาคือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม ความขัดแย้งภายในบุคคล และความขัดแย้ง

ระหว่างองค์การ สำหรับสาเหตุของความขัดแย้งในเทศบาลตำบลแม่วางสูงที่สุดคือ ความคิดเห็นต่างกัน รองลงมาคือ อคติต่อกัน ผลประโยชน์ขัดกัน มอบหมายงาน ไม่ชัดเจน ไม่ถูกต้อง การสื่อสารไม่ดี และการรับรู้ต่างกัน ค่านิยม รสนิยม ต่างกัน ด้านระดับความขัดแย้ง ในเทศบาลตำบลแม่วางสูงสุดอยู่ใน ระดับปานกลาง รองลงมาเป็นระดับขัดแย้งมาก และขัดแย้งน้อย ผลด้านบวกของความขัดแย้งในเทศบาลตำบลแม่วางสูงที่สุดคือ การกระตุ้นความตื่นตัวมีความสนใจมากขึ้น รองลงมาคือ เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม ดึงดูดให้ความสนใจต่อปัญหา ช่วยลดข้อปัญหาที่รุนแรง เกิดผลในทางสร้างสรรค์ เพิ่มแรงจูงใจต่องาน และใช้ทดสอบเพื่อปรับอำนาจที่แตกต่างกัน ผลด้านลบของความขัดแย้งในเทศบาลตำบลแม่วางสูงที่สุดคือ เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งจนเกิดบานปลาย รองลงมาคือ เกิดการสับสน กัดค้น ความก้าวร้าว ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินไปได้ ปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือในหน่วยงาน และพลังอำนาจออกนอกทิศทาง ลดการติดต่อสื่อสาร ไม่พุดจากันเกิดความเข้าใจผิด

ด้านการจัดการความขัดแย้ง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในเทศบาลตำบลแม่วางเมื่อมีความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงานสูงสุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาคือแบบการหลีกเลี่ยง แบบการเอาชนะ แบบการยอมให้ และแบบการร่วมมือตามลำดับ

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของเทศบาลตำบลแม่วาง อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

ทัศนคติของความขัดแย้ง พนักงานเทศบาลตำบลแม่วางเห็นด้วยว่าความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง ในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์การ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคลความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา เป็นแนวคิดปัจจุบันเป็นไปตามทัศนะของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 13-14) และตรงกับ วรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 12-28) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี และมิใช่สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่จะต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กัน ถ้าหาวิธีการแก้ไขปัญหาคด้วยการเห็นเป็นเอกฉันท์ควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในการร่วมมือการแก้ไขปัญหาก็จะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

ด้านสภาพของความขัดแย้งในเทศบาล เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) สาเหตุของความขัดแย้งส่วนมาก มาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีระดับความรุนแรงของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และมีการรับรู้ถึงความขัดแย้งที่รุนแรงที่สุดคือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปมีความขัดแย้งกัน ซึ่งอาจเป็นลักษณะด้านเหตุผล หรือด้านอารมณ์ หรือทั้งสองอย่างรวมกันทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลตำบลแม่วางเป็นเทศบาลขนาดเล็กมีบุคลากรในเทศบาลไม่มากเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจมีการรับรู้อย่างทั่วถึงและมีผลต่อการทำงานทำให้เกิดการกระตุ้นความตื่นตัว และเกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งและบานปลายในที่สุด เป็นความขัดแย้งที่ฝ่ายหนึ่งได้เท่าใด อีกฝ่ายก็จะเสียเท่านั้นเป็นการกระตุ้นทั้งความร่วมมือและการแข่งขันเข้าด้วยกัน ดังนั้นคู่ขัดแย้งจึงพยายามจะเอาประโยชน์ให้มากที่สุด (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 15)

ด้านการจัดการความขัดแย้ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานของเทศบาลตำบลแม่วาง ฝ่ายบริหารจะจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุดอาจเป็นเพราะในหน่วยงานเล็กมีความสนิทสนมความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงานมีมาก และการบริหารยังมีลักษณะของการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการดูแลฐานอำนาจของฝ่ายบริหารด้วย Thomas (อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104 - 105) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหาร มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทางโดยทั่วไปแล้ว เมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะพบความขัดแย้ง เขาจะต้องตัดสินใจ เพื่อเลือกอย่างหนึ่งในสามอย่างคือ เลือก ก. หรือเลือก ข. พยายามประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข. หรือพยายามที่จะหลีกเลี่ยงจากทั้งสองอย่าง นอกจากนั้นผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังตรงกับการศึกษาของ เกสร วรรณมหินทร์ (2544, หน้า 72) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ผลของโครงการอบรมการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ต่อความรู้ ทักษะคิด และการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลลำสนธิ จังหวัดลพบุรี พบว่าการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพก่อนและหลังการอบรม พยาบาลวิชาชีพเลือกใช้การประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด และการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมนี้ยังอาจมาจากฝ่ายบริหารต้องการรักษาบรรยากาศ และการให้เกียรติแก่สมาชิกในองค์การทุกคนด้วย ทั้งนี้ สุกานดา แสงเดือน (2546, หน้า 27-29) ให้ข้อคิดว่า การแก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงานแบบประนีประนอม จะใช้ในสถานการณ์ที่ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ ผู้บริหารเทศบาลตำบลแม่วาง นำมาใช้น้อยเพียง ร้อยละ 8.86 ซึ่งไม่เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อาจเป็นเพราะการจัดการแบบร่วมมือจำเป็นต้องใช้การวางแผนปฏิบัติที่ดี ต้องคิด วางแผน ต้องใช้เวลาสร้างประสบการณ์ ใช้ทั้งศาสตร์ และศิลปะในการสร้างทักษะที่หลากหลายในการสร้างความพึงพอใจ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม แต่เนื่องจากพนักงานในเทศบาลจากข้อค้นพบครั้งมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยส่วนใหญ่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 44.30) จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ฝ่ายบริหารไม่เลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือโดยเกรงว่าพนักงานอาจไม่พร้อมในการร่วมมือปฏิบัติงานมาก เพราะอ่อนด้วยประสบการณ์การทำงานนั่นเอง

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของเทศบาลตำบลแม่วาง อำเภอแม่วาง จังหวัด เชียงใหม่ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารควรศึกษา และหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลให้ชัดเจน เช่น เปิดโอกาสให้ร่วมกิจกรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ควรใช้เหตุผลในการแก้ไขความขัดแย้ง หรือพัฒนาทักษะการทำงาน ปรับทัศนคติที่บุคคลมีต่อองค์กรให้ถูกต้อง จัดระบบติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น
2. ควรเพิ่มพฤติกรรมแบบร่วมมือให้มากขึ้นเพราะเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกันของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ทางเลือกจะทำให้เกิดความพอใจ และเป็นผลดีแก่ทุกฝ่ายมากที่สุด และลดความรู้สึกที่จะมีผลเสียต่อความสัมพันธ์ เช่น จัดการให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน เพื่อร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น และร่วมกันแก้ไขปัญหาหากมีอุปสรรค ปัญหาต่างๆ แล้วช่วยกันตัดสินใจในวิธีที่ดีที่สุดจะทำให้บรรลุผลตามความต้องการ จะทำให้ทีมงานเข้มแข็ง

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษา การจัดการความขัดแย้ง โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้ได้คำตอบตามสภาพจริง เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรม ทั้งในหน่วยงาน และประชาชนที่ได้รับผลกระทบของการจัดการศึกษาของหน่วยงาน เป็นต้น
2. ควรศึกษาเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์หรือรูปแบบที่เหมาะสมในการจัดการความขัดแย้งของเทศบาลตำบลแม่วางเพื่อนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้สูงขึ้น อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการคุณภาพการศึกษาในอนาคต