



การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน  
ของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อติสร ภู่อสาระ

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยชิ้นนี้ สำเร็จลงด้วยดีจากการอนุเคราะห์ของท่าน แสงมณี มีน้อย ท้องถิ่นจังหวัด  
อ่างทอง และเจ้าหน้าที่สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดอ่างทองทุกท่าน

ขอขอบคุณบรรดาศิษย์เก่ารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร-  
ศรีอยุธยา ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่ช่วยเหลือ  
ให้ข้อมูลเพื่อให้ผู้วิจัยสร้างประเด็นปัญหา และบรรดาศิษย์เก่าผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง ที่ช่วยเหลือประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยชิ้นนี้

ขอกราบขอบพระคุณแม่ที่ให้คำแนะนำ ตรวจสอบงานวิจัย และเป็นผู้ให้ทุกสิ่งในชีวิต

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศร ภูสาระ

การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
จังหวัดอ่างทอง

Managing Conflicts in the Performance of the Secretary of the Local  
Administrative Organization in Angthong

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการ การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง จำนวน 65 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามชนิดตัวเลือก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ และการทดสอบไคสแควร์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยวิธีการเอาชนะการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนในท้องถิ่นด้วยวิธีการร่วมมือ
2. ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศ อายุ และคุณวุฒิการศึกษา แตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันในบางประเด็น และปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุราชการและประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ : การจัดการความขัดแย้ง ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
สารบัญ	(5)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(9)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
<b>บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
ความหมายของความขัดแย้ง	5
สาเหตุของความขัดแย้ง	6
ผลของความขัดแย้ง	11
วิธีการจัดการความขัดแย้ง	13
การบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	16
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
<b>บทที่ 3 วิธีการวิจัย</b>	<b>29</b>
ประชากร	29
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และกรอบความคิดการวิจัย	30
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	31
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการคุ้มครองผู้ตอบแบบสอบถาม	33
จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	34
การวิเคราะห์ข้อมูล	34
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>35</b>
ตอนที่ 1 ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของ	35
ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
ตอนที่ 2 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของ	36
ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามสถานภาพ	

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5</b>	
<b>สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ</b>	<b>77</b>
สรุปผลการวิจัย	77
อภิปรายผล	78
ข้อค้นพบจากการวิจัย	87
ข้อเสนอแนะทางการบริหาร	88
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	88
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>89</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>95</b>
1. แบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง	97
2. ประเด็นคำถามและคำตอบ	109
3. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร	115
4. ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	117





## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กรกับ การสร้างความร่วมมือขององค์กร	14



# บทที่ 1

## บทนำ

การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรูปแบบของการปกครองที่กระจายอำนาจให้กับประชาชนในท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการปกครองตนเองเพื่อตอบสนองต่อความต้องการอันแท้จริง รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่พบในท้องถิ่นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงประชาชนอย่างแท้จริง โดยกำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เลียนแบบการบริหารราชการของรัฐบาลคือ นายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มาจากการเลือกตั้งจากประชาชน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควบคุมรับผิดชอบการบริหารราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วางระเบียบเพื่อให้การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมทั้งหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีโครงสร้างทางการเมือง คือ สภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่น มีจำนวนและสัดส่วนตามขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ทำหน้าที่สำคัญ คือ การให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาท้องถิ่น ร่างข้อบัญญัติองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร่างข้อบังคับเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีทีคณะผู้บริหารอันได้แก่ นายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้นำเสนอ นอกจากนี้ สภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารให้ดำเนินการตามนโยบายและแผนพัฒนาท้องถิ่น ตลอดจนการเปิดประชุมเพื่อตั้งกระทู้สอบถามการทำงานของคณะผู้บริหาร และการอภิปรายทั่วไปเพื่อให้คณะผู้บริหารแถลงข้อเท็จจริง

กลไกหลักในการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการตามนโยบายและแผนพัฒนาท้องถิ่นตามที่นายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้นำเสนอและได้รับความเห็นชอบ จากสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งนอกจากจะเป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างภายในสำนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับประชาชนในท้องถิ่นด้านการจัดการศึกษา การส่งเสริมอาชีพ การอนามัยและสิ่งแวดล้อม การป้องกันบรรเทาสาธารณภัย และงานบริการสาธารณะอื่น ๆ ในท้องถิ่น

ดังจะเห็นได้ว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปฏิบัติหน้าที่บริหารราชการส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นจากนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การดำเนินกิจกรรมสาธารณะในพื้นที่ของสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งมีหน้าที่สำคัญคือการบังคับบัญชาข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนการให้บริการกับประชาชนในท้องถิ่น จากหน้าที่อันหลากหลาย การเป็นตัวกลางเชื่อมประสานงานในฝ่ายการเมือง ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง จนถึงประชาชน อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในสถานการณ์ที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการ หรือความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย รวมทั้งวิธีการระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โครงสร้างขององค์การการเมืองในองค์กร และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

แม้ว่าความขัดแย้งจะมีความหมายในทางลบ บุคคลทั่วไปในองค์กรมักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง รวมทั้งผู้บริหารในองค์กรจะใช้กลยุทธ์ทางการบริหารเพื่อระงับหรือบรรเทาการขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ประชาชนผู้เข้ามาติดต่อราชการ รวมถึงการกำหนดนโยบายสาธารณะที่ไม่สร้างข้อขัดแย้งระหว่างประชาชนในพื้นที่ ซึ่งในความขัดแย้งจะช่วยสร้างพลังทางบวกให้กับองค์กรโดยที่หากในองค์กรดำเนินกิจกรรมตามปกติโดยไม่มีสถานการณ์อื่นแทรกซ้อนจะทำให้การดำเนินการขององค์การอยู่ในความเฉื่อยชา แต่หากเกิดความขัดแย้งในองค์กรจะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นรวมพลังจัดการความขัดแย้ง สร้างช่องทางในการดำเนินการใหม่ ๆ ทำให้องค์การได้พัฒนาวิธีการดำเนินการ บุคลากรในองค์การมีความสามัคคีเพิ่มขึ้น

ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นคนกลางทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างนักการเมืองท้องถิ่น ที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นและสมาชิก สภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กับข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งทำหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายรวมทั้งประชาชนในท้องถิ่นผู้เข้ารับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากสาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความขัดแย้งส่วนบุคคล ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน และความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน โดยหากเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง รวมถึงการปรับสภาพความขัดแย้งที่พบให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร จำเป็นต้องหาวิธีการจัดการ ความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนาวิธีการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดอ่างทอง โดยเป็นงานวิจัยที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดอ่างทองขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาจัดทำงานวิจัยเพื่อหาข้อมูลทางวิชาการสำหรับการวางแผนพัฒนาบุคลากรอันได้แก่ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสังกัด ซึ่ง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง แต่ละประเภทจะมีขนาดและวัตถุประสงค์แตกต่างกันไปตามจำนวนประชากร อำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมในพื้นที่และงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรและจัดเก็บในพื้นที่ประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภท ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 20 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 43 แห่ง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตของเนื้อหา

1. วิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานประกอบด้วย
  - 1) การเอาชนะ
  - 2) การหลีกเลี่ยง
  - 3) การร่วมมือ
  - 4) การประนีประนอม
  - 5) การยินยอม
2. สถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย
  - 1) เพศ
  - 2) อายุ
  - 3) การร่วมมือ
  - 4) ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 5) วุฒิการศึกษา

#### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ศึกษาประกอบด้วย ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง จำนวน 45 คน ได้แก่

- |                                 |    |    |
|---------------------------------|----|----|
| 1. ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด | 1  | คน |
| 2. ปลัดเทศบาล                   | 21 | คน |

3. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 43 คน

**ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา**

ปีงบประมาณ 2563

### **นิยามศัพท์เฉพาะ**

ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความปรารถนาไปสู่จุดมุ่งหมายที่ไม่ตรงกัน หรือมีผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน ทำให้เกิดเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการที่ยุติหรือทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดสิ้นไป

การเอาชนะ หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยมุ่งสู่จุดมุ่งหมายของตนเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่คำนึงถึงผลที่คู่ขัดแย้งจะได้รับ

การหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยคู่ขัดแย้งไม่ต้องการให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมาย ที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ

การร่วมมือ หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่คู่ขัดแย้งยอมลดจุดมุ่งหมายบางส่วนเพื่อทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้

การยินยอม หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยผู้จัดการความขัดแย้งยอมให้คู่ขัดแย้งบรรลุเป้าหมายเพียงฝ่ายเดียว

ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดเทศบาล และปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. สาเหตุของความขัดแย้ง
3. ผลของความขัดแย้ง
4. วิธีการจัดการความขัดแย้ง
5. การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพบว่ามีปรากฏการณ์หรือสิ่งใด ๆ ที่จะทำให้ความคิดหรือเป้าประสงค์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง หรือสะดุดลงโดยมีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้หลากหลาย ดังนี้

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557 : 8) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความแตกต่างกันของบุคคล และกลุ่มบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่องในเรื่องของ การติดต่อประสานงาน ไม่เห็นด้วย และไม่เท่าเทียมกัน ในสิ่งที่บุคคลต้องการ ส่งผลให้เกิดความคับข้องใจ ใ้ก่อกบด หงุดหงิด ส่งผลต่อการเป็นปรปักษ์กัน

ชาญชัย อาจินสมาจร (2555 : 37) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ พฤติกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มที่ได้ออกแบบมาด้วยเจตนาเพื่อยับยั้งการบรรลุเป้าหมายของบุคคลหรือกลุ่มอื่น

วิเชียร วิทย์อุดม (2555 : 1, 3 – 1, 4) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายไม่สามารถที่จะตกลงกันเพื่อหาข้อยุติได้ และต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก และไปขัดกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นทำให้เกิดปฏิปักษ์ต่อกัน สร้างความไม่พอใจระหว่งกันได้

นพพร พุกกะพันธ์ (2542 : 129) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความ ต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม

เอกชัย บุญยาริษฐาน (2555 : 1) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ การปะทะกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันทางวาจาหรือทางกายด้วยอารมณ์

สมยศ นาวิการ (2543 : 722) ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่าภายใต้ความขัดแย้งขององค์การบุคคล หรือกลุ่ม อาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

Lewicki (2003 : 14) ความขัดแย้ง เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนสองคนที่มีความต้องการไปสู่จุดหมายที่แตกต่างกัน

Griffin and Moorhead (2014 : 404) ความขัดแย้ง คือ สิ่งที่ทำให้คนสองกลุ่มปฏิบัติงานกันอย่างตรงกันข้าม ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน

Hellriegl and Slocum (2004 : 226) ได้อธิบายความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่ฝ่ายหนึ่ง (บุคคล หรือกลุ่ม) รับรู้ว่าผลประโยชน์ของตนถูกยกเลิก หรือได้รับผลกระทบจากอีกฝ่ายหนึ่ง

จากความเห็นของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านสามารถนำมาสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความปรารถนาไปสู่จุดหมายที่ไม่ตรงกัน หรือมีผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน ทำให้เกิดเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

### สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งภายในองค์การที่มาจากปัจจัยภายในองค์การ เกิดจากพฤติกรรมส่วนบุคคลของบุคลากรภายในองค์การ การยอมรับทัศนคติ ความคิดเห็น และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน การจัดการทรัพยากรภายในองค์การให้บุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่เท่าเทียมหรือไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนนโยบายการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งมีสาเหตุที่ทำให้เกิดขึ้นหลายประการ โดยที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 11) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งโดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจึงเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือบุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมายที่ต้องมาติดต่อกัน ทำงานร่วมกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้จะเป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องหรือไปด้วยกันไม่ได้ ซึ่งอัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557 : 15) ได้กล่าวถึง จุดกำเนิดของความขัดแย้งจากความได้ไม่เพียงพอ หรือความขาดแคลนทรัพยากรที่ถูกกำหนดโดยสังคม ความไม่พอใจ ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความขาดแคลน สิ่งที่ไม่เป็นไปตามธรรมชาติ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะนำไปสู่การแข่งขัน เพื่อจะได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการในกระบวนการของการแข่งขันนั้นโดยทั่วไปแล้ว ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1. การขาดแคลนทรัพยากร ซึ่งทรัพยากรไม่ได้หมายถึงเพียงวัตถุดิบในการผลิตเพียงอย่างเดียว ยังหมายรวมถึงสิ่งที่สามารถมองเห็นได้และมองเห็นไม่ได้ เช่น ทรัพยากร บุคคล เงิน วัสดุ ตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศ และสถานภาพที่ดำรงอยู่

2. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคล หรือกลุ่มคน แสวงหาทางที่จะควบคุมการงานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น หรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของบุคคลอื่น

3. ความขัดแย้ง อาจเกิดเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถที่จะตกลงกันได้ เกี่ยวกับเป้าหมาย หรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมาย วิธีการ และสไตล์ในการทำงานที่แตกต่างออกไป ซึ่งเป้าหมายและวิธีการดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

ความขัดแย้งจึงเป็นสถานการณ์ที่บุคคลจำต้องเลือกในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกันของอีกกลุ่มคน อันเกิดจากการขาดแคลนทรัพยากร การควบคุมอำนาจ และการกำหนดเป้าหมาย หรือวิธีการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยที่ Morris (2550 : 19 - 22) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่มีรายละเอียดแตกต่างกัน ดังนี้

1. ความขัดแย้งทางข้อมูล (Data Conflicts) หรือความขัดแย้งที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริงอันเป็นสาเหตุจากการขาดแคลนข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจผิด การสื่อความหมายไม่ตรงกัน ความสับสนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบหรือขอบเขตหน้าที่ การใช้วิธีการประเมินหรือตีความที่แตกต่างกัน รวมถึงการแปลความหมายข้อมูลที่ได้รับมาไม่ตรงกัน และมุมมองที่แตกต่างกัน

2. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Interest Conflicts) การแย่งชิงหรืออาจมีการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด หรือแข่งขันกันในระดับปัญหาอื่น การแข่งขันเกี่ยวกับวิธีการ และการแข่งขันหรืออาจมีการแข่งขันช่วงชิงเพื่อตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ (ความรัก ความนับถือ และความภูมิใจในตนเอง)

3. ความขัดแย้งทางค่านิยม (Value Conflicts) มีสาเหตุจากมุมมอง ความคิดและปรัชญา หรือความเชื่อที่แตกต่างกัน ค่านิยมที่แตกต่างกัน วัตถุประสงค์ สมมติฐาน และความหวังที่แตกต่างกัน มาตรฐานในการประเมินแนวความคิดหรือพฤติกรรมที่แตกต่างกัน พื้นฐานทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ประเพณี หรือวิธีการเลี้ยงดูที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล

4. ความขัดแย้งทางความสัมพันธ์ (Relationship Conflicts) มีสาเหตุจากบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน พฤติกรรมทางลบที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน มุมมองที่ไม่ตรงกันรูปแบบมุมมองที่ตายตัวเปลี่ยนแปลงไม่ได้ การติดต่อสื่อสารกันอย่างไม่ต่อเนื่อง ทั้งทางการฟังและการแสดงออก หรือการสื่อความหมายที่ไม่ตรงกัน

5. ความขัดแย้งทางโครงสร้าง (Structural Conflicts) มีสาเหตุจากการแก่งแย่งในอำนาจหน้าที่ ความไม่เท่าเทียมกันหรือความไม่ยุติธรรมอันเกิดมาจากอำนาจในการควบคุม ระเบียบหรือการจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ลักษณะทางกายภาพ หรือสภาพทางภูมิศาสตร์

ดังจะเห็นได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากการขาดแคลนทรัพยากรในองค์กร ทำให้บุคคลในองค์กรแสวงหาอำนาจที่จะไปควบคุมทรัพยากร และการที่เป้าหมายของบุคคลหรือวิธีการที่จะดำเนินการไปสู่เป้าหมายแตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ความขัดแย้งด้านข้อมูล ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ความขัดแย้งทางค่านิยม ความขัดแย้งทางความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านโครงสร้าง

การแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามขนาดของความขัดแย้งได้ ดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2555 : 1, 13 – 1, 14)

1. ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Personal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในองค์กร แต่ไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้เกิดกลไกในการป้องกันตัว (Defense Mechanism) ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างชัดเจน คือความคับข้องใจ ความก้าวร้าว การถอนตัว การเผชิญหน้า และการประนีประนอม

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองคน หรือมากกว่าสองคน เนื่องจากมีทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความสนใจและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จากบุคลิกภาพที่ไปด้วยกันไม่ได้

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มทำงาน อันเกิดจากการขาดการประสานงานตามข่ายงาน หรือจากการแข่งขัน การทำงานระหว่างกลุ่มหากแต่ละกลุ่มมีจุดหมายและทัศนคติของกลุ่มเป็นของตนเองก็จะสร้างบรรยากาศของการแข่งขันมากขึ้น

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการเป็นปรปักษ์ทางธุรกิจสำหรับองค์กรที่มีตลาดเดียวกัน หรือความขัดแย้งที่เกิดจากผู้ออกกฎหมายและผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย

ลักษณะของความขัดแย้งสามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้จากความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กร จนถึงความขัดแย้งระหว่างองค์กร ซึ่งต้นกำเนิดของความขัดแย้งในระดับเล็กที่สุดมาจากองค์ประกอบส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดย นพพร พุกกะพันธ์ (2542 : 176-177) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบส่วนบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบด้วย

1. ภูมิหลังของบุคคล ในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนี้

1.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยบุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ย่อมมีการตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกัน สิ่งที่สามารถทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่ง อาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษา และประเภทของการศึกษาที่ได้รับ

1.3 ความแตกต่างทางค่านิยมและความเชื่อ



1.4 ความแตกต่างทางประสบการณ์ ผู้ที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้หรือผู้ที่มีความรู้ อาจขาดประสบการณ์

## 2. แบบฉบับของแต่ละบุคคล

2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา โดยบุคคลแต่ละบุคคลจะมีแบบฉบับทางจิตวิทยาของตนเองไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึกหรือประสาทสัมผัส

2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ บุคคลบางคน มีลักษณะเป็นมิตร ชอบให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ในขณะที่บางคนชอบข่มขู่หรือก้าวร้าว

2.3 แบบฉบับของการเจรจา อันเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพิจารณาไตร่ตรอง มีอารมณ์เยือกเย็น จะมีแบบฉบับของการเจรจาแบบหนึ่ง ในขณะที่บุคคลที่มีอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว ก็จะมีวิธีการเจรจาอีกแบบหนึ่ง

2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ สามารถจำแนกได้หลายวิธี เช่น ผู้นำที่มุ่งงาน มุ่งคน มุ่งสัมพันธ์ หากผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตาม ก็จะไม่เกิดปัญหา แต่หากผู้นำกับผู้ตามเป็นคนละแบบ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง

## 3. การรับรู้ โดยการรับรู้ในการกระทำ หรือเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้

3.1 การรับรู้ที่บิดเบือนจากสภาพความเป็นจริงโดยเจตนา หรือไม่เจตนาโดยหากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากความเป็นจริง ก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง

3.2 การรับรู้ที่แตกต่างกันโดยบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกัน หรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันได้

4. ความรู้สึก บุคคลที่มีความรู้สึกแตกต่างกัน เริ่มจากความโกรธเคืองเพียงเล็กน้อยไปจนถึงเดือดดาล หรือเกิดจากความวิตกไปจนถึงความหวาดกลัว การแสดงความรู้สึกจะสังเกตได้เมื่อเกิดความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะส่งผลต่อความไว้วางใจ หรือศรัทธาในผู้อื่น แล้วส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล

องค์ประกอบส่วนบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบด้วย ภูมิหลังของแต่ละบุคคลที่ได้รับการขัดเกลาทางสังคมมาแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ จนถึงประสบการณ์ที่ได้รับมาในอดีต นอกจากนี้ยังมีแบบฉบับของบุคคลที่มีติดตัวมาไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึก ประสาทสัมผัสอันเป็นแบบฉบับทางจิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับทางภาวะผู้นำ การรับรู้และการตีความหมายของเหตุการณ์

นอกจากสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคลแล้ว สภาพและองค์ประกอบขององค์กรก็ยังเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง โดยที่ Recee (2014 : 277 - 279) ได้กล่าวถึง การเกิดความขัดแย้งของบุคลากรต่อองค์กร ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงขององค์กร อันเกิดจากการพัฒนาองค์กร ซึ่งบุคลากรพึงพอใจให้องค์กรคงอยู่ในสภาพเดิม จะเกิดความตึงเครียดหากผู้บริหารมีนโยบายเปลี่ยนแปลงองค์กร

2. การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพในองค์กร ข้อมูลถูกคัดกรอง เปลี่ยนแปลง ไม่ครบถ้วน และการรับรู้ข้อมูลที่แตกต่างกันของบุคลากร

3. ความแตกต่างของค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กร ความแตกต่างทางความคิดของบุคคลแต่ละช่วงวัย ความแตกต่างทางเพศ

4. การปรับเปลี่ยนนโยบายการปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารในองค์กรปรับเปลี่ยนนโยบาย กำหนดกฎระเบียบหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม บุคลากรเกิดความสับสนจึงปฏิเสธการปฏิบัติตามนโยบาย หรือละเลยการปฏิบัติงานที่เห็นว่าไม่เหมาะสม

5. ความไม่ไว้วางใจต่อผู้บริหาร ความหวาดระแวง ไม่เคารพเชื่อฟัง การมีความรู้สึกที่ผู้บริหารมองเห็นบุคลากรกลายเป็นศัตรู ซึ่งตามปกติบุคลากรจะขาดความเคารพ ผู้บริหารที่ตนเองไม่ไว้วางใจ การบริหารแบบเผด็จการรวมทั้งต่อต้านข้อเสนอแนะในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

6. การแย่งชิงทรัพยากรที่ขาดแคลน ในองค์กรที่กำลังลดขนาด (Downsizing) ถูกลดงบประมาณ ลดการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ หากผู้บริหารไม่สามารถชี้แจงแผนการดำเนินการที่ชัดเจน จะสร้างความวิตกกังวลในวิธีการบริหารงาน

7. การขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเกิดจากวิธีการสื่อสารของบุคคล ภาวะทางอารมณ์ หรือทัศนคติที่แตกต่างกัน อันเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ความรู้สึกของแต่ละบุคคล

จากแนวคิดสาเหตุความขัดแย้งของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยได้ 4 สาเหตุ ดังนี้

1. ความขัดแย้งส่วนบุคคล อันเกิดจากความขัดแย้งส่วนตัว การมีแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยมของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ประสบการณ์เดิม หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใหม่จากการได้ปฏิสัมพันธ์หรือร่วมงานกัน ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจกัน

2. ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น วัสดุสิ่งของ และที่เป็นนามธรรม เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง อันเกิดจากวิธีการจัดสรรผลประโยชน์ในองค์กร การแย่งชิงทรัพยากร ความต้องการหรือไม่ต้องการทรัพยากรบางประเภท

3. ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน การควบคุมอำนาจ การก้าวก่ายอำนาจ การสื่อสารภายในองค์กร ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร

4. ความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจ ไม่ยอมรับและการเปลี่ยนนโยบายจากการเปลี่ยนผู้บริหาร

## ผลของความขัดแย้ง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในยุคต้น เกิดในช่วงปี 1900 ที่ประกอบด้วย แนวคิดของ Taylor, Fayol Weber และ Follet ที่ได้กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งในองค์กรโดยที่ Taylor, Fayol และ Weber ไม่สนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากความขัดแย้งจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบ ซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทั้งหมด จนกระทั่งปี 1960 Follet เป็นคนแรก ที่มองเห็นถึงความแตกต่างด้านความคิดในการบริหารองค์กร และเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหาร องค์กรว่าผู้นำจะต้องปรับตัวตามสถานการณ์ รวมทั้งมีแนวคิดถึงการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งใน องค์กรซึ่งมีผลลัพธ์เป็นทั้งทางบวกและทางลบ (Brown-Green, 2004 : 18 – 19) ซึ่งลักษณะของ ความขัดแย้งในมุมมองของซาโรจน์ โอปัททซ์ชีวิน (2554 : 242 – 243) ได้มีมุมมองถึงความขัดแย้งที่ ถูกต้องสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่า ซึ่งความขัดแย้งเชิงแนวคิดคือความไม่เห็นด้วยที่โฟกัสไป ยังปัญหาและประเด็นข้อแตกต่างของความคิดเห็น การไม่เห็นด้วยของสมาชิกในที่ที่เกิดจาก ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ทำให้พิจารณาหรือมีมุมมอง ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน ยังหมายรวมถึง ความเต็มใจที่จะตรวจสอบ เปรียบเทียบ และสมานฉันท์ ความแตกต่างเหล่านี้ ก่อให้เกิดการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในทางตรงกัน ข้ามความขัดแย้งเชิงอารมณ์ และความรู้สึกจะเป็นปฏิกิริยาโต้ตอบทางอารมณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้ เมื่อความไม่เห็นด้วยกลายเป็นเรื่องส่วนตัวไม่เกี่ยวกับเรื่องงาน สร้างความเป็นศัตรูต่อกัน จะบ่อน ทำลายประสิทธิผลขององค์กร

ผลของความขัดแย้ง สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในตัวบุคคลและองค์กร ความ ขัดแย้งจึงมีทั้งข้อดีและข้อเสียดังที่ นพพร พุกกะพันธ์ (2542 : 155-156) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสีย ของความขัดแย้ง ดังนี้

### ผลดีของความขัดแย้ง

1. การพัฒนาความสามารถหรือไหวพริบของบุคคล โดยที่บุคคลจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งได้มากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ เช่น เมื่อหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง กับฝ่ายบริหารว่าจะยุบหน่วยงานหรือไม่ พนักงานจะมีความสามารถในการหาเหตุผลและผลงานที่ ผ่านมาให้ผู้บริหารทราบ

2. การช่วยบำบัดทางจิตวิทยาของบุคคล ซึ่งความต้องการทางจิตวิทยาที่สามารถใช้ ความขัดแย้งเข้าช่วย ได้แก่ ความต้องการแสดงออกถึงความก้าวร้าว และได้รับการกระตุ้นจากสภาวะ แวดล้อม ซึ่งแทนที่จะโต้ตอบด้วยการใช้กำลังวิวาทกับผู้อื่น บุคคลผู้ที่มีความก้าวร้าวรุนแรงอาจมี ความพอใจในการโต้แย้งในเรื่องกระบวนการการทำงาน

3. ก่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการเรียกร้องที่จะให้โอกาสแก่สตรีใน การเป็นผู้บริหาร จะเกิดความขัดแย้งขึ้น ผลที่เกิดคือ ความพยายามให้โอกาสแก่กลุ่มสตรีเข้าไป ทำงานหลักขององค์กร ความขัดแย้งที่มีมาแต่เดิมจะค่อย ๆ ลดลง

4. เกิดการเรียนรู้ วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์กร เช่น เมื่อผู้บริหารมีความขัดแย้งกับพนักงาน อาจใช้วิธีการสนทนาถึงปัญหาอย่างไม่เป็นทางการ ทำให้ฝ่ายบริหารได้เรียนรู้ถึงปัญหาก่อนที่จะลุกลามเป็นเรื่องใหญ่ขึ้น

5. ช่วยสร้างความตื่นตัวให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน พนักงานจำนวนมากที่มีความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงาน การมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความมีชีวิตชีวาขึ้น มีการสนทนาโจษจันกันในเรื่องของความขัดแย้ง

6. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์กร เช่น เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายควบคุมคุณภาพกับฝ่ายผลิต เมื่อหาสาเหตุอาจพบว่าฝ่ายผลิตมีความบกพร่อง หรือฝ่ายควบคุมคุณภาพมีความเข้มงวดเกินไป จนไม่สามารถผลิตได้ในปริมาณตามเป้าหมาย สถานการณ์นี้จำเป็นต้องมีการแก้ไขปรับปรุง

7. อาจทำการทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งภายหลังที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลง เปรียบเสมือนการวิวาทของบุคคลสองคน เมื่อสิ้นสุดด้วยการเลิกแล้วต่อกันและกลายเป็นมิตรที่ดีของกันและกัน หน่วยงานสองหน่วยงานที่มีความขัดแย้งกันเมื่อได้ปรับความเข้าใจกันก็อาจกลายเป็นหน่วยงานที่มีการประสานกันเป็นอย่างดี

สำหรับผลเสียของความขัดแย้ง นพพร พุกกะพันธุ์ (2542 : 156) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง 5 ประการ ได้แก่

1. ทำให้บุคคลเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กรเป็นการส่วนรวม

2. อาจทำให้เกิดผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพร่างกาย และสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสับสนเปลืองขึ้น

4. เกิดผลเสียด้านอารมณ์และการเงิน ทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่าย บุคลากรอาจมีความรู้สึกไม่เชื่อใจบุคลากรเกิดการทำลายทรัพย์สินในองค์กร

5. มีการบิดเบือนความจริง เพื่อนำเสนอให้ตนเองเป็นฝ่ายได้เปรียบในสถานการณ์นั้น ๆ

ดังจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดประโยชน์และผลเสียของบุคลากร และองค์กร ซึ่งสาโรจน์ โอปิทักษ์ชิววัน (2554 : 242 – 243) ได้กล่าวเสริมถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งอีกว่า ความขัดแย้งที่ถูกต้องสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่า โดยความขัดแย้งเชิงแนวคิด (Cognitive Conflict) คือความไม่เป็นด้วยที่โฟกัสไปที่ปัญหาและประเด็นข้อแตกต่างของความคิดเห็น การไม่เห็นด้วยของสมาชิกในองค์กรเกิดจากประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ทำให้พิจารณาหรือมีมุมมองปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน ยังหมายถึงความเต็มใจที่จะตรวจสอบ เปรียบเทียบ และสมานฉันท์ความแตกต่างเหล่านี้ก่อให้เกิดวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

นอกจากนี้แล้ว อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง (2557 : 13 - 14) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผลของความขัดแย้งเป็นแนวความคิดดั้งเดิม และแนวความคิดปัจจุบัน คือ แนวความคิดดั้งเดิม ความขัดแย้งทุกรูปแบบเป็นสิ่งชั่วร้าย ก่อให้เกิดอันตราย นำไปสู่ความแตกแยก และทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการพัฒนา ความขัดแย้งเป็นสิ่งอันตรายที่องค์กรไม่ต้องการ ควรหลีกเลี่ยง องค์กรที่ดีที่สุดต้องไม่มีความขัดแย้งในองค์กร ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหารองค์กร ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของลูกน้องในการแสดงความก้าวร้าว ช่วงชิง การแข่งขันนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ส่วนแนวคิดในปัจจุบันมองความขัดแย้งเป็นสิ่งดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลคิดสร้างสรรค์ พัฒนาและปรับปรุงประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ ความขัดแย้งเป็นพลังทางบวกที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงาน นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่า ซึ่งความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ และเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตองค์กร อันเป็นสิ่งธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นและเป็นสิ่งที่ทุกกลุ่มไม่สามารถหลีกเลี่ยงรวมทั้งกำจัดให้หมดสิ้นได้ ความขัดแย้งควรกระตุ้นให้มีระดับที่พอเหมาะจะช่วยทำให้บุคลากรถูกกระตุ้นและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้

แนวคิดของนักวิชาการแบบดั้งเดิม เห็นว่าไม่ควรจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร เพราะจะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้เกิดความสูญเสียทรัพยากร เวลาและกระบวนการจัดการเพื่อมาแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ในขณะที่นักวิชาการยุคปัจจุบัน มีมุมมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันคิดแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่พบ เป็นการสร้างพลังความสามัคคีในองค์กร โดยที่องค์กรใดไม่มีความขัดแย้งก็จะปฏิบัติงานอย่างเฉื่อยชา ซ้ำซากจำเจ บุคลากรเบื่อหน่าย ความขัดแย้งจึงเป็นการสร้างพลังทางบวกให้กับองค์กร หากบุคลากรให้ความร่วมมือกันหาแนวทางวิชาการ แก้ไขปัญหา

### วิธีการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปกติของทุกองค์กร แม้ว่านักวิชาการจะมองว่าความขัดแย้ง ทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กรแต่ในองค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ จุดมุ่งหมายขององค์กร และอำนาจของคู่ขัดแย้ง ซึ่ง Conquitt, Le Pind and Wesson (2015 : 441-443); Lewicki (etc) (2003 : 22) และ Griffin and Moorhead (2014 : 141-142) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้



**ภาพที่ 2.1** ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กรกับการสร้างความร่วมมือขององค์กร

ที่มา : Griffin and Moorhead, 2014 : 412

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นวิธีการที่คู่ขัดแย้งต้องการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายแบบเดียวกัน โดยไม่คำนึงถึงผลที่อีกฝ่ายจะได้รับ การเอาชนะจะพบในกลุ่มที่มีอำนาจมากและใช้อำนาจมากกดดันผู้ที่มีอำนาจและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย ภายใต้สถานการณ์ที่ต้องการ ความรวดเร็วในการตัดสินใจ เชื่อกันว่าจะไม่มีผู้ต่อต้านคัดค้านผลการตัดสินใจ แต่การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ ไม่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่มีประเด็นความขัดแย้งที่ซับซ้อน คู่กรณีความขัดแย้งมีพลังอำนาจเท่าเทียมกันหรือมากกว่า ประเด็นความขัดแย้งมีความซับซ้อน และไม่มีผลสำคัญกับผู้ตัดสินใจ เนื่องจากการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะจะส่งผลให้เกิดความเป็นปฏิปักษ์ต่อคู่ขัดแย้งในระยะยาว

2. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นวิธีการที่คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายไม่ต้องการให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเพียงเล็กน้อย ภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจมีพลังอำนาจน้อยกว่าคู่กรณีความขัดแย้ง หากพิจารณาถึงข้อขัดแย้งแล้วพบว่า หากต้องการตัดสินใจจะระงับข้อขัดแย้งด้วยวิธีการที่ต้องเผชิญหน้าคู่ขัดแย้ง อาจจะสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นมากกว่าเดิม สมควรอยู่ห่างความขัดแย้ง หรือเลื่อนกรณีความขัดแย้งนั้นออกไปเพื่อให้คู่ขัดแย้งอยู่ในความสงบ หรือเมื่อพบว่ามีผู้อื่นสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าคู่ขัดแย้ง การใช้วิธีการหลีกเลี่ยงจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์กับทุกฝ่ายรวมทั้งองค์กรที่อาจหยุดชะงักในการดำเนินการชั่วคราว และการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงไม่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ ประเด็นปัญหาอยู่ในความรับผิดชอบและมีความสำคัญสำหรับผู้ตัดสินใจ

3. ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีการที่คู่ขัดแย้งทุกฝ่ายมีความต้องการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายสูงจึงสร้างความร่วมมือกัน ทำงานภายใต้สถานการณ์ที่คู่ขัดแย้งมีพลังอำนาจเท่าเทียมกัน สภาพปัญหาที่มีความซับซ้อนที่ต้องมีการสังเคราะห์เพื่อให้แนวคิดในการระงับข้อขัดแย้งที่ไม่สามารถดำเนินการได้เพียงลำพังฝ่ายเดียวจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรภายในองค์กรเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหามา แม้ว่า จะเป็นวิธีการที่ต้องใช้ทรัพยากรเพื่อการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด แต่การร่วมมือเป็นจุดมุ่งหมาย สูงสุดในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร การจัดการ ความขัดแย้งด้วยวิธีการความร่วมมือไม่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่พบว่าข้อขัดแย้งมาจากปัญหา ง่าย ๆ ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ และไม่มีทักษะในการแก้ไขปัญหามาและสถานการณ์ ความขัดแย้งต้องใช้เวลาในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

4. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการที่คู่ขัดแย้งทุกฝ่ายมีความต้องการบรรลุ เป้าหมายในจุดที่แตกต่างกัน ภายใต้สถานการณ์ที่ทุกฝ่ายมีพลังอำนาจเท่าเทียมกัน กระบวนการจัดการ ความขัดแย้งที่ผ่านมาไม่สามารถแก้ไขปัญหามาความขัดแย้งได้ จำเป็นต้องลดปัญหาความขัดแย้ง เพียงชั่วคราว ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ซับซ้อน โดยแต่ละฝ่ายยอมสละผลประโยชน์เพียงบางส่วน แต่ จะถูกชดเชยด้วยการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กร อันเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ สามารถพบได้บ่อย ๆ สำหรับทุกองค์กร การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมไม่ เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรมีพลังอำนาจมากกว่าคู่ขัดแย้ง และปัญหาที่ พบมีความซับซ้อนมาก

5. การยินยอม (Accommodation) เป็นวิธีการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่มีความต้องการ ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยพบว่า ตนเองเป็นฝ่ายผิดพลาด อยู่ในตำแหน่งที่อ่อนแอไม่มีพลัง อำนาจเพียงพอเข้าไปแก้ไขปัญหามาความขัดแย้ง หรือมองเห็นว่าสถานการณ์ที่พบไม่มีความสำคัญกับ จุดมุ่งหมายของตน จึงยอมเสียสละบางสิ่งเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคต รวมทั้ง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรไว้ การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการยินยอมไม่เหมาะสมสำหรับ สถานการณ์ที่พบว่าประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับผู้ตัดสินใจ และผู้ตัดสินใจมั่นใจว่าฝ่าย ตนเองเป็นฝ่ายถูก ส่วนคู่ขัดแย้งเป็นฝ่ายผิด

ดังจะเห็นได้ว่า การตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง จะแตกต่างกันไปตามพลัง อำนาจของผู้ตัดสินใจ จุดมุ่งหมายที่ต้องการไปให้ถึง ความร่วมมือของแต่ละฝ่ายในองค์กร ความรวดเร็ว ในการตัดสินใจ และความซับซ้อนของปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งผลของการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการ ความขัดแย้งจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรในระยะยาว และความเคารพนับถือภาวะผู้นำ ขององค์กรในการตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งขององค์กร

## การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 1. โครงสร้างและหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่รับผิดชอบการจัดการสาธารณะที่ใกล้ชิดกับประชาชน และตรงความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการจัดโครงสร้าง การบริหารงานแบบเดียวกับโครงสร้างการบริหารงานของรัฐบาล คือ ประกอบด้วยนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร และสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบต่าง ๆ กระจายทั่วประเทศ โดยศุภสวัสดิ์ ชัชวาล (2555 : 56 – 57) ได้แบ่งโครงสร้างการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทย ดังนี้

1.1 โครงสร้างภายนอก การจัดองค์กรท้องถิ่นของประเทศไทยประกอบด้วย การปกครองท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป และการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบทั่วไปจะกระจายอยู่ในพื้นที่ทุกจังหวัดของประเทศไทย ส่วนการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ที่มีพระราชบัญญัติจัดตั้งเป็นของตนเอง ซึ่งหากยึดหลักการและทฤษฎีด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีลักษณะพื้นฐานเป็นโครงสร้างการปกครองท้องถิ่นระบบ 2 ชั้น (Two-tier-system) โดยมีองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นโครงสร้างชั้นบน (Upper tier) ในขณะที่เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นโครงสร้างชั้นล่าง (Lower tier) เนื่องจากพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ได้บัญญัติให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประสานแผนพัฒนาจังหวัด รวมทั้งให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ในการจัดบริการสาธารณะ ในขณะที่พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 2 รูปแบบ มีอำนาจการจัดบริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ซึ่งนั่นย่อมหมายความว่าในปัจจุบันอาณาบริเวณหนึ่ง ๆ จะมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างน้อย 2 องค์กร รับผิดชอบการจัดทำบริการสาธารณะในท้องถิ่นนั้น ยกเว้นกรุงเทพมหานคร จะมีแต่เพียงเฉพาะกรุงเทพมหานครเท่านั้นที่รับผิดชอบการจัดการสาธารณะในพื้นที่ทั้งหมด

1.2 โครงสร้างภายใน คือ การจัดบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ละรูปแบบจะมีลักษณะโครงสร้างพื้นฐานที่คล้ายคลึงกันคือ รูปแบบการบริหารแบบ สภา-นายก เทศมนตรี (Council – mayor form) ซึ่งนายกเทศมนตรีมีความเข้มแข็ง (Strong mayor) เพราะมีที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน

ลักษณะโครงสร้างหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปตามพระราชบัญญัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นสามารถระบุโครงสร้างและหน้าที่ได้ ดังนี้



1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด จากพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2542) กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดโครงสร้างออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในจังหวัด มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี มีจำนวนขึ้นอยู่กับจำนวนราษฎรในพื้นที่จังหวัดนั้น ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรงมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด สนับสนุน ประสานความร่วมมือและแบ่งสรรเงินรายได้บางส่วนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด สนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น การดูแลสิ่งแวดล้อม และบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

2. เทศบาล จากพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2552) แบ่งเทศบาลออกเป็น 3 ประเภท ตามจำนวนความหนาแน่นของประชากร และรายได้ที่จัดเก็บแบ่งออกเป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร เทศบาลจัดโครงสร้างออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาลที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี มีจำนวนสมาชิกสภาเทศบาลขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ และนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรง มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ทำหน้าที่ฝ่ายบริหารโดยเทศบาล มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดให้บริการระบบสาธารณสุขปโภคในชุมชน การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรม การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร อาจมีภารกิจอันเพิ่มเติม เช่น กิจการโรงรับจำนำ การจัดสุสาน และฌาปนสถาน การผังเมือง และการส่งเสริมการท่องเที่ยว

3. องค์การบริหารส่วนตำบล จากพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลจัดโครงสร้างออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี มีจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ขึ้นอยู่กับจำนวนหมู่บ้านในตำบล ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติและนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรง มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ทำหน้าที่ฝ่ายบริหารโดยองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดให้บริการระบบสาธารณสุขปโภคในชุมชน การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรม การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การส่งเสริมการเกษตรและอุตสาหกรรม การผังเมือง และการส่งเสริมการท่องเที่ยว

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย มีโครงสร้างการปกครองเป็น 2 ชั้นคือ มีองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีหน้าที่ประสานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และช่วยเหลืองานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในระดับจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ของตน ได้แก่ เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล นอกจากนี้ยังมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉพาะพื้นที่พิเศษ คือ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

โครงสร้างการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยเป็นแบบสภานายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีจำนวนสมาชิกตามจำนวนประชากร หรือจำนวนหมู่บ้าน ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ และนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร ซึ่งทั้งสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในท้องถิ่นนั้น มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ในการดูแลระบบสาธารณสุข โภค การจัดการสาธารณสุข การจัดการศึกษา วัฒนธรรม การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในท้องถิ่น

## 2. พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคณะผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งจากประชาชนทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ส่วนผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายของคณะผู้บริหารคือ พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังที่สมคิด เลิศไพฑูรย์ (2547 : 69) กล่าวว่า เครื่องมือสำคัญในการจัดทำบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ เจ้าหน้าที่ผู้ลงมือปฏิบัติงานในการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของท้องถิ่น เนื่องจากการจัดทำบริการสาธารณะ เป็นเรื่องที่มีลักษณะเฉพาะและส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่น ผู้บริหารของท้องถิ่นจำเป็นต้องมีอำนาจในการปกครองและบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ของตน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งตรงกับความต้องการของท้องถิ่นนั้น ๆ เอง ระบบการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของท้องถิ่น เนื่องจากระบบบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนสำคัญต่อการจัดทำกิจการของท้องถิ่น ซึ่งสมคิด เลิศไพฑูรย์ (2547 : 70 – 74) ยังกล่าวเพิ่มเติมถึงระบบบริหารงานส่วนบุคคลของท้องถิ่นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1 ระบบที่รวมการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้กับระบบข้าราชการพลเรือนของประเทศ เป็นระบบที่ใช้ในประเทศที่มีการปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีลักษณะของการรวมอำนาจ และมีประเพณีของการปกครองที่สืบทอดกันมาโดยไม่มีการปลุกฝังแนวคิดให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครอง รวมถึงความเป็นอิสระของท้องถิ่นที่ควรจะได้รับ ทั้งนี้รัฐบาลจะกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลบางประการให้แก่แต่ละกระทรวง และกรมต่าง ๆ นอกจากนี้ เงินเดือนและเงื่อนไขการทำงาน เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การดำเนินการทางวินัย ก็จะถูกผูกติดอยู่กับข้าราชการพลเรือนของประเทศ เจ้าหน้าที่ของท้องถิ่น และข้าราชการพลเรือนของประเทศ สามารถโอนสับเปลี่ยนกันได้

2.2 ระบบบริหารงานส่วนบุคคลที่รวมอำนาจไว้ในองค์กรระดับชาติ เป็นระบบที่แยกการบริหารออกจากระบบราชการพลเรือนอย่างเด็ดขาด และสร้างองค์กรใหม่ ซึ่งเป็นองค์กรกลางระดับชาติ มีรูปแบบเป็นคณะกรรมการโดยมีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมเหนือเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ ซึ่งอาจมีการจัดตั้งองค์กรบริหารองค์กรเดียว หรือมากกว่าหนึ่งองค์กรก็ได้ อำนาจหน้าที่โดยทั่วไปขององค์กรบริหารงานส่วนบุคคลที่รวมอำนาจไว้ในระดับชาติ ได้แก่ อำนาจในการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง โอนย้าย การลงโทษทางวินัย รวมทั้งอำนาจกำหนดมาตรฐานการคัดเลือกบุคคล การกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และการฝึกอบรมต่าง ๆ

2.3 ระบบบริหารงานบุคคลที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีอำนาจอย่างมากในการบริหารงานบุคคล ซึ่งรัฐหรือส่วนกลางไม่อาจใช้อำนาจในการโอน สับเปลี่ยน เจ้าหน้าที่ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ หรือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับเจ้าหน้าที่ของรัฐในส่วนกลางได้ แต่ตรงกันข้ามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลับมีอำนาจในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นอย่างเต็มที่ โดยท้องถิ่นมีอำนาจกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าทำงาน วิธีการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน การแต่งตั้งและเงื่อนไขการทำงานได้เองตามลำพัง อย่างไรก็ตามในบางประเทศรัฐบาลได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในระบบนี้ โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลไว้บางประการในกฎหมายหรือกฎหมายอาจให้อำนาจเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลมีอำนาจในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

สำหรับระบบบริหารงานบุคคลในประเทศไทย กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจอย่างมากในการบริหารงานบุคคล โดยที่รัฐเป็นผู้ควบคุมดูแลดังที่ ศุภสวัสดิ์ ชัชวาล (2555 : 71-72) ได้กล่าวถึง โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ด้านการกำหนดมาตรฐานกลางและแนวทางการรักษาระบบคุณธรรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับการแต่งตั้งและการให้พ้นจากตำแหน่งของพนักงานส่วนท้องถิ่น การกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นในสัดส่วนที่เหมาะสมกับรายได้ และการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การส่งเสริมการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น และการเป็นผู้ประสานงานระหว่างคณะรัฐมนตรี หน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานส่วนบุคคลส่วนท้องถิ่น

2. คณะกรรมการกลางข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.กลาง) ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปแต่ละรูปแบบจะมีคณะกรรมการกลางของตนเองแยกเป็นการเฉพาะ โดยคณะกรรมการกลางมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการกำหนดประเด็นสำคัญ ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติและข้อห้ามเบื้องต้นสำหรับข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น อัตราตำแหน่ง และมาตรฐานตำแหน่ง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการบรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย เลื่อนระดับเลื่อนขั้นเงินเดือนอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน วินัยและการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ การจัดโครงสร้าง และแบ่งส่วนราชการ ตลอดจนไปถึงวิธีการบริหาร และปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น

3. คณะกรรมการข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด (ก.จังหวัด) มีอำนาจหน้าที่ที่สืบทอดไปถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในจังหวัดมากขึ้น ด้านการกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามตามที่มีความจำเป็นเฉพาะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในจังหวัด จำนวนอัตราและตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และวิธีการจ่ายเงินเดือน หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสอบสวน การลงโทษทางวินัย การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์ร้องทุกข์ การกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการบริหาร การปฏิบัติงาน การกำกับดูแล ตรวจสอบ การส่งเสริม และพัฒนาความรู้ของพนักงานส่วนท้องถิ่น

ระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับประเทศ ได้แก่ คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลด้านการกำหนดมาตรฐานกลางของข้าราชการ และพนักงานส่วนท้องถิ่น และการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการกลางข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.กลาง) ประกอบด้วยคณะกรรมการกลางขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่กำหนดคุณสมบัติเฉพาะหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้น การย้ายการโอน การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ร้องทุกข์ สำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในแต่ละสังกัด และคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ระดับจังหวัด (ก.จังหวัด) มีหน้าที่เช่นเดียวกับคณะกรรมการกลาง (ก.กลาง) แต่เป็นการบริหารงานข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในระดับจังหวัด

ดังจะเห็นได้ว่าข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยมีหลักการและวิธีการบริหารงานบุคคลจากคณะกรรมการกลางระดับจังหวัด ระดับองค์กร และระดับจังหวัด ซึ่งใช้ระบบบริหารงานบุคคลใกล้เคียงกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือน ทั้งนี้ทั้งข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นมีผู้บังคับบัญชาในระดับสูงสุด คือ นายกองการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีผู้บริหารที่เป็นข้าราชการประจำ คือ ปลัดองค์กรส่วนท้องถิ่น ตามที่อุดม ทุมไฉสิต (2551 : 411-413) กล่าวว่า พนักงานท้องถิ่นจะประกอบด้วยพนักงานบริหารและพนักงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหารและพนักงานฝ่ายอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหาร ซึ่งพนักงานฝ่ายบริหาร (Employee Executives) คือหัวหน้าของฝ่ายพนักงานท้องถิ่น หรือหัวหน้าของพนักงานสภาท้องถิ่น มีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมการทำงานโดยทั่วไปของพนักงานท้องถิ่น ถือได้ว่าตำแหน่งของหัวหน้าพนักงานหรือตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายพนักงาน เป็นตำแหน่งสำคัญ ๆ ไม่น้อยต่อความสำเร็จในการทำงานของท้องถิ่น ตำแหน่งเหล่านี้จะต้องทำงานใกล้ชิดกับนายกเทศมนตรี สภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยตำแหน่งหัวหน้าพนักงานดังกล่าวในบางประเทศจะแต่งตั้งโดยคัดเลือกผู้มีความสามารถจากทะเบียนบัตรนักบริหารงานท้องถิ่น ที่จัดทำขึ้นในระดับชาติ ทำให้มีหลักประกันได้ว่าหัวหน้าของพนักงานที่เลือกเข้ามามีความรู้ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่

หัวหน้าของพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้มีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีหน้าที่ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนการประสานงานกับนายกและสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับประเทศไทยได้มีการกำหนดตำแหน่งหัวหน้าของข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2562 : เว็บไซต์) ได้กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนักบริหารท้องถิ่น ดังนี้

ลักษณะงานสายงานนี้ คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีลักษณะงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตามนโยบายของแผนงานที่สภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือคณะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้กำหนด ให้สอดคล้องกับกฎหมาย นโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ให้คำปรึกษาและเสนอความคิดเห็นต่อนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้ว่าราชการจังหวัดหรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ ทั้งหมด รับผิดชอบงานประจำทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพิจารณาทำความเข้าใจสรุปรายงาน เสนอแนะและดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาตต่าง ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดตั้ง ยุบ หรือเปลี่ยนแปลงเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การพัฒนาและส่งเสริมอาชีพ การทะเบียนและบัตร การศึกษา การเลือกตั้งงานเลขาสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง แบ่งระดับงานออกเป็นนักบริหารท้องถิ่นระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง

หน้าที่และความรับผิดชอบของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีลักษณะงานบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และงานด้านกฎหมายเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ อำนวยการสั่งราชการ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ความยากและคุณภาพของงาน โดยควบคุมหน่วยงานภายในหลายหน่วยงาน และปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ลักษณะที่ปฏิบัติสามารถแบ่งออกในด้านต่าง ๆ ดังนี้

## 1. ด้านแผนงาน

1.1 กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ ความคาดหวังและเป้าหมาย ความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ชุมชนและวัฒนธรรม ทั้งในด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.2 บริหารจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การประเมินผลงาน การเปิดเผยข้อมูล และการตรวจสอบงาน เพื่อให้เกิดการจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.3 การค้นคว้าประยุกต์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตามภารกิจขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม รวมทั้งวางแผนแนวทางการพัฒนาระบบงาน การปรับกลไกวิธีการ บริหารงาน การกำหนดแนวทางการจัดสรร และการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณตามที่ได้รับ มอบหมาย ตลอดจนแนวทางการปรับปรุง กฎเกณฑ์ มาตรการ มาตรฐาน ในเรื่องต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการบริหาร การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและความต้องการของประชาชน

1.4 กำกับ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทาง นโยบาย และ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งไว้

1.5 วางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนและนโยบายของผู้บริหารไปปฏิบัติ เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์

1.6 ให้คำปรึกษา และเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนการดำเนินการต่าง ๆ ให้กับ ผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 2. ด้านบริหารงาน

2.1 สั่งราชการ มอบหมาย อำนาจการควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข ตัดสินใจ แก้ปัญหา ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติราชการเพื่อให้ผลการปฏิบัติ ราชการบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด

2.2 ปรับปรุงแนวทาง มาตรฐาน ระบบงาน กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ท้นต่อการ เปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของประชาชน

2.3 กำกับ ตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบจากส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

2.4 เสนอความเห็น ช่วยพิจารณา อนุมัติ อนุญาต ดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อผลสัมฤทธิ์ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับ ภาวะการณ์ของประเทศ และประชาชนเป็นสำคัญ

2.5 กำกับและบริหารการจัดการเก็บภาษี และค่าธรรมเนียมตามกฎหมายที่รับผิดชอบ กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

2.6 กำกับดูแล เรื่องร้องเรียน ให้คำปรึกษา แนะนำ ด้านกฎหมาย อำนวยความเป็น ธรรมแก่ประชาชน ตรวจสอบเรื่องร้องเรียน ขอความเป็นธรรมเพื่อประกอบการตัดสินใจและอำนวย ความเป็นธรรมให้แก่ประชาชน

2.7 เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือในฐานะผู้แทนองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการพิจารณาให้ความเห็นหรือการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

2.8 ให้คำปรึกษาและประสานงาน ฝ่ายบริหาร สภาและส่วนราชการ เพื่อกำหนดกรอบ การบริหารงบประมาณของหน่วยงาน หรือตามแผนงานให้ตรงตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

2.9 ประสานงานกับองค์กรภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม ในระดับผู้นำที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหา หรือปฏิบัติราชการ

### 3. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1 ปกครอง บังคับบัญชา กำกับดูแล และพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการบริหารงานและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามหลักคุณธรรม

3.2 ช่วยวางแผน อัตรากำลังของส่วนราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามกฎหมาย

3.3 ช่วยบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างอย่างเป็นธรรม

3.4 กำกับ ดูแล อำนาจการและเผยแพร่ผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้บริการประชาชน ภารกิจการรักษาความสงบเรียบร้อย การอำนวยความสะดวก และการกิจอื่น ๆ

3.5 ให้คำปรึกษา แนะนำ ด้านการปฏิบัติงาน แก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ตอบปัญหา และชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ในประเด็นที่มีความซับซ้อน และละเอียดอ่อนเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา

### 4. ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

4.1 วางแผน ติดตาม ควบคุม และตรวจสอบการใช้งบประมาณและทรัพยากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 บริหารงานคลัง และควบคุมการเบิกจ่าย เงินงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าและเป็นไปตามกฎหมาย กฎ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

4.3 วางแผนจัดทำและบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า สนองตอบปัญหาความต้องการของประชาชน

การกำหนดมาตรฐานงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยด้านแผนงาน ด้านบริหารงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ซึ่งต้องทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับผู้บริหารและคณะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาชน ผู้รับบริการตลอดจนบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการบริหารจัดการของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการควบคุม จัดสรร แบ่งปันทรัพยากรให้กับทุกภาคส่วนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบของทางราชการ ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งกับทุกภาคส่วน จึงสมควรศึกษาถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดการพัฒนากระบวนการของงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชูชาติ จันทรแก้ว (2550 : 34 – 46) ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดย วิธีการประนีประนอมในกรณีที่ทราบข้อเท็จจริง และกรณีความคิดที่เป็นอัตโนมัติของพนักงานแต่ละคน การใช้อำนาจวินิจฉัย กรณีที่ไม่ทราบข้อเท็จจริง กรณีการรักษาบรรยากาศให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ กรณีการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ และกรณีการตีความระเบียบที่ไม่ตรงกันและการใช้เสียงข้างมาก กรณีการจัดสรรงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล

สำเร็จ ธรรมประชา (2551 : 91 – 96) ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในระดับมาก โดยมีการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น ด้านการเสนอความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในระดับมาก โดยมีการให้คำปรึกษาด้านต่าง ๆ ต่อผู้บริหารในเรื่องต่าง ๆ ตามหน้าที่ ด้านการปกครองบังคับบัญชาพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้าง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติหน้าที่ในระดับมาก โดยการยึดหลักความเสมอภาค เปิดโอกาสให้พนักงานส่วนตำบลมีสิทธิเท่าเทียมกัน ด้านการบริหารงานบุคคล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติงานในหน้าที่ระดับมาก โดยการจัดทำทะเบียนประวัติ พนักงานส่วนบุคคลและลูกจ้างให้เป็นปัจจุบันตามความเคลื่อนไหวของบุคคลนั้น ด้านความรับผิดชอบงานประจำทั่วไป ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ระดับมาก โดยมีการอุทิศเวลาในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

นัฐพร กสิบุตร (2552 : 119–121) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีความคิดเห็นว่าสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลที่พบสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งในระดับมาก ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งที่มีระดับมากที่สุดคือ ความขัดแย้งด้านข้อมูล เนื่องจากความทันสมัยด้านเทคโนโลยีที่มีน้อย สาเหตุรองลงมาคือ การเผยแพร่ข้อมูลของหน่วยงาน ในลักษณะที่เหมาะสม ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ เนื่องจากการสื่อสารมติที่ประชุมไม่ชัดเจน ความขัดแย้งด้านโครงสร้างเนื่องจากการแบ่งแยกอำนาจการบริหาร และการมอบหมายงานที่ไม่ชัดเจน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ เนื่องจาก ผู้บริหาร หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดการประสานและร่วมมือกัน ความขัดแย้งด้านค่านิยม เนื่องจากการขาดการตรวจสอบ ติดตามและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สำหรับแนวทางการบริหารความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการดำเนินการมากที่สุด คือ วิธีการชนะทั้งคู่ ด้วยการร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน เพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง รองลงมาคือ วิธีการ ชนะ-แพ้ ด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่วนวิธีการที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งน้อยที่สุด คือ วิธี แพ้-แพ้



ชยานันท์ ตระกูลพิชยะชัย (2552 : 64 – 71) ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้ใหญ่บ้านในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหมู่บ้านในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหมู่บ้าน ในระดับมากโดยผู้ใหญ่บ้านจะแสดงบทบาทในการบังคับระดับปานกลาง ด้วยการแสดงบทบาทอำนาจหน้าที่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหมู่บ้านโดยยึดหลักกฎระเบียบของหมู่บ้านเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินความขัดแย้ง ผู้ใหญ่บ้านแสดงบทบาทด้านการหลีกเลี่ยงระดับปานกลาง ด้วยการหลีกเลี่ยงการตัดสินปัญหาของคู่กรณีโดยหลีกเลี่ยงจากความเป็นเครือญาติ และหลีกเลี่ยงการเจรจาต่อรองในเรื่องผลประโยชน์ในการตัดสินปัญหาของคู่กรณี ผู้ใหญ่บ้านแสดงบทบาทด้านการปรองดองระดับมาก ด้วยการใช้ความศรัทธาและความเชื่อถือจากลูกบ้านในการยุติปัญหาของคู่กรณีด้วยสันติวิธี ผู้ใหญ่บ้านแสดงบทบาทด้านความร่วมมือร่วมใจระดับมาก ด้วยการร่วมกับส่วนราชการในพื้นที่ จัดกิจกรรมสัมพันธไมตรีให้ความรู้ที่เน้นการทำความเข้าใจที่ดีต่อกันและสร้างความปรองดองกันทางใดทางหนึ่ง และผู้ใหญ่บ้านแสดงบทบาทด้วยการประนีประนอมระดับมาก ด้วยการยกกรณีตัวอย่างความรุนแรงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการไม่ยอมความกันเพื่อให้คู่กรณีเกิดการประนีประนอม

มานัส เสนานุช และณัฐวุฒิ บึงจันทร์ (2558 : 194) ทำการวิจัยเรื่อง ความขัดแย้งในระบบราชการระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในระบบราชการระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีระดับมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านกฎหมาย ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านสังคมน้อยที่สุด ความขัดแย้งในระบบราชการด้านความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานมากที่สุด รองลงมาคือ ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความขัดแย้งระหว่างข้าราชการกับประชาชน และความขัดแย้งต่อตนเองน้อยที่สุด

2. ระดับความขัดแย้งในระบบราชการระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านกฎหมาย และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอยู่ในระดับมาก

3. รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในระบบราชการ ระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวม และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งในระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ส่วนอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและรายได้ มีความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

ปณัยกร บุญกอบ (2559 : 53) ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาในการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดศรีสะเกษ พบถึงปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ด้านทิศทางและการกำหนดนโยบาย พบปัญหา การไม่ให้ความร่วมมือในการกำหนด ทิศทางและนโยบาย
2. ด้านการจัดทำแผนพัฒนาและโครงการ พบปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนใน การจัดทำแผนพัฒนาและโครงการ
3. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ พบปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำ แผนปฏิบัติการและมีงบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินการ
4. ด้านการจัดการการเงินและงบประมาณ พบปัญหา งบประมาณมีน้อย การจัดงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับโครงการที่ดำเนินการอยู่
5. ด้านการจัดการเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง พบปัญหาการซื้อของในราคาที่สูงกว่าปกติ กระบวนการดำเนินการตามระเบียบของทางราชการ มีรายละเอียดที่ยากต่อการปฏิบัติ และการจัดซื้อ จัดจ้างมากกว่างบประมาณที่มีอยู่
6. ด้านการติดตามและควบคุมงาน พบปัญหา การติดตามและการควบคุมงานไม่เป็นไป ตามระเบียบที่กำหนดไว้ และการดำเนินตามคำสั่งของรองนายก อบต.
7. ด้านการประเมินผลและการจัดทำรายงาน พบปัญหา ความล่าช้าในการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินการ

อธิญา งามภักดิ์ และอรนนท์ กลั่นทปฺระ (2558 : 98 – 101) ได้ศึกษาสาเหตุและ การจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี พบสาเหตุของความขัดแย้ง ในองค์กร ดังนี้

1. ด้านข้อมูล พบปัญหาด้านการสื่อสารหรือการให้ข้อมูล เนื่องจากเป็นองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น A เป็นองค์กรขนาดใหญ่ การถ่ายทอดข้อมูลตามสายการบังคับบัญชาทำให้ข้อมูลที่ได้ ล่าช้า ไม่ทั่วถึง การตีความหมายของข้อมูลผิดพลาด
2. ด้านผลประโยชน์ พบปัญหาด้านการแย่งชิงทรัพยากรทางการบริหาร การแต่งตั้ง โยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม การได้รับสิทธิพิเศษในการทำงาน และบุคลากรทำกิจกรรมอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติราชการ
3. ด้านค่านิยม พบปัญหา ความแตกต่างด้านประสบการณ์ ระดับการศึกษา มุมมองทาง ความคิด และความอาวุโสในงาน
4. ด้านความสัมพันธ์ พบปัญหา จากการแสดงออกทางพฤติกรรมส่วนบุคคล การขาด การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน การให้ความสำคัญกับเครือญาติ บุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์

5. ด้านโครงสร้างความซับซ้อนของหน่วยงานที่เหลื่อมล้ำกันระหว่างกองต่าง ๆ มีการแย่งชิงผลงานระหว่างกอง การปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด และการปรับโครงสร้างขององค์กร ทำให้ต้องเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น การทำงานที่ต่อเนื่องกันแต่ฝ่ายหนึ่งทำงานล่าช้ากว่าอีกฝ่าย

สำหรับวิธีการจัดการความขัดแย้งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี ในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้ง ที่เป็นข้าราชการการเมืองมีความเห็นว่าวิธีการเอาชนะเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ดีที่สุด เพราะจะทำให้ปัญหาจบลงอย่างรวดเร็วเพราะบุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์การ และต้องเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

หัวหน้าส่วนราชการที่เป็นข้าราชการประจำ มีความคิดเห็นว่าการประนีประนอมเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ดีที่สุด เพราะบุคลากรทุกคนต้องการ บรรลุเป้าหมายที่เป็นผลประโยชน์ของตัวเองจะต้องยอมเสียสละความต้องการบางส่วนของตัวเองลง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันต่อไป และเป็นผลประโยชน์ต่อองค์กร

บุคลากรในองค์กรเลือกวิชาการจัดการความขัดแย้งแต่ละแบบภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. การยอมให้ เพื่อรักษาน้ำใจและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การยินยอมด้วยความเกรงใจ การรักษามูลประโยชน์ขององค์กร และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร
2. การหลีกเลี่ยง โดยการพยายามอยู่ห่างความขัดแย้ง การอดทน อดกลั้น การใช้ความเงียบในการแก้ไขปัญหา แม้โดยส่วนตัวจะเห็นว่าสิ่งนั้นไม่ถูกต้อง และไม่ตัดสินใจให้ชัดเจนในการแก้ไขปัญหา เพราะกลัวจะทำให้เกิดความขัดแย้ง
3. การร่วมมือ โดยการให้ความสนใจกับความต้องการของคู่ขัดแย้ง เพื่อหาทางออกที่พึงพอใจของทุกฝ่าย การรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย พุดคุยกันเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้ง
4. การประนีประนอม โดยทุกฝ่ายจะได้ประโยชน์บางส่วนและเสียประโยชน์บางส่วน การแบ่งผลประโยชน์คนละครึ่ง และการยอมแพ้ในบางเรื่อง ชนะบางเรื่อง
5. การเอาชนะใช้เมื่อสนใจเรื่องผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งจากคู่ขัดแย้ง มีการชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าการตัดสินใจของตนเองคือสิ่งที่ถูกต้อง และบังคับให้ผู้อื่นยอมรับฟังความคิดเห็นของตน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อสำรวจวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง

1. ประชากร
2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล และการดูแลคุ้มครองผู้ตอบแบบสอบถาม
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง ประกอบด้วย ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 คน ปลัดเทศบาลเมือง 1 คน ปลัดเทศบาลตำบล 20 คน และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 43 คน รวม 65 คน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาจำนวน 44 คน มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน N = 44	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	30	68.18
หญิง	14	31.82
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 40 ปี	1	2.27
40 – 50 ปี	10	22.73
51 – 60 ปี	33	75.00

ตารางที่ 3.1 (ต่อ) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน N = 44	ร้อยละ
<b>อายุราชการ</b>		
10 – 20 ปี	7	15.91
21 – 30 ปี	29	65.91
31 – 40 ปี	8	18.18
<b>การดำรงตำแหน่งปลัดฯ</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	6	13.64
10 – 20 ปี	10	22.72
มากกว่า 20 ปี	28	63.64
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	4	9.09
ปริญญาโท/เอก	40	90.91

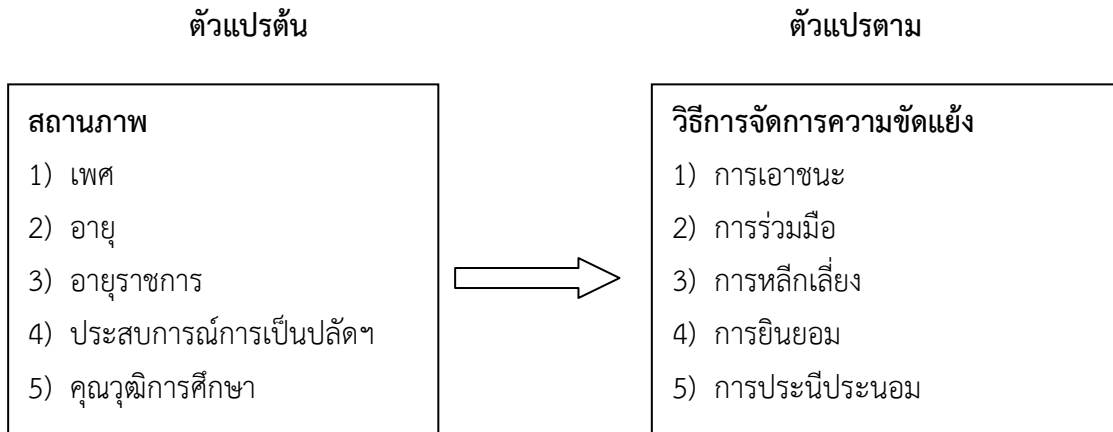
### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น ประกอบด้วย สถานภาพ ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และคุณวุฒิการศึกษา

ตัวแปรตาม ประกอบด้วย วิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 1) การเอาชนะ
- 2) การร่วมมือ
- 3) การหลีกเลี่ยง
- 4) การยินยอม
- 5) การประนีประนอม

## กรอบแนวคิดการวิจัย



### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) โดยสอบถามเกี่ยวกับ

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) อายุราชการ
- 4) ประสบการณ์การเป็นปลัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น
- 5) คุณวุฒิทางการศึกษา

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถาม วิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานโดยผู้วิจัยได้จำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้พบโดยมีสถานการณ์ การปฏิบัติงาน ที่เกิดความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบได้ข้อละมากกว่า 1 วิธี และมีการกำหนดคำตอบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถระบุถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างจากวิธีการที่ผู้วิจัยได้กำหนด ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสถานการณ์ความขัดแย้ง ตามสาเหตุของความขัดแย้งจากการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ความขัดแย้งกับนายกองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 สถานการณ์ ประกอบด้วย ความขัดแย้งตามสถานการณ์ในประเด็นต่าง ๆ ประกอบด้วย

- |              |  |
|--------------|--|
| ประเด็นที่ 1 | สถานการณ์ ความขัดแย้งส่วนบุคคล                   |
| ประเด็นที่ 2 | สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน |

ประเด็นที่ 3 สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 4 สถานการณ์ ด้านนโยบายการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 5 สถานการณ์ ด้านนโยบายการปฏิบัติงาน

2) ความขัดแย้งกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยความขัดแย้งตามสถานการณ์ในประเด็นต่าง ๆ ประกอบด้วย

ประเด็นที่ 6 สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 7 สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 8 สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านโครงสร้างการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 9 สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 10 สถานการณ์ ความขัดแย้งส่วนบุคคล

3) ความขัดแย้งกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยความขัดแย้งตามสถานการณ์ในประเด็นต่าง ๆ ประกอบด้วย

ประเด็นที่ 11 สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 12 สถานการณ์ ความขัดแย้งส่วนบุคคล

ประเด็นที่ 13 สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านโครงสร้างการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 14 สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านโครงสร้างการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 15 สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

4) ความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่น ประกอบด้วยความขัดแย้งตามสถานการณ์ในประเด็นต่าง ๆ ประกอบด้วย

ประเด็นที่ 16 สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 17 สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านโครงสร้างการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 18 สถานการณ์ ความขัดแย้งส่วนบุคคล

ประเด็นที่ 19 สถานการณ์ ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 20 สถานการณ์ ความขัดแย้งส่วนบุคคล

### วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ศึกษาหลักการ แนวคิด งานวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการจัดการความขัดแย้ง

2) การสอบถาม กรณีปัญหาที่พบในการจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แล้วประมวลปัญหาสร้างเป็นคำถามกรณีศึกษา เพื่อสอบถามกับปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง

3) นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องตามรูปแบบ (Format) ความถูกต้องของการใช้ถ้อยคำ (Wording) และ การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องในมนุษย์โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

(1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กมลวรรณ วรรณธำ ร่องอธิการบดีฝ่ายวิจัย นวัตกรรม และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

(2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชนิกันต์ ผลเจริญ ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา

(3) อาจารย์ สุรศักดิ์ ศรีธรรมกุล ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

(4) นาย จิรยุทธ เกตุวรรรัตน์ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพระขาวอำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล และการดูแลและคุ้มครองผู้ให้ข้อมูล**

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ขอนหนังสือแนะนำตัวจากมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาถึงท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง เพื่อขอความร่วมมือปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง ช่วยตอบแบบสอบถาม

2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นตอบและรองรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง กรณีผู้ตอบแบบสอบถามไม่สะดวก ผู้วิจัยจัดเตรียมซองติดตราไปรษณียากรเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบ และส่งกลับภายหลัง

**การดูแลคุ้มครองผู้ตอบแบบสอบถาม**

1) ผู้วิจัยแจ้งจุดประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบว่า ผลของการวิจัย จะวิเคราะห์ด้วยภาพรวม และจะไม่มีเปิดเผยชื่อของผู้ตอบแบบสอบถาม และชื่อขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรายงานการวิจัย โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสอบถามถึงรายละเอียดของการวิจัย เพื่อตัดสลิใจก่อนทำแบบสอบถาม

2) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การนำผู้ตอบแบบสอบถามออกจากกระบวนการเก็บข้อมูล หากผู้ตอบแบบสอบถามไม่พร้อมหรือไม่สะดวกในการตอบแบบสอบถามด้วยเหตุผลส่วนตัว การไม่พร้อมเนื่องจากเข้ารับตำแหน่งปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้ไม่นาน ทำให้ไม่มีประสบการณ์ในการจัดการความขัดแย้งหรือด้วยเหตุสุดวิสัยอื่น ๆ และผู้ตอบแบบสอบถามสามารถออกจากกระบวนการเก็บข้อมูลได้ ทั้งก่อนการตอบแบบสอบถาม ระหว่างการตอบแบบสอบถาม และภายหลังการตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยจะแจ้งหมายเลขโทรศัพท์ของผู้วิจัยให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม



3) การรักษาความลับของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยในแบบสอบถามจะไม่มีกำหนดรหัสของแบบสอบถาม ชื่อ และสถานที่ทำงานที่จะระบุถึงตัวผู้ตอบแบบสอบถาม และระบุถึงวิธีการทำลายแบบสอบถามโดยใช้เครื่องทำลายเอกสารภายหลังจากผลงานวิจัยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่สู่สาธารณะ อีกทั้งผู้วิจัยจะไม่แจ้งชื่อ และสถานที่ทำงานของผู้ที่ออกจากกระบวนการเก็บข้อมูลให้กับผู้อื่นทราบ

4) ข้อพิจารณาเรื่องชุมชนท้องถิ่นหากพบว่าข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิดจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลดังกล่าวมาไว้ในรายงานการวิจัย

### จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

การวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง ได้รับการพิจารณาและผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยยึดหลักเกณฑ์ตามคำประกาศเฮลซิงกิ (Declaration of Helsinki) มีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากลตลอดจนกฎหมายข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ เลขที่ใบรับรอง HE-073-2563 วันที่รับรอง 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2563

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษากิจการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นและเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งตามสถานภาพของปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง ผู้วิจัยได้ศึกษาประชากรที่ศึกษาประกอบด้วย ปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง จำนวน 65 คน และได้จัดลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนและเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ที่สุด จำนวน 44 คน เนื่องจากประชากรอยู่ในเกณฑ์การคัดเลือกอาสาสมัครออกจากโครงการในกรณี 1) ปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ในพื้นที่อื่น 2) ปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นมีความประสงค์ไม่ขอตอบแบบสอบถามด้วยเหตุผลส่วนตัว ผู้วิจัยได้จัดลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิจัย

N แทน	จำนวนประชากร
$\chi^2$ แทน	การทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)
Sig แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
* แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** วิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น

- 1) วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายกองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น สถานการณ์ข้อที่ 1-5 ดังตารางที่ 4.1 – 4.2
- 2) วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น สถานการณ์ข้อที่ 6-10 ดังตารางที่ 4.3 – 4.4
- 3) วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น สถานการณ์ข้อที่ 11-15 ดังตารางที่ 4.5 – 4.6
- 4) วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น สถานการณ์ข้อที่ 16-20 ดังตารางที่ 4.7 – 4.8

**ตอนที่ 2** เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังตารางที่ 4.9-4.28

**ตอนที่ 1** ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**ตารางที่ 4.1** ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวม

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ความถี่	ร้อยละ
การเอาชนะ	95	43.18
การหลีกเลี่ยง	32	14.54
การร่วมมือ	34	15.45
การประนีประนอม	21	9.54
การยินยอม	29	13.18
วิธีการอื่น	9	4.09

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง ส่วนใหญ่เลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการเอาชนะถึงร้อยละ 31.82 รองลงมาคือ การร่วมมือ ร้อยละ 15.45 และการหลีกเลี่ยง ร้อยละ 14.54

**ตารางที่ 4.2** ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเด็นความขัดแย้ง	การจัดการความขัดแย้ง	จำนวนคน (N = 44)	ร้อยละ
1. นายกฯ สั่งการให้ท่านหาวิธีการซ่อมแซมถนนเส้นทางที่จะจัดงานบวชน้องภรรยาของนายกฯ ซึ่งถนนสายนี้ไม่อยู่ในแผนพัฒนาท้องถิ่นท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	34	77.27
	การประนีประนอม	3	6.82
	การยินยอม	5	11.36
	อื่นๆ	2	4.55
	<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
2. นายกฯ แจ้งให้ท่านทำแผนจัดซื้อรถเก็บขยะเพิ่มทั้งที่มีจำนวนเพียงพอต่อการใช้งานอยู่แล้วโดยกำหนดคุณลักษณะให้ใกล้เคียงกับรถเก็บขยะคันเดิมที่เพิ่งจัดซื้อเมื่อปีที่แล้วซึ่งในปีนี้นรถรุ่นนี้มีคุณลักษณะพิเศษเพิ่มขึ้นต่างจากรถยี่ห้ออื่น แต่จะไม่สูงกว่าราคากลาง ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	8	18.18
	การหลีกเลี่ยง	27	61.36
	การร่วมมือ	6	13.64
	การยินยอม	1	2.27
	อื่นๆ	2	4.55
<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	

ตารางที่ 4.2 ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ประเด็นความขัดแย้ง	การจัดการความขัดแย้ง	จำนวนคน (N = 44)	ร้อยละ
3. นายกฯ จะฝากหลานหิ้วคะแนนคนสำคัญ เข้าเป็นพนักงานจ้างฯ ชูรกรท ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	39	88.63
	การหลีกเลี่ยง	2	4.55
	การร่วมมือ	1	2.27
	การประนีประนอม	1	2.27
	อื่นๆ	1	2.27
	<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
4. เกิดปัญหาผักตบชวาเต็มลำคลองประชาชนเดือนร้อนนายกฯ สั่งการให้ท่านรีบดำเนินการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์สำหรับการจัดเก็บผักตบชวาเป็นการเร่งด่วน โดยไม่ผ่านการพิจารณาจากสภาฯ ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	8	18.18
	การประนีประนอม	23	52.27
	การยินยอม	11	25.00
	อื่นๆ	2	4.55
	<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
5. จากผลการเลือกตั้งทำให้ได้นายกฯ คนใหม่ซึ่งมาจากสมาชิกสภาฯ คนที่มีภูมิเรื่องขัดแย้งกับท่านในการประชุมสภาฯ เกี่ยวกับการเสนอญัตติที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถสนองความต้องการได้อย่างทันใจ เพราะขัดต่อระเบียบของทางราชการทำให้คาดเดาได้ว่าท่านและนายกฯ คนใหม่จะมีเรื่องขัดแย้งในการทำงานร่วมกันในอนาคตแน่ๆ ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	6	13.64
	การหลีกเลี่ยง	3	6.82
	การร่วมมือ	27	61.36
	การประนีประนอม	2	4.55
	การยินยอม	4	9.09
	อื่นๆ	2	4.55
<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	
<b>โดยรวม</b>	การเอาชนะ	95	43.18
	การหลีกเลี่ยง	32	14.54
	การร่วมมือ	34	15.45
	การประนีประนอม	29	13.18
	การยินยอม	21	9.55
	อื่นๆ	9	1.81
	<b>รวม</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในแต่ละประเด็นที่มีสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน ดังนี้

ประเด็นที่ 1 สาเหตุของความขัดแย้งส่วนบุคคล “นายกฯ สั่งการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหาวิธีการซ่อมแซมถนนเส้นทางที่จะจัดงานบวช น้องภรรยาของนายกฯ ซึ่งถนนสายนี้ไม่อยู่ในแผนพัฒนาท้องถิ่น” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยการเอาชนะมากที่สุด ด้วยการเข้าชี้แจงนายกฯ ว่าไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากขีดระเบียบ

ประเด็นที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้งจากทรัพยากรในการปฏิบัติงาน “นายกฯ แจ้งให้ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำแผนจัดซื้อรถเก็บขยะเพิ่มทั้งที่มีจำนวนเพียงพอต่อการใช้งานอยู่แล้ว โดยกำหนดคุณลักษณะให้ใกล้เคียงกับรถเก็บขยะคันเดิม ที่เพิ่งจัดซื้อเมื่อปีที่แล้ว ซึ่งปีนี้รถรุ่นนี้มีคุณลักษณะพิเศษเพิ่มขึ้นต่างจากรถยี่ห้ออื่น แต่จะไม่สูงกว่าราคากลาง” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงมากที่สุด ด้วยการเข้าชี้แจงกับนายกฯ ว่าควรใช้งบประมาณจัดซื้อประเภทอื่นซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้งานมากกว่า

ประเด็นที่ 3 สาเหตุของความขัดแย้งจากโครงสร้างในการปฏิบัติงาน “นายกฯ จะฝากหลานหัวคะแนนคนสำคัญ เข้าเป็นพนักงานจ้างฯ งานธุรการ” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยการเอาชนะมากที่สุด ด้วยการจัดให้มีการสอบแข่งขันกับผู้สมัครรายอื่น ๆ เนื่องจากทุกรายก็เป็นประชาชนในท้องถิ่นเช่นกัน

ประเด็นที่ 4 สาเหตุของความขัดแย้งจากนโยบายการปฏิบัติงาน “เมื่อเกิดปัญหาผักตบชวาเต็มลำคลอง ประชาชนได้รับความเดือดร้อน นายกฯ ได้สั่งการให้ดำเนินการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์สำหรับการจัดเก็บผักตบชวาอย่างเร่งด่วน โดยไม่ผ่านการพิจารณาจากสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการยินยอมมากที่สุด ด้วยการดำเนินการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงาน แก้ไขปัญหาแต่จะยังไม่จัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ที่ขัดต่อระเบียบของทางราชการ

ประเด็นที่ 5 สาเหตุของความขัดแย้งจากนโยบายการปฏิบัติงาน “จากผลการเลือกตั้งทำให้ได้นายกฯ คนใหม่ ซึ่งมาจากสมาชิกสภาฯ ผู้ที่เคยมีเรื่องขัดแย้งกับปลัดฯ มาก่อน ทำให้คาดเดาได้ว่าปลัดฯ กับนายกฯ คนใหม่จะต้องมีเรื่องที่ขัดแย้งในการทำงานต่อไป” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการร่วมมือมากที่สุด ด้วยการเข้าไปพูดคุยทำความเข้าใจกับนายกฯ คนใหม่ เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการ

**ตารางที่ 4.3** ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวม

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ความถี่	ร้อยละ
การเอาชนะ	72	31.82
การหลีกเลี่ยง	24	10.90
การร่วมมือ	39	17.72
การประนีประนอม	62	27.27
การยินยอม	14	6.36
วิธีการอื่น	9	4.09

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทองส่วนใหญ่เลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยวิธีการเอาชนะถึงร้อยละ 31.82 รองลงมาคือ วิธีการประนีประนอม ร้อยละ 27.27 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง เลือกน้อยที่สุดคือ วิธีการยินยอม

**ตารางที่ 4.4** ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเด็นความขัดแย้ง	การจัดการความขัดแย้ง	จำนวนคน (N = 44)	ร้อยละ
6. สมาชิกสภาฯ ขอให้ท่านลดงบประมาณของสำนักงานในการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ ให้นำไปปรับปรุงภูมิทัศน์ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในหมู่บ้านของตนเพื่อหวังผลทางการเมืองในพื้นที่ ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	17	38.64
	การหลีกเลี่ยง	4	9.09
	การร่วมมือ	15	34.09
	การประนีประนอม	3	6.82
	การยินยอม	3	6.81
	อื่นๆ	2	4.55
	<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

**ตารางที่ 4.4** ความถี่ ร้อยละ การจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ประเด็นความขัดแย้ง	การจัดการความขัดแย้ง	จำนวนคน (N = 44)	ร้อยละ
7. ท่านพบว่าสมาชิกสภาฯ บางรายต้องการงบประมาณจัดซื้อและติดตั้งกล้องวงจรปิด (CCTV) ตามเส้นทางไปบ้านของตนเองที่อยู่ห่างไกลจากชุมชนโดยที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนโดยรวม ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	17	38.64
	การหลีกเลี่ยง	17	38.64
	การร่วมมือ	2	4.55
	การประนีประนอม	2	4.55
	การยินยอม	5	11.36
	อื่นๆ	1	2.27
	<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
8. สมาชิกสภาฯ เข้ามาก้าวร้าวการทำงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยคิดว่าสมาชิกสภาฯ สามารถสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ตนต้องการได้ ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	20	45.45
	การหลีกเลี่ยง	1	2.27
	การร่วมมือ	4	9.09
	การประนีประนอม	18	40.91
	อื่นๆ	1	2.27
<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	
9. สมาชิกสภาฯ พยายามวิ่งเต้นเพื่อของบประมาณไปจัดทำโครงการในพื้นที่ของตนเองจนสามารถได้รับการบรรจุโครงการไว้ในร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทำให้สมาชิกสภาฯ รายอื่นที่ได้รับจัดสรรงบประมาณน้อยกว่าไม่พอใจพร้อมกล่าวหาว่าท่านมีความลำเอียงในการจัดทำร่างข้อบัญญัติเกิดความไม่เป็นธรรม ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	18	40.91
	การหลีกเลี่ยง	1	2.27
	การร่วมมือ	11	25.00
	การประนีประนอม	11	25.00
	อื่นๆ	3	6.82
<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	
10. ท่านได้รับทราบข้อมูลว่าสมาชิกสภาฯ บางรายอาสาสิ่งของเยียวยาผู้ประสบอุทกภัยไปแจกจ่ายเฉพาะกลุ่มญาติพี่น้องของตน สิ่งของไม่ตกถึงมือผู้เดือดร้อนอย่างแท้จริง ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร	การหลีกเลี่ยง	1	2.27
	การร่วมมือ	7	15.91
	การยินยอม	9	20.45
	การประนีประนอม	25	56.81
	อื่นๆ	2	4.55
<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละประเด็นที่มีสาเหตุแตกต่างกัน ดังนี้

ประเด็นที่ 6 สาเหตุของความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน “สมาชิกสภาขอให้ปลัดฯ ลดงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ให้นำไปปรับปรุงภูมิทัศน์ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในหมู่บ้านของตน เพื่อหวังผลทางการเมือง” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการเอาชนะและการร่วมมือในระดับมากด้วยการชี้แจงต่อสภาฯ ว่าเป็นการจัดสรรงบประมาณคนละส่วน สำนักงานฯ จำเป็นต้องใช้วัสดุ ครุภัณฑ์เพื่อปฏิบัติราชการ และร่วมกันกับสมาชิกสภาฯ ว่าสำนักงานฯ ควรจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ชนิดใดและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรปรับปรุงภูมิทัศน์อย่างไร

ประเด็นที่ 7 สาเหตุของความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน “ปลัดฯ พบว่าสมาชิกสภาฯ บางรายต้องการงบประมาณจัดซื้อและติดตั้งกล้องวงจรปิดตามเส้นทางไปบ้านพักของตนเอง ที่อยู่ห่างไกลจากชุมชนโดยที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนโดยรวม” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการเอาชนะและวิธีการหลีกเลี่ยงมากเท่า ๆ กัน ด้วยการเสนอความคิดเห็นคัดค้านเพื่อจะได้จัดสรรงบประมาณให้ก่อนประโยชน์แก่ประชาชนส่วนใหญ่ และปล่อยให้มีการจัดซื้อเพราะประชาชนจะให้เห็นพฤติกรรมของสมาชิกสภาฯ ที่ตนเลือก

ประเด็นที่ 8 สาเหตุของความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน “สมาชิกสภาฯ เข้ามาก้าวล่วงการทำงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยคิดว่าสมาชิกสภาฯ สามารถสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ตนต้องการได้” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการเอาชนะและการประนีประนอมมากใกล้เคียงกัน ด้วยการอธิบายให้สมาชิกสภาฯ ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา สั่งการบุคลากรให้สำนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแจ้งให้ที่ประชุมสภาฯ ว่าหากสมาชิกสภาฯ ต้องการให้บุคลากรช่วยเหลือหรือปฏิบัติงานด้านใดก็ให้สมาชิกสภาฯ แจ้งตรงต่อปลัดฯ สั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 9 สาเหตุของความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน “สมาชิกสภาฯ พยายามวิ่งเต้นเพื่อขอขบประมาณเพื่อจัดทำโครงการในพื้นที่ของตนเอง จนได้รับการบรรจุโครงการในร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทำให้สมาชิกสภาฯ รายอื่นที่ได้รับงบประมาณน้อยกว่าไม่พอใจ พร้อมกล่าวหาว่าปลัดฯ มีความลำเอียงในการจัดทำร่างข้อบัญญัติเกิดความไม่เป็นธรรม” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะมากที่สุด ด้วยการยืนยันการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่เพราะผลสรุปจะมาจากการประชุมสภาฯ

ประเด็นที่ 10 สาเหตุของความขัดแย้งส่วนบุคคล “ปลัดฯ ได้รับทราบข้อมูลว่าสมาชิกสภาฯ บางรายที่อาสาหนังสือของเยียวยาผู้ประสบอุทกภัยไปแจกจ่ายเฉพาะกลุ่มญาติพี่น้องของตน สิ่งของไม่ตกถึงมือผู้ที่เดือดร้อนอย่างแท้จริง” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด ด้วยการปรับปรุงวิธีการแจกจ่ายสิ่งของในรอบต่อไปให้รัดกุมขึ้น เพราะพบว่าปัญหาในรอบนี้เกิดจากช่องว่างในการแจกจ่ายสิ่งของ



**ตารางที่ 4.5** ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวม

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ความถี่	ร้อยละ
การเอาชนะ	34	15.45
การหลีกเลี่ยง	12	5.45
การร่วมมือ	116	52.72
การประนีประนอม	37	16.82
การยินยอม	17	7.72
วิธีการอื่น	4	1.80

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทองส่วนใหญ่เลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยวิธีการร่วมมือถึงร้อยละ 52.72 รองลงมาคือ การประนีประนอม ร้อยละ 16.82 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง เลือกน้อยที่สุดคือ วิธีการหลีกเลี่ยง

**ตารางที่ 4.6** ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเด็นความขัดแย้ง	การจัดการความขัดแย้ง	จำนวนคน (N = 44)	ร้อยละ
11. เมื่อท่านย้ายเข้ามาดำรงตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใหม่ ๆ บุคลากรที่เป็นคนในพื้นที่และปฏิบัติงานมานานไม่ยอมรับแผนการพัฒนาองค์กรที่ท่านออกคำสั่งให้ปฏิบัติ โดยความเห็นชอบจากนาย ก ๆ ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	4	9.09
	การหลีกเลี่ยง	1	2.27
	การร่วมมือ	32	72.73
	การประนีประนอม	1	2.27
	การยินยอม	5	11.36
	อื่นๆ	1	2.27
	<b>รวม</b>		<b>44</b>

**ตารางที่ 4.6** ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ประเด็นความขัดแย้ง	การจัดการความขัดแย้ง	จำนวนคน (N = 44)	ร้อยละ
12. ผู้อำนวยการกองช่างมีความขัดแย้งส่วนตัวกับผู้อำนวยการกองคลัง เมื่อกองช่างจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ก็จะถูกตรวจสอบเอกสารพบว่า มีข้อบกพร่องจนต้องนำกลับไปแก้ไขใหม่หลายครั้ง ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	3	6.82
	การหลีกเลี่ยง	1	2.27
	การร่วมมือ	37	84.09
	การประนีประนอม	3	6.82
	<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
13. มีบุคลากรหนึ่งรายมักกลับเข้าทำงานหลังจากช่วงเวลาพักเที่ยงประมาณบ่ายสองโมงถึงบ่ายสามโมงเป็นประจำโดยอ้างว่าไปทำธุระส่วนตัวให้นายกฯ บ้าง รองนายกฯ บ้างจนบุคลากรทั้งสำนักงานมองว่าเป็นการเอาเปรียบ ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	2	4.55
	การหลีกเลี่ยง	7	15.91
	การร่วมมือ	26	59.09
	การประนีประนอม	8	18.18
	การยินยอม	1	2.27
<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	
14. บุคลากรฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลร่วมกับบุคลากรฝ่ายอื่นที่เป็นเพื่อนกันจัดทำโครงการศึกษาดูงานที่ชะอำโดยนำเสนอโครงการกับนายกฯ โดยตรงก่อนที่จะนำกลับมาดำเนินการตามขั้นตอนโดยอ้างว่า นายกฯ เห็นชอบและปรับโครงการตาม วัน เวลา สถานที่ และกิจกรรมเรียบร้อยแล้ว ให้ปลัดฯ ลงนามเพียงอย่างเดียวไม่ต้องแก้ไขอื่น ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	2	4.55
	การร่วมมือ	13	29.55
	การประนีประนอม	1	2.27
	การยินยอม	28	63.64
<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	
15. บุคลากรในสำนักงานเข้ามาพูดคุยกับท่านถึงความโปร่งใสในการพิจารณาความดีความชอบ เพราะเห็นว่าบุคลากรคนหนึ่งที่เป็นญาตินักการเมืองท้องถิ่นมีอัตราเงินเดือนสูงกว่าตนทั้งที่ตนทำงานดีกว่า มีผลงานเชิงประจักษ์ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	23	52.27
	การหลีกเลี่ยง	3	6.82
	การร่วมมือ	8	18.18
	การยินยอม	7	15.90
	อื่นๆ	3	6.82
<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละประเด็น ที่มีสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน ดังนี้

ประเด็นที่ 11 สาเหตุของความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน “เมื่อปลัดฯ ย้ายเข้ามาดำรงตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใหม่ ๆ บุคลากรที่เป็นคนในพื้นที่และปฏิบัติงานมานาน ไม่ยอมรับแผนการพัฒนาองค์กรที่ปลัดฯ ได้ออกคำสั่งให้ปฏิบัติโดยความเห็นชอบจากนายกฯ” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการ ความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือมากที่สุด ด้วยการเรียกประชุมบุคลากรเพื่อหาข้อตกลงในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน

ประเด็นที่ 12 สาเหตุของความขัดแย้งส่วนบุคคล “ผู้อำนวยการกองช่าง มีความขัดแย้งส่วนตัวกับผู้อำนวยการกองคลัง ทำให้เมื่อกองช่างจัดซื้ออุปกรณ์ก็จะถูกตรวจสอบเอกสาร พบว่า มีข้อบกพร่องจนต้องนำกลับไปแก้ไขใหม่หลายครั้ง ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการร่วมมือมากที่สุด ด้วยการเรียกประชุมทั้งสองฝ่ายให้รับทราบปัญหาและหาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ประเด็นที่ 13 สาเหตุของความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน “มีบุคลากรหนึ่งราย มักกลับเข้าทำงานหลังจากช่วงเวลาพักเที่ยงประมาณบ่ายสองโมงถึงบ่ายสามโมงเป็นประจำ โดยอ้างว่าไปทำธุระส่วนตัวให้นายกฯ หรือรองนายกฯ จนบุคลากรทั้งสำนักงานมองว่าเป็นการเอาเปรียบ” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการร่วมมือมากที่สุด ด้วยวิธีการประชุมบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดเวลาที่จะกลับเข้าทำงานหลังเที่ยง และการกลับก่อนเวลาราชการ หากมีเหตุจำเป็น

ประเด็นที่ 14 สาเหตุของความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน “บุคลากรฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลร่วมกับบุคลากรฝ่ายอื่นที่เป็นเพื่อนกันจัดทำโครงการศึกษาดูงานที่ชะอำ โดยนำเสนอโครงการกับนายกฯ โดยตรงก่อนที่จะนำกลับมาดำเนินการตามขั้นตอนโดยอ้างว่า นายกฯ เห็นชอบและปรับโครงการตามวัน เวลา สถานที่และกิจกรรมเรียบร้อยแล้ว ให้ปลัดฯ ลงนามเพียงอย่างเดียวโดยไม่ต้องแก้ไขอย่างอื่น” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นการร่วมมือด้วยวิธีการพบบุคลากรเข้าพบนายกฯ พร้อมคุยกันทั้ง 3 ฝ่าย เพื่อปรับเปลี่ยนโครงการให้ถูกต้องตามระเบียบราชการและขอปรับแก้โครงการเป็นบางส่วนร่วมกับบุคลากรที่นำเสนอเพื่อความเป็นไปได้และถูกต้องตามระเบียบราชการ

ประเด็นที่ 15 สาเหตุของความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน “บุคลากรในสำนักงานฯ เข้ามาพูดคุยกับปลัดฯ ถึงความโปร่งใสในการพิจารณาความดีความชอบ เนื่องจากเห็นว่า บุคลากรคนที่เป็นญาติกับนักการเมืองท้องถิ่นมีอัตราการเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงกว่าตน ทั้งที่ตนทำงานได้ดีกว่าและมีผลงานเชิงประจักษ์” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยการเอาชนะด้วยการแจ้งกับผู้ร้องเรียนและประกาศให้บุคลากรทราบว่า การพิจารณาความดีความชอบ อันเป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชา

**ตารางที่ 4.7** ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่นโดยรวม

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ความถี่	ร้อยละ
การเอาชนะ	8	3.63
การหลีกเลี่ยง	28	12.72
การร่วมมือ	112	17.73
การประนีประนอม	37	16.36
การยินยอม	13	5.91
วิธีการอื่น	12	5.45

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง ส่วนใหญ่เลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่น ด้วยวิธีการร่วมมือ ถึงร้อยละ 47.73 รองลงมาคือ วิธีการประนีประนอม ร้อยละ 16.36 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง เลือกน้อยที่สุดคือ การเอาชนะ

**ตารางที่ 4.8** ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น

ประเด็นความขัดแย้ง	การจัดการความขัดแย้ง	จำนวนคน (N = 44)	ร้อยละ
16. ในการจัดทำประชาคมพบว่าประชาชนต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดทำการด้านการชำระภาษีที่เกี่ยวข้องในวัน เสาร์ - อาทิตย์ เนื่องจากไม่สะดวกในวัน-เวลาราชการ แต่เมื่อทดลองเปิดทำการวันเสาร์ - อาทิตย์ ได้เพียง 4 สัปดาห์พบว่าประชาชนมาชำระภาษีเพียงวันละ 1-2 คน ทั้งที่ได้ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงแล้ว ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	3	6.82
	การหลีกเลี่ยง	8	18.18
	การร่วมมือ	8	18.18
	การประนีประนอม	8	18.18
	การยินยอม	13	29.55
	อื่นๆ	4	9.09
	<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
17. ประชาชนในท้องถิ่นที่ไม่เข้าร่วมประชาคมท้องถิ่นเพราะเห็นว่าเสียเวลาและได้เลือกสมาชิกสภาฯ ไปแล้ว หากมีปัญหาอะไรก็จะแจ้งสมาชิกสภาฯ ไปเอง แต่หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะแจกสิ่งของอะไรก็จะยินดี เข้าร่วมท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การหลีกเลี่ยง	6	13.64
	การร่วมมือ	18	40.91
	การประนีประนอม	20	45.54
	<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 4.8 ความถี่ ร้อยละ วิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น (ต่อ)

ประเด็นความขัดแย้ง	การจัดการความขัดแย้ง	จำนวนคน (N = 44)	ร้อยละ
18. ประชาชนบางกลุ่มไม่ยินยอมให้พ่นหมอกควันกำจัดขยะเพราะกลัวสารพิษจะตกค้าง ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	1	2.27
	การหลีกเลี่ยง	2	4.55
	การร่วมมือ	39	88.63
	การประนีประนอม	1	2.27
	การยินยอม	1	2.27
	<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
19. เกิดอุทกภัยในพื้นที่การเกษตรประชาชนใช้ความสนิทสนมส่วนตัวของความอนุเคราะห์เครื่องสูบน้ำจากชลประทานแต่จะมาขอสนับสนุนเงินค่าน้ำมันจาก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การเอาชนะ	4	9.09
	การร่วมมือ	29	65.90
	การประนีประนอม	2	4.55
	การยินยอม	5	11.36
	อื่นๆ	4	9.09
	<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
20. ประชาชนบางส่วนไม่ยินยอมชำระค่าเก็บขยะตามข้อบัญญัติ ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	การหลีกเลี่ยง	12	27.27
	การร่วมมือ	26	59.09
	การยินยอม	2	4.55
	อื่นๆ	4	9.09
	<b>รวม</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่นในแต่ละประเด็นที่มีสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน ดังนี้

ประเด็นที่ 16 สาเหตุของความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน “ในการจัดทำประชาคมพบว่า ประชาชนต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดทำการด้านการชำระภาษีที่เกี่ยวข้องในวันเสาร์-อาทิตย์ เนื่องจากไม่สะดวกในวัน-เวลาราชการแต่เมื่อทดลองเปิดทำการวันเสาร์-อาทิตย์ ได้เพียง 4 สัปดาห์ พบว่า ประชาชนมาชำระภาษีเพียงวันละ 1 – 2 คน ทั้งที่ได้มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงแล้ว” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยการประนีประนอมมากที่สุด ด้วยวิธีการลดเวลาการให้บริการเฉพาะวันอาทิตย์เพียงวันเดียว นอกจากนี้ยังพบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงการยินยอมและการร่วมมือใกล้เคียงกัน ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่นที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นน้อยที่สุดคือ การเอาชนะ

ประเด็นที่ 17 สาเหตุของความขัดแย้งด้านโครงสร้างการปฏิบัติงาน “ประชาชนไม่เข้าร่วมประชาคมในท้องถิ่น เพราะเห็นว่าเสียเวลา และได้เลือกสมาชิกสภาฯ ไปแล้ว หากมีปัญหาอะไรก็จะแจ้งสมาชิกสภาฯ ไปเอง แต่หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะแจกสิ่งของอะไรก็จะยินดีเข้าร่วม” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการประนีประนอมและการร่วมมือมาก ด้วยวิธีการประนีประนอมและการร่วมมือด้วยการประสานกับสมาชิกสภาฯ ในพื้นที่เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ที่ประชาชนพร้อมมากที่สุด และปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าพบแกนนำ และหัวหน้ากลุ่มในชุมชนชี้แจงถึงผลประโยชน์จากการเข้าร่วมประชาคมให้ทราบอย่างชัดเจน

ประเด็นที่ 18 สาเหตุของความขัดแย้งส่วนบุคคล “ประชาชนบางกลุ่มไม่ยินยอมให้พ่นหมอกควัน กำจัดขุขี้ เพราะกลัวสารพิษตกค้าง” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือมากที่สุด ด้วยการประชุมทำความเข้าใจกับชุมชนร่วมกันกำหนด วัน เวลาที่จะพ่นหมอกควันเพื่อให้ประชาชนจัดเก็บขี้ของให้มิดชิด

ประเด็นที่ 19 สาเหตุของความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน “เกิดอุทกภัยในพื้นที่การเกษตร ประชาชนใช้ความสนิทสนมส่วนตัวขอความอนุเคราะห์เครื่องสูบน้ำจากชลประทาน แต่จะมาขอสนับสนุนเงินค่าน้ำมันจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดย วิธีการร่วมมือมากที่สุดด้วยการประสานงานกับชลประทานให้จัดหา น้ำมันก่อน เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ได้ตั้งงบประมาณไว้

ประเด็นที่ 20 สาเหตุของความขัดแย้งส่วนบุคคล “ประชาชนบางส่วนไม่ยินยอมชำระเงินค่าเก็บขยะตามข้อบัญญัติ” ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือด้วยการนำเรื่องเข้าประชุมสภาฯ เพื่อปรับข้อบัญญัติลดหรืองดค่าเก็บขยะ

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำแนกตามสถานภาพ  
 ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายก  
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามเพศ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	เพศ			$\chi^2$	df	Sig
		ชาย	หญิง	รวม			
1.	การเอาชนะ	2	3	5	2.654	3	.448
	การประนีประนอม	24	10	34			
	การยินยอม	3	0	3			
	วิธีอื่น	1	1	2			
	รวม	30	14	44			
2.	การเอาชนะ	1	0	1	2.221	4	.695
	การหลีกเลี่ยง	18	9	27			
	การร่วมมือ	5	3	8			
	การยินยอม	4	2	6			
	วิธีอื่น	2	0	2			
รวม	30	14	44				
3.	การเอาชนะ	1	0	1	2.826	4	.587
	การหลีกเลี่ยง	26	13	39			
	การร่วมมือ	2	0	2			
	การประนีประนอม	0	1	1			
	วิธีอื่น	1	0	1			
รวม	30	14	44				
4.	การเอาชนะ	14	9	23	6.076	3	.108
	การประนีประนอม	10	1	11			
	การยินยอม	4	4	8			
	วิธีอื่น	2	0	2			
	รวม	30	14	44			
5.	การเอาชนะ	6	0	6	6.301	5	.278
	การหลีกเลี่ยง	3	0	3			
	การร่วมมือ	16	11	27			
	การประนีประนอม	2	2	4			
	การยินยอม	2	0	2			
วิธีอื่น	1	1	2				
รวม	30	14	44				

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.10** เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามเพศ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	เพศ			$\chi^2$	df	Sig
		ชาย	หญิง	รวม			
6.	การเอาชนะ	2	1	3	3.992	5	.551
	การหลีกเลี่ยง	12	5	17			
	การร่วมมือ	8	7	15			
	การประนีประนอม	3	0	3			
	การยินยอม	3	1	4			
	วิธีอื่น	2	0	2			
	<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>44</b>			
7.	การเอาชนะ	12	5	17	3.787	5	.580
	การหลีกเลี่ยง	1	1	2			
	การร่วมมือ	3	2	5			
	การประนีประนอม	1	1	2			
	การยินยอม	12	5	17			
	วิธีอื่น	1	0	1			
	<b>รวม</b>	<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>44</b>			
8.	การเอาชนะ	13	7	20	1.131	4	.889
	การหลีกเลี่ยง	12	6	18			
	การร่วมมือ	1	0	1			
	การประนีประนอม	3	1	4			
	วิธีอื่น	1	0	1			
	<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>44</b>			



ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามเพศ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	เพศ			$\chi^2$	df	Sig
		ชาย	หญิง	รวม			
9.	การหลีกเลี่ยง	11	7	18	1.932	4	.748
	การร่วมมือ	1	0	1			
	การประนีประนอม	8	3	11			
	การยินยอม	8	4	12			
	วิธีอื่น	2	0	2			
	รวม	30	14	44			
10.	การหลีกเลี่ยง	5	2	7	4.316	4	.365
	การร่วมมือ	1	0	1			
	การประนีประนอม	4	5	9			
	การยินยอม	18	7	25			
	วิธีอื่น	2	0	2			
	รวม	30	14	44			

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับสมาชิกสภาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามเพศ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	เพศ			$\chi^2$	df	Sig
		ชาย	หญิง	รวม			
11.	การเอาชนะ	2	2	4	6.115	5	.295
	การหลีกเลี่ยง	1	0	1			
	การร่วมมือ	21	11	32			
	การประนีประนอม	0	1	1			
	การยินยอม	5	0	5			
	วิธีอื่น	1	0	1			
รวม	30	14	44				

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามเพศ (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	เพศ			$\chi^2$	df	Sig
		ชาย	หญิง	รวม			
12.	การเอาชนะ	3	0	3	3.885	3	.274
	การหลีกเลี่ยง	3	0	3			
	การร่วมมือ	1	0	1			
	การประนีประนอม	23	14	37			
	รวม	30	14	44			
13.	การเอาชนะ	0	1	1	4.281	4	.369
	การหลีกเลี่ยง	6	1	7			
	การร่วมมือ	2	0	2			
	การประนีประนอม	5	3	8			
	การยินยอม	17	9	26			
รวม	30	14	44				
14.	การเอาชนะ	1	0	1	2.578	3	.461
	การร่วมมือ	10	3	13			
	การประนีประนอม	17	11	28			
	การยินยอม	2	0	2			
รวม	30	14	44				
15.	การเอาชนะ	4	4	8	4.386	4	.356
	การหลีกเลี่ยง	2	1	3			
	การร่วมมือ	3	4	7			
	การยินยอม	19	4	23			
	วิธีอื่น	2	1	3			
รวม	30	14	44				

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับ  
ประชาชนภายในท้องถิ่น จำแนกตามเพศ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	เพศ			$\chi^2$	df	Sig
		ชาย	หญิง	รวม			
16.	การเอาชนะ	3	0	3	11.955*	5	.035
	การหลีกเลี่ยง	5	8	13			
	การร่วมมือ	8	0	8			
	การประนีประนอม	7	1	8			
	การยินยอม	5	3	8			
	วิธีอื่น	2	2	4			
	รวม	30	14	44			
17.	การหลีกเลี่ยง	14	6	20	1.080	2	.583
	การร่วมมือ	3	3	6			
	การประนีประนอม	13	5	18			
	รวม	30	14	44			
18.	การเอาชนะ	26	13	39	1.746	4	.782
	การหลีกเลี่ยง	1	0	1			
	การร่วมมือ	1	1	2			
	การประนีประนอม	1	0	1			
	การยินยอม	1	0	1			
	รวม	30	14	44			
19.	การเอาชนะ	1	1	2	2.839	4	.585
	การยินยอม	4	1	5			
	การร่วมมือ	4	0	4			
	การประนีประนอม	19	10	29			
	วิธีอื่น	2	2	4			
	รวม	30	14	44			

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น จำแนกตามเพศ (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	เพศ			$\chi^2$	df	Sig
		ชาย	หญิง	รวม			
20.	การเอาชนะ	1	0	1	2.023	4	.732
	การหลีกเลี่ยง	2	0	2			
	การร่วมมือ	18	8	26			
	การยินยอม	8	4	12			
	วิธีอื่น	2	2	4			
	รวม	30	14	44			

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่า  $\chi^2$  มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในประเด็นที่ 16 “ในการจัดทำประชาคมพบว่า ประชาชนต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดทำการด้านการชำระภาษีที่เกี่ยวข้องในวันเสาร์-อาทิตย์ เนื่องจากไม่สะดวกในเวลาราชการ แต่เมื่อทดลองเปิดทำการในวันเสาร์-อาทิตย์ ได้เพียง 4 สัปดาห์ พบว่ามีประชาชนมาชำระภาษีเพียงวันละ 1-2 คน ทั้งที่มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงแล้ว” แสดงว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่น ในประเด็นที่ 16 แตกต่างกัน ส่วนในประเด็นที่ 17-20 พบว่า ค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามอายุ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุ				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 40 ปี	40-50 ปี	51-60 ปี	รวม			
1.	การเอาชนะ	0	1	4	5	0.766	6	.993
	การประนีประนอม	1	9	24	34			
	การยินยอม	0	0	3	3			
	วิธีอื่น	0	0	2	2			
	รวม	1	10	33	44			

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายก  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามอายุ (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุ				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 40 ปี	40-50 ปี	51-60 ปี	รวม			
2.	การเอาชนะ	0	0	1	1	6.554	8	.585
	การหลีกเลี่ยง	1	6	20	27			
	การร่วมมือ	0	2	6	8			
	การยินยอม	0	0	6	6			
	วิธีอื่น	0	2	0	2			
	รวม	1	10	33	44			
3.	การเอาชนะ	0	0	1	1	29.384**	8	.000
	การหลีกเลี่ยง	0	9	30	39			
	การร่วมมือ	0	0	2	2			
	การประนีประนอม	1	0	0	1			
	วิธีอื่น	0	1	0	1			
	รวม	1	10	33	44			
4.	การเอาชนะ	1	5	17	23	1.378	6	.967
	การประนีประนอม	0	2	9	11			
	การยินยอม	0	2	6	8			
	วิธีอื่น	0	1	1	2			
	รวม	1	10	33	44			
5.	การเอาชนะ	0	3	3	6	6.362	10	.784
	การหลีกเลี่ยง	0	0	3	3			
	การร่วมมือ	1	6	20	27			
	การประนีประนอม	0	0	4	4			
	การยินยอม	0	1	1	2			
	วิธีอื่น	0	0	2	2			
	รวม	1	10	33	44			

จากตารางที่ 4.13 พบว่าค่า  $\chi^2$  มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เฉพาะประเด็นที่ 3 “กรณีนายกฯ จะฝากหลานของหัวหน้าคนสำคัญ เข้าเป็นพนักงานจ้างงานธุรการ” แสดงว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีอายุแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งจัดกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเด็นที่ 3 แตกต่างกัน ส่วนในประเด็นอื่นพบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกอายุ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุ				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 40 ปี	40-50 ปี	51-60 ปี	รวม			
6.	การเอาชนะ	0	0	3	3	9.227	10	.511
	การหลีกเลี่ยง	0	2	15	17			
	การร่วมมือ	1	5	9	15			
	การประนีประนอม	0	0	3	2			
	การยินยอม	0	1	3	4			
	วิธีอื่น	0	2	0	3			
	รวม	1	10	33	44			
7.	การเอาชนะ	0	6	11	17	12.163	10	.274
	การหลีกเลี่ยง	0	1	1	2			
	การร่วมมือ	0	1	4	5			
	การประนีประนอม	0	2	0	2			
	การยินยอม	1	0	16	17			
	วิธีอื่น	0	0	1	1			
	รวม	1	10	33	44			
8.	การเอาชนะ	0	4	16	20	9.594	8	.295
	การหลีกเลี่ยง	1	4	13	18			
	การร่วมมือ	0	1	0	1			
	การประนีประนอม	0	0	4	4			
	การยินยอม	0	1	0	1			
	รวม	1	10	33	44			

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกอายุ (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุ				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 40 ปี	40-50 ปี	51-60 ปี	รวม			
9.	การเอาชนะ	1	5	12	18	10.455	8	.235
	การหลีกเลี่ยง	0	0	1	1			
	การร่วมมือ	0	1	10	11			
	การประนีประนอม	0	3	9	11			
	วิธีอื่น	0	1	2	3			
	รวม	1	10	33	44			
10.	การหลีกเลี่ยง	0	1	6	7	12.789	8	.119
	การร่วมมือ	0	0	1	1			
	การประนีประนอม	0	5	4	9			
	การยินยอม	1	3	21	25			
	วิธีอื่น	0	1	1	2			
	รวม	1	10	33	44			

จากตารางที่ 4.14 พบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีอายุแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งจัดกับสมาชิกสภาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกอายุ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุ				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 40 ปี	40-50 ปี	51-60 ปี	รวม			
11.	การเอาชนะ	0	1	3	4	4.426	10	.926
	การหลีกเลี่ยง	0	1	0	1			
	การร่วมมือ	1	7	24	32			
	การประนีประนอม	0	0	1	1			
	การยินยอม	0	1	4	5			
	วิธีอื่น	0	0	1	1			
รวม	1	10	33	44				

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกอายุ (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุ				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 40 ปี	40-50 ปี	51-60 ปี	รวม			
12.	การเอาชนะ	0	0	3	3	1.670	6	.947
	การหลีกเลี่ยง	0	1	2	3			
	การร่วมมือการ	0	0	1	1			
	ประนีประนอม	1	9	27	37			
	รวม	1	10	33	44			
13.	การเอาชนะ	0	0	1	1	8.799	8	.360
	การหลีกเลี่ยง	0	1	6	7			
	การร่วมมือ	0	1	1	2			
	การประนีประนอม	1	0	7	8			
	การยินยอม	0	8	18	26			
รวม	1	10	33	44				
14.	การเอาชนะ	0	1	0	1	5.337	6	.501
	การร่วมมือ	0	4	9	13			
	การประนีประนอม	1	5	22	28			
	การยินยอม	0	0	2	2			
รวม	1	10	33	44				
15.	การเอาชนะ	0	1	7	8	11.256	8	.188
	การหลีกเลี่ยง	0	0	3	3			
	การร่วมมือ	1	2	4	7			
	การยินยอม	0	5	18	23			
	วิธีอื่น	0	2	1	3			
รวม	1	10	33	44				

จากตารางที่ 4.15 พบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีอายุแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งจัดกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับ  
ประชาชนภายในท้องถิ่น จำแนกอายุ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุ				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 40 ปี	40-50 ปี	51-60 ปี	รวม			
16.	การเอาชนะ	0	0	3	3	6.942	10	.731
	การหลีกเลี่ยง	1	3	9	13			
	การร่วมมือ	0	3	5	8			
	การประนีประนอม	0	3	5	8			
	การยินยอม	0	1	7	8			
	วิธีอื่น	0	0	4	4			
	รวม	1	10	33	44			
17.	การหลีกเลี่ยง	0	5	15	20	5.189	4	.268
	การร่วมมือ	0	3	3	6			
	การประนีประนอม	1	2	15	18			
	รวม	1	10	33	44			
18.	การเอาชนะ	1	8	30	39	5.051	8	.752
	การหลีกเลี่ยง	0	1	0	1			
	การร่วมมือ	0	1	1	2			
	การประนีประนอม	0	0	1	1			
	การยินยอม	0	0	1	1			
	รวม	1	10	33	44			
19.	การเอาชนะ	0	2	0	2	20.787**	8	.008
	การร่วมมือ	0	2	3	5			
	การประนีประนอม	0	0	4	4			
	การยินยอม	0	5	24	29			
	วิธีอื่น	1	1	2	4			
	รวม	1	10	33	44			
20.	การเอาชนะ	0	1	0	1	6.775	8	.561
	การหลีกเลี่ยง	0	0	2	2			
	การร่วมมือ	1	7	17	25			
	การยินยอม	0	2	10	12			
	วิธีอื่น	0	0	4	4			
	รวม	1	10	33	44			

จากตารางที่ 4.16 พบว่าค่า  $\chi^2$  มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 เฉพาะประเด็นที่ 19 “กรณีเกิดอุทกภัยในพื้นที่การเกษตรประชาชนใช้ความสนิทสนมส่วนตัวขอความอนุเคราะห์เครื่องสูบน้ำจากชลประทาน แต่จะมาขอสนับสนุนเงินค่าน้ำมันจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” แสดงว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่นในประเด็นที่ 19 แตกต่างกัน ส่วนในประเด็นอื่นพบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.17** เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามอายุราชการ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุราชการ				$\chi^2$	df	Sig
		10-20 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี	รวม			
1.	การเอาชนะ	0	4	1	5	1.694	6	.946
	การประนีประนอม	6	21	7	34			
	การยินยอม	0	3	0	3			
	วิธีอื่น	1	1	0	2			
	รวม	7	29	8	44			
2.	การเอาชนะ	0	1	0	1	6.257	8	.618
	การหลีกเลี่ยง	5	19	3	27			
	การร่วมมือ	1	5	2	8			
	การยินยอม	0	3	3	6			
	วิธีอื่น	1	1	0	2			
รวม	7	29	8	44				
3.	การเอาชนะ	0	1	0	1	6.498	8	.592
	การหลีกเลี่ยง	6	25	8	39			
	การร่วมมือ	0	2	0	2			
	การประนีประนอม	1	0	0	1			
	วิธีอื่น	0	1	0	1			
รวม	7	29	8	44				
4.	การเอาชนะ	5	15	3	23	9.599	6	.143
	การประนีประนอม	0	9	2	11			
	การยินยอม	2	4	2	8			
	วิธีอื่น	0	1	1	2			
	รวม	7	29	8	44			

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายก  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามอายุราชการ (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุราชการ				$\chi^2$	df	Sig
		10-20 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี	รวม			
5.	การเอาชนะ	0	6	0	6	14.273	10	.161
	การหลีกเลี่ยง	1	1	1	3			
	การร่วมมือ	5	19	3	27			
	การประนีประนอม	0	2	2	4			
	การยินยอม	1	1	0	2			
	วิธีอื่น	0	0	2	2			
	รวม	7	29	8	44			

จากตารางที่ 4.17 พบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับ  
สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามอายุราชการ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุราชการ				$\chi^2$	df	Sig
		10-20 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี	รวม			
6.	การเอาชนะ	0	2	1	3	5.519	10	.854
	การหลีกเลี่ยง	2	12	3	17			
	การร่วมมือ	4	8	3	15			
	การประนีประนอม	0	3	0	3			
	การยินยอม	0	3	1	4			
	วิธีอื่น	1	1	0	2			
	รวม	7	29	8	44			
7.	การเอาชนะ	3	12	2	17	8.722	10	.559
	การหลีกเลี่ยง	0	1	1	2			
	การร่วมมือ	0	4	1	5			
	การประนีประนอม	2	0	0	2			
	การยินยอม	2	11	4	17			
	วิธีอื่น	0	1	0	1			
	รวม	7	29	8	44			

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามอายุราชการ (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุราชการ				$\chi^2$	df	Sig
		10-20 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี	รวม			
8.	การเอาชนะ	3	16	1	20	11.617	8	.169
	การหลีกเลี่ยง	2	10	6	18			
	การร่วมมือ	0	1	0	1			
	การประนีประนอม	1	2	1	4			
	วิธีอื่น	1	0	0	1			
	รวม	7	29	8	44			
9.	การเอาชนะ	3	8	7	18	10.414	8	.237
	การหลีกเลี่ยง	0	1	0	1			
	การร่วมมือ	2	8	1	11			
	การประนีประนอม	1	10	0	11			
	วิธีอื่น	1	2	0	3			
	รวม	7	29	8	44			
10.	การหลีกเลี่ยง	0	6	1	7	10.183	8	.252
	การร่วมมือ	0	1	0	1			
	การประนีประนอม	4	5	0	9			
	การยินยอม	3	16	6	25			
	วิธีอื่น	0	1	1	2			
	รวม	7	29	8	44			

จากตารางที่ 4.18 พบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับ  
บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามอายุราชการ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุราชการ				$\chi^2$	df	Sig
		10-20 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี	รวม			
11.	การเอาชนะ	1	3	0	4	7.699	10	.658
	การหลีกเลี่ยง	0	1	0	1			
	การร่วมมือ	6	20	6	32			
	การประนีประนอม	0	0	1	1			
	การยินยอม	0	4	1	5			
	วิธีอื่น	0	1	0	1			
	<b>รวม</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>44</b>			
12.	การเอาชนะ	0	1	2	3	7.203	6	.302
	การหลีกเลี่ยง	0	3	0	3			
	การร่วมมือ	0	1	0	1			
	การประนีประนอม	7	24	6	37			
	<b>รวม</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>44</b>			
13.	การเอาชนะ	0	0	1	1	8.500	8	.386
	การหลีกเลี่ยง	1	5	1	7			
	การร่วมมือ	0	2	0	2			
	การประนีประนอม	1	4	3	8			
	การยินยอม	5	18	3	26			
	<b>รวม</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>44</b>			
14.	การเอาชนะ	0	1	0	1	6.630	6	.356
	การร่วมมือ	0	11	2	13			
	การประนีประนอม	7	15	6	28			
	การยินยอม	0	2	0	2			
	<b>รวม</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>44</b>			

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามอายุราชการ (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุราชการ				$\chi^2$	df	Sig
		10-20 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี	รวม			
15.	การเอาชนะ	1	7	0	8	11.413	8	.179
	การหลีกเลี่ยง	1	0	2	3			
	การร่วมมือ	1	5	1	7			
	การยินยอม	2	16	5	23			
	วิธีอื่น	2	1	0	3			
	รวม	7	29	8	44			

จากตารางที่ 4.19 พบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น จำแนกอายุราชการ

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุราชการ				$\chi^2$	df	Sig
		10-20 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี	รวม			
16.	การเอาชนะ	0	2	1	3	9.814	10	.457
	การหลีกเลี่ยง	4	6	3	13			
	การร่วมมือ	2	5	1	8			
	การประนีประนอม	0	7	1	8			
	การยินยอม	1	5	2	8			
	วิธีอื่น	0	4	0	4			
รวม	7	29	8	44				
17.	การหลีกเลี่ยง	4	14	2	20	2.411	4	.661
	การประนีประนอม	1	3	2	6			
	การร่วมมือ	2	12	4	18			
รวม	7	29	8	44				

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น จำแนกอายุราชการ (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	อายุราชการ				$\chi^2$	df	Sig
		10-20 ปี	21-30 ปี	31-40 ปี	รวม			
18.	การเอาชนะ	6	25	8	39	3.596	8	.892
	การหลีกเลี่ยง	0	1	0	1			
	การร่วมมือ	1	1	0	2			
	การประนีประนอม	0	1	0	1			
	การยินยอม	0	1	0	1			
	รวม	7	29	8	44			
19.	การเอาชนะ	1	1	0	2	6.180	8	.627
	การร่วมมือ	0	4	1	5			
	การประนีประนอม	0	3	1	4			
	การยินยอม	4	19	6	29			
	วิธีอื่น	2	2	0	4			
	รวม	7	29	8	44			
20.	การเอาชนะ	1	0	0	1	8.023	8	.431
	การร่วมมือ	0	2	0	2			
	การหลีกเลี่ยง	4	17	5	26			
	การยินยอม	2	7	3	12			
	วิธีอื่น	1	3	0	4			
	รวม	7	29	8	44			

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับ  
นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ประสบการณ์การเป็นปลัด อปท.				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 10 ปี	10-20 ปี	มากกว่า 20 ปี	รวม			
1.	การเอาชนะ	0	2	3	5	3.410	6	.756
	การประนีประนอม	6	7	21	34			
	การยินยอม	0	0	3	3			
	วิธีอื่น	0	1	1	2			
	รวม	6	10	28	44			
2.	การเอาชนะ	0	0	1	1	4.389	8	.820
	การหลีกเลี่ยง	5	4	18	27			
	การร่วมมือ	0	3	5	8			
	การยินยอม	1	2	3	6			
	วิธีอื่น	0	1	1	2			
รวม	6	10	28	44				
3.	การเอาชนะ	0	1	0	1	8.010	8	.432
	การหลีกเลี่ยง	5	8	26	39			
	การร่วมมือ	0	1	1	2			
	การประนีประนอม	1	0	1	1			
	วิธีอื่น	0	0	1	1			
รวม	6	10	28	44				
4.	การเอาชนะ	3	6	14	23	6.948	6	.326
	การประนีประนอม	0	2	9	11			
	การยินยอม	3	1	4	8			
	วิธีอื่น	0	1	1	2			
	รวม	6	10	28	44			



ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ประสบการณ์การเป็นปลัด อปท.				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 10 ปี	10-20 ปี	มากกว่า 20 ปี	รวม			
5.	การเอาชนะ	0	2	4	6	10.910	10	.365
	การหลีกเลี่ยง	0	2	1	3			
	การร่วมมือ	5	3	19	27			
	การประนีประนอม	0	1	3	4			
	การยินยอม	1	1	0	2			
	วิธีอื่น	0	1	1	4			
	รวม	6	10	28	44			

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ประสบการณ์การเป็นปลัด อปท.				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 10 ปี	10-20 ปี	มากกว่า 20 ปี	รวม			
6.	การเอาชนะ	0	0	3	3	7.916	10	.637
	การหลีกเลี่ยง	2	3	12	17			
	การร่วมมือ	3	4	8	15			
	การประนีประนอม	0	1	2	3			
	การยินยอม	1	1	2	4			
	วิธีอื่น	0	1	1	2			
	รวม	6	10	28	44			

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ประสบการณ์การเป็นปลัด อปท.				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 10 ปี	10-20 ปี	มากกว่า 20 ปี	รวม			
7.	การเอาชนะ	2	3	12	17	18.077*	10	.054
	การหลีกเลี่ยง	0	1	1	2			
	การร่วมมือ	0	0	5	5			
	การประนีประนอม	1	0	1	2			
	การยินยอม	3	6	8	17			
	วิธีอื่น	0	0	1	1			
	รวม	6	10	28	44			
8.	การเอาชนะ	2	2	16	20	13.885	8	.085
	การหลีกเลี่ยง	4	4	10	18			
	การร่วมมือ	0	0	1	1			
	การประนีประนอม	0	3	1	4			
	วิธีอื่น	0	1	0	1			
	รวม	6	10	28	44			
9.	การเอาชนะ	2	5	11	18	5.476	8	.706
	การหลีกเลี่ยง	0	0	1	1			
	การร่วมมือ	1	4	6	11			
	การประนีประนอม	3	1	8	12			
	วิธีอื่น	0	0	2	2			
	รวม	6	10	28	44			
10.	การหลีกเลี่ยง	0	1	6	7	7.645	8	.469
	การร่วมมือ	0	0	1	1			
	การประนีประนอม	3	2	4	9			
	การยินยอม	3	7	15	25			
	วิธีอื่น	0	0	2	2			
	รวม	6	10	28	44			

จากตารางที่ 4.22 พบว่าค่า  $\chi^2$  มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะประเด็นที่ 7 “สมาชิกสภาฯ บางรายต้องการงบประมาณจัดซื้อและติดตั้งกล้องวงจรปิด (CCTV) ตามเส้นทางไปบ้านของตนเองที่อยู่ห่างไกลจากชุมชน โดยที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนโดยรวม” แสดงว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน ส่วนในประเด็นอื่นพบว่า ค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.23** เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ประสบการณ์การเป็นปลัด อปท.				$\chi^2$	df	Sig				
		ต่ำกว่า 10 ปี	10-20 ปี	มากกว่า 20 ปี	รวม							
11.	การเอาชนะ		1	2	4	8.162	10	.613				
	การหลีกเลี่ยง		0	1	1							
	การร่วมมือ		8	19	32							
	การประนีประนอม		1	0	1							
	การยินยอม		0	5	5							
	วิธีอื่น		0	1	1							
	<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>44</b>							
12.	การเอาชนะ	0	0	3	3	5.889	6	.436				
	การหลีกเลี่ยง	0	1	2	3							
	การร่วมมือ	0	1	0	1							
	การประนีประนอม	6	8	23	37							
		<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>28</b>				<b>44</b>			
	13.	การเอาชนะ	0	1	0				1	7.747	8	.459
การหลีกเลี่ยง		1	3	3	7							
การร่วมมือ		0	0	2	2							
การประนีประนอม		2	1	5	8							
การยินยอม		3	5	18	26							
		<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>44</b>						

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ประสบการณ์การเป็นปลัด อปท.				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 10 ปี	10-20 ปี	มากกว่า 20 ปี	รวม			
14.	การเอาชนะ	0	0	1	1	5.604	6	.469
	การร่วมมือ	0	3	10	13			
	การประนีประนอม	6	7	15	28			
	การยินยอม	0	0	2	2			
	รวม	6	10	28	44			
15.	การเอาชนะ	1	1	6	8	4.788	8	.780
	การร่วมมือ	0	2	1	3			
	การหลีกเลี่ยง	1	2	4	7			
	การยินยอม	3	4	16	23			
	วิธีอื่น	1	1	1	3			
	รวม	6	10	28	44			

จากตารางที่ 4.23 พบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น จำแนกตามประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ประสบการณ์การเป็นปลัด อปท.				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 10 ปี	10-20 ปี	มากกว่า 20 ปี	รวม			
16.	การเอาชนะ	0	0	3	3	9.835	10	.455
	การหลีกเลี่ยง	3	2	8	13			
	การร่วมมือ	0	2	6	8			
	การประนีประนอม	0	1	7	8			
	การยินยอม	2	3	3	8			
	วิธีอื่น	1	2	1	4			
รวม	6	10	28	44				

ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น จำแนกตามประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ประสบการณ์การเป็นปลัด อปท.				$\chi^2$	df	Sig
		ต่ำกว่า 10 ปี	10-20 ปี	มากกว่า 20 ปี	รวม			
17.	การหลีกเลี่ยง	1	5	14	20	2.572	4	.632
	การร่วมมือ	1	1	4	6			
	การประนีประนอม	4	4	10	18			
	รวม	6	10	28	44			
18.	การเอาชนะ	5	9	25	39	5.603	8	.692
	การหลีกเลี่ยง	0	0	1	1			
	การร่วมมือ	1	1	0	2			
	การประนีประนอม	0	0	1	1			
	การยินยอม	0	0	1	1			
	รวม	6	10	28	44			
19.	การเอาชนะ	1	0	1	2	7.480	8	.486
	การร่วมมือ	0	1	4	5			
	การประนีประนอม	0	2	2	4			
	การยินยอม	3	6	20	29			
	วิธีอื่น	2	1	1	4			
	รวม	6	10	28	44			
20.	การเอาชนะ	0	1	0	1	8.184	8	.416
	การร่วมมือ	0	0	2	2			
	การหลีกเลี่ยง	2	8	16	26			
	การยินยอม	3	1	8	12			
	วิธีอื่น	1	1	2	4			
	รวม	6	10	28	44			

จากตารางที่ 4.24 พบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับ  
นายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา			$\chi^2$	df	Sig
		ปริญญา ตรี	ปริญญา โท/เอก	รวม			
1.	การเอาชนะ การประนีประนอม การยินยอม วิธีอื่น รวม	0 4 0 0 4	5 30 3 2 40	5 34 3 2 44	1.467	3	.690
2.	การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยินยอม วิธีอื่น รวม	0 2 0 1 1 4	1 25 8 5 1 40	1 27 8 6 2 44	3.298	4	.509
3.	การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม วิธีอื่น รวม	0 2 1 0 1 4	1 37 1 1 0 40	1 39 2 1 1 44	9.008	4	.061
4.	การเอาชนะ การประนีประนอม การยินยอม วิธีอื่น รวม	0 0 3 1 4	23 11 5 1 40	23 11 8 2 44	13.246**	3	.004
5.	การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม การยินยอม วิธีอื่น รวม	1 0 3 0 0 0 4	5 3 25 4 2 1 40	6 3 28 4 2 1 44	1.506	5	.912

จากตารางที่ 4.25 พบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เฉพาะประเด็นที่ 4 “เกิดผักตบชวาเต็มลำคลองประชาชนเดือดร้อน นายกฯ สั่งการให้ท่านรับผิดชอบการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์สำหรับการจัดเก็บผักตบชวาเป็นการเร่งด่วน โดยไม่ผ่านการพิจารณาจากสภาฯ” แสดงว่า ปลัดอำเภอที่มีคุณวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเด็นที่ 4 แตกต่างกัน ส่วนในประเด็นอื่น พบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับ สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา			$\chi^2$	df	Sig
		ปริญญา ตรี	ปริญญา โท/เอก	รวม			
6.	การเอาชนะ	0	3	3	4.177	5	.524
	การหลีกเลี่ยง	1	16	17			
	การร่วมมือ	1	14	15			
	การประนีประนอม	0	3	3			
	การยินยอม	1	3	4			
	วิธีอื่น	1	1	2			
	รวม	4	40	44			
7.	การเอาชนะ	2	15	17	1.362	5	.928
	การหลีกเลี่ยง	0	2	2			
	การร่วมมือ	0	5	5			
	การประนีประนอม	0	2	2			
	การยินยอม	1	16	17			
	วิธีอื่น	1	0	1			
	รวม	4	40	44			
8.	การเอาชนะ	3	17	20	13.145**	4	.011
	การหลีกเลี่ยง	0	18	18			
	การร่วมมือ	1	0	1			
	การประนีประนอม	0	4	4			
	วิธีอื่น	0	1	1			
	รวม	4	40	44			

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา (ต่อ)

ประเด็นที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา			$\chi^2$	df	Sig
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท/เอก	รวม			
9.	การเอาชนะ	0	18	18	10.725*	4	.030
	การหลีกเลี่ยง	0	1	1			
	การร่วมมือ	0	11	11			
	การประนีประนอม	3	9	12			
	วิธีอื่น	1	1	2			
	รวม	4	40	44			
10.	การหลีกเลี่ยง	0	7	7	2.994	4	.559
	การร่วมมือ	0	1	1			
	การประนีประนอม	1	8	9			
	การยินยอม	2	23	25			
	วิธีอื่น	1	1	2			
	รวม	4	40	44			

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ค่า  $\chi^2$  มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในประเด็นที่ 8 และประเด็นที่ 9 “สมาชิกฯ เข้ามาก้าวก้าวการทำงานของคุณบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยคิดว่าสมาชิกสภาฯ สามารถสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ตนเองต้องการได้” และ “สมาชิกสภาฯ พยายามวิ่งเต้นเพื่อของงบประมาณไปจัดทำโครงการในพื้นที่ของตนเอง จนสามารถได้รับการบรรจุโครงการไว้ในร่างบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทำให้สมาชิกสภาฯ รายอื่นที่ได้รับจัดสรรงบประมาณน้อยกว่าไม่พอใจ พร้อมกล่าวหาว่า ท่านมีความลำเอียงในการจัดทำร่างข้อบัญญัติเกิดความไม่เป็นธรรม” แสดงว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเด็นที่ 8 และประเด็นที่ 9 แตกต่างกัน ส่วนในประเด็นอื่น พบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา			$\chi^2$	df	Sig
		ปริญญา ตรี	ปริญญา โท/เอก	รวม			
11.	การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม การยินยอม วิธีอื่น รวม	1 0 2 0 1 0 4	3 1 30 1 4 1 40	4 1 32 1 5 1 44	2.557	5	.768
12.	การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม รวม	0 0 1 3 4	3 3 0 34 40	3 3 1 37 44	10.643**	3	.014
13.	การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม การยินยอม รวม	0 0 0 1 3 4	1 7 2 7 23 40	1 7 2 8 26 44	1.301	4	.861
14.	การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การยินยอม รวม	1 1 2 0 4	0 12 26 2 40	1 13 28 2 44	10.359*	3	.016
15.	การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยินยอม วิธีอื่น รวม	1 0 0 3 0 4	7 3 7 20 3 40	8 3 7 23 3 44	2.063	4	.724

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ค่า  $\chi^2$  มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะประเด็นที่ 12 และประเด็นที่ 14 “ผู้อำนวยการกองช่างมีความขัดแย้งส่วนตัวกับผู้อำนวยการกองคลัง เมื่อกองช่างจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ก็จะถูกตรวจสอบเอกสาร พบว่ามีข้อบกพร่องจนต้องกลับไปแก้ไขใหม่หลายครั้งทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และ “บุคลากรฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลร่วมกับบุคลากรฝ่ายอื่นที่เป็นเพื่อนกันจัดทำโครงการศึกษาดูงานที่ชะอำ โดยนำเสนอโครงการกับนายกฯ โดยตรงก่อนนำกลับมาดำเนินการตามขั้นตอน โดยอ้างว่า นายกฯ เห็นชอบ และให้ปลัดฯ ลงนามเพียงอย่างเดียว” แสดงว่า ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเด็นที่ 12 และประเด็นที่ 14 แตกต่างกัน ส่วนในประเด็นอื่น พบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.28** เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา			$\chi^2$	df	Sig
		ปริญญา ตรี	ปริญญา โท/เอก	รวม			
16.	การเอาชนะ	0	3	3	3.925	5	.560
	การหลีกเลี่ยง	1	12	13			
	การร่วมมือ	0	8	8			
	การประนีประนอม	2	6	8			
	การยินยอม	1	7	8			
	วิธีอื่น	0	4	4			
	<b>รวม</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>44</b>			
17.	การหลีกเลี่ยง	2	18	20	.709	2	.702
	การร่วมมือ	0	6	6			
	การประนีประนอม	2	16	18			
	<b>รวม</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>44</b>			
18.	การเอาชนะ	3	36	39	4.442	4	.349
	การหลีกเลี่ยง	0	1	1			
	การร่วมมือ	1	1	2			
	การประนีประนอม	0	1	1			
	การยินยอม	0	1	1			
	<b>รวม</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>44</b>			

ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา (ต่อ)

ประเด็น ที่	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	วุฒิการศึกษา			$\chi^2$	df	Sig
		ปริญญา ตรี	ปริญญา โท/เอก	รวม			
19.	การเอาชนะ	0	2	2	1.650	4	.800
	การร่วมมือ	0	5	5			
	การประนีประนอม	0	4	4			
	การยินยอม	3	26	29			
	วิธีอื่น	1	3	4			
	รวม	4	40	44			
20.	การหลีกเลี่ยง	0	2	2	.964	4	.915
	การร่วมมือ	3	23	26			
	การยินยอม	1	11	12			
	วิธีอื่น	0	4	4			
	รวม	4	40	44			

จากตารางที่ 4.28 พบว่าค่า  $\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีคุณวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประชาชนภายในท้องถิ่น ไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง ตามแนวทางการจัดการความขัดแย้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม และการยินยอม โดยจำแนกสถานภาพ ตามเพศ อายุ อายุราชการ การดำรงตำแหน่งปลัดฯ และคุณวุฒิการศึกษาของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง จำนวน 65 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาจำนวน 44 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม เรื่อง การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละและการทดสอบไคสแควร์

#### สรุปผลการวิจัย

1. ปลัดองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ การเอาชนะ รองลงมาเป็นการจัดการความขัดแย้งที่มีค่าความถี่ใกล้เคียงกันคือ การร่วมมือและการหลีกเลี่ยง

1.2 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ การเอาชนะ รองลงมาคือ การประนีประนอม

1.3 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ การร่วมมือ รองลงมาเป็นการจัดการความขัดแย้งที่มีค่าความถี่ใกล้เคียงกันคือ ประนีประนอมและการเอาชนะ

1.4 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนในท้องถิ่นที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ การร่วมมือ รองลงมาคือ การประนีประนอม

2. การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามเพศ พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในประเด็นความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการปฏิบัติงานที่พบว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับประชาชนในท้องถิ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามอายุ พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในประเด็นความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน และความขัดแย้งด้านทรัพยากรที่พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนในท้องถิ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามอายุราชการพบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน

2.4 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน

2.5 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในประเด็นความขัดแย้งส่วนบุคคลกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงานและความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงานกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความขัดแย้งส่วนบุคคลและความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงานกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง มีประเด็นสำคัญในการอภิปราย ดังนี้

1. การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทองในการปฏิบัติงานกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ

1.1 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะมากที่สุด เนื่องจากประเด็นข้อขัดแย้งที่กำหนดเป็นประเด็นความขัดแย้งด้านนโยบาย การปฏิบัติงาน จากฝ่ายการเมืองกับการจัดสรรผลประโยชน์ที่ไม่เป็นไปตามวิธีปฏิบัติราชการ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงใช้วิธีการเจรจากับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อชี้แจงระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีค่าความถี่รองลงมาในอัตราใกล้เคียงกันคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม ในกรณีที่สามารถดำเนินการได้ก็จะใช้อำนาจของสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาจัดการข้อขัดแย้งด้านโครงสร้างการปฏิบัติงาน ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีค่าความถี่น้อยที่สุดคือ การยินยอม เนื่องจากประเด็นปัญหาที่กำหนดจะเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ การยินยอมปฏิบัติตาม นโยบายของนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ขัดต่อวิธีปฏิบัติราชการ และหากพิจารณาถึงประสบการณ์การดำรงตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี จึงมีกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยการอ้างถึงกฎระเบียบในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการนำประเด็นปัญหากำหนดเป็นวาระการประชุมสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการรับผิดชอบผลจากการตัดสินใจนั้น ดังที่ จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558 : 81) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 พบว่า การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะผู้บริหารจะต้องหาเหตุผลเพื่อให้แนวคิดของตนเองได้รับการยอมรับ จึงต้องหากลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ แนวทางการปฏิบัติงานหรือความคิดเห็นของตน อีกทั้งอาจมีความจำเป็นเร่งด่วนในการตัดสินใจหรือเป็นเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่มีผลต่อองค์กรใน ขณะที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในระดับรองลงมาในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือ การร่วมมือในสถานการณ์ที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการเจรจาต่อรองเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน ดังที่ชูชาติ พลสงคราม (2560 : 147) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอคูเมือง จังหวัดบุรีรัมย์พบถึงเหตุผลการร่วมมือกันปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเห็นว่าการร่วมมือเป็นวิธีการที่ทำให้ทุกคนได้รับผลประโยชน์ตรงตามความต้องการ และตรงตามที่ตนเองได้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ จนสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้

1.2 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการประนีประนอม ประเด็นสำคัญที่พบวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการเอาชนะจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองเพื่อให้

ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสรรงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู้พื้นที่ของตน เพื่อผลประโยชน์ทางการเมือง รวมถึงการเข้ามาก้าวก่ายการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการเจรจา ชี้แจงกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการประนีประนอมดังที่กฤติณา วรพลจิรา และณัฐภูมิ บุ่งจันทร์ (2558 : 115) ทำการวิจัย เรื่อง อำนาจและผลประโยชน์ทางการเมืองกับการวิเคราะห์การกำหนดนโยบายสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจผลประโยชน์ทางการเมืองกับการวิเคราะห์การกำหนดนโยบายสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายบริหาร พบว่า ตัวแปรตามที่ได้รับอิทธิพลมากที่สุดคือ การก้าวก่าย แทรกแซง ช่วยเหลือระหว่างฝ่ายการเมืองและฝ่ายบริหาร ในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติเช่นเดียวกับ วรวิช กอบกิจวัฒนา (2558 : 70) ที่ทำการวิจัย ปัญหาและการจัดการความขัดแย้งของนักการเมืองและข้าราชการประจำในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล หอนงบัว อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่างนักการเมืองกับข้าราชการประจำที่นิยมใช้กันมากที่สุด ได้แก่ การประนีประนอม ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่านักการเมืองกับข้าราชการประจำต้องการแสวงหาความลงตัวในการเจรจาความขัดแย้งด้วยความเชื่อว่า การเกิดความขัดแย้งไม่เป็นผลดี จึงนิยมการประนีประนอมคือ เป็นลักษณะของการแก้ปัญหาแบบยั้งยั้ง รักษาผลประโยชน์ของตนในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมือที่จะแก้ปัญหาแบบยืนยงรักษาผลประโยชน์ของตนและยังสอดคล้องกับวราภรณ์ พรหมสุวรรณ (2555 : 68) ที่วิจัยความขัดแย้งทางการเมืองภายในองค์การบริหารส่วนตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า แนวทางแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะใช้วิธีการประนีประนอม และการใช้วิธีการหลีกเลี่ยงหากความขัดแย้งในลักษณะนี้ก่อให้เกิดความรุนแรง แสดงถึงการอยู่ร่วมกันในสังคมแบบพึ่งพาอาศัย ยังมีจุดแข็งที่ต้องการความสมานฉันท์ด้วยการปรองดองใช้เหตุผลการไกล่เกลี่ยปรับความเข้าใจกัน

1.3 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือมากที่สุด เนื่องจากประเด็นข้อขัดแย้งที่กำหนดเป็นประเด็นโครงสร้างในการปฏิบัติงาน ที่ต้องการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร การควบคุมบังคับบัญชาบุคลากรให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของทางราชการ ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีค่าความถี่รองลงมาคือ การประนีประนอม และการเอาชนะในกรณีที่บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมขององค์กร แล้วไม่เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติราชการ ในขณะที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการความขัดแย้งด้วยการเอาชนะในประเด็นที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการแสดงภาวะผู้นำในการตัดสินใจแก้ไขปัญหภายในองค์กร ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือจึงเป็นวิธีการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรกับผู้บริหารที่ส่งผลประโยชน์กับองค์กร ดังที่ปิยะฉัตร กว่างสวาสดี, ชัยยนต์ เพาพาน และนิวัฒน์ สาระพันธ์ (2557 : 75) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่าการดำเนินการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือของผู้บริหารเป็นวิธีการที่ผู้บริหารเห็นว่าน่าจะเป็นผลดีต่อสถานศึกษา เพราะเป็นวิธีการที่ทุกคนได้รับผลประโยชน์ในการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเป็นวิธีการที่พยายามหาผลลัพธ์ ที่ทุกฝ่ายยอมรับได้และทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสมเพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาและเป็นพฤติกรรมที่ยืนยันความต้องการของตนอย่างแน่วแน่ พร้อมทั้งจะร่วมมือกับฝ่ายตรงข้ามอย่างสูง การแก้ไขความขัดแย้งก็จะเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฐิตานา นาดัน (2555 : 72) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านแป้นที่พบว่าการแก้ไขข้อขัดแย้งโดยการร่วมมือเป็นวิธีการเดียวที่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง องค์กรที่ประสบผลสำเร็จโดยส่วนใหญ่มักใช้วิธีนี้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งวิธีการนี้ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากโดยมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ทำให้คู่กรณีเข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางซึ่งทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับได้ การแก้ไขปัญหาร่วมกันจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน เกิดผลในการสร้างสรรค์องค์กร

ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรภายในองค์กรยังขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดการความขัดแย้งต้องใช้กระบวนการวางแผนจัดการที่สิ้นเปลืองเวลา และทรัพยากร ผู้บริหารอาจไม่จัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ ดังที่พบในงานวิจัยของ โชษิตา สุกันทา (2555 : 46) ที่ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในเทศบาลตำบล แม่วาง อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามีการนำวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือมาใช้น้อย เนื่องจากมีทิศทางที่ไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นเพราะการจัดการแบบร่วมมือ จำเป็นต้องใช้วิธีการวางแผนปฏิบัติที่ดี ต้องคิด ต้องวางแผน ต้องใช้เวลาในการสร้างประสบการณ์ ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างทักษะที่หลากหลาย เพื่อสร้างความพึงพอใจ มีกิจกรรมเสริมให้บุคลากรเข้าร่วม แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านประสบการณ์การทำงานของพนักงานเทศบาลจึงเป็นเหตุที่ฝ่ายบริหารไม่เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ สำหรับประเด็นปัญหาด้านการจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้วิธีการเอาชนะจะเป็นประเด็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องแสดงภาวะผู้นำโดยการใช้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความสามารถแก่บุคลากร ดังเช่น การวิจัยของ อัญญาวิณี นทีพินันท์ (2559 : 57) ศึกษาถึงการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารต้องใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด มีเหตุผล และมีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรมีพลังและมีอาจมากขึ้น สามารถทำภารกิจยาก ๆ ได้สำเร็จ สร้างแรงจูงใจเชิงรุก สร้างแนวร่วมการทำงานเป็นทีม สามัคคี สร้างความศรัทธา แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมการตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศ การมีส่วนร่วม มีความชอบธรรม ชี้นำเป้าหมายในชีวิตขององค์กรเชิงรุก พยายามในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร



การจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเด็นปัญหาที่ต้องการความรวดเร็ว และเด็ดขาดในการแก้ไข ด้วยวิธีการเอาชนะ เพื่อให้ปัญหานั้นจบลงโดยเร็ว แต่ยังสามารถสร้างความไม่พึงพอใจหรือความเคลือบแคลงจากบุคลากรดังที่ กาญจนพร อินตาวงศ์ (2552 : 78) ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชากับความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชา พบว่า การจัดการความขัดแย้งด้วยการเอาชนะมีความสัมพันธ์ทางลบและสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาได้ การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจให้คุณให้โทษ แม้จะมีข้อดีคือ มีความรวดเร็วในการจัดการ แก้ไขปัญหาและสามารถยุติข้อขัดแย้งอันสั้นกว่าวิธีการอื่น ๆ แต่การใช้อำนาจทำให้ผู้นั้นต้องฝืนใจปฏิบัติตามคำสั่ง เกิดความกดดัน เครียด ไม่พึงพอใจ วิธีการนี้ ควรใช้เมื่อถึงคราวจำเป็นในกรณีเมื่อไม่มีเวลาไม่พอในการจัดการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งหรือมีความสำคัญที่ต้องการเน้นเป้าหมายมากกว่าการยอมรับจากบุคคลอื่น

1.4 การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือมากที่สุด เนื่องจากประเด็นข้อขัดแย้งเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนและการช่วยเหลือประชาชนในภาวะภัยพิบัติ ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีค่าความถี่รองลงมาคือการประนีประนอม ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นสำคัญที่พบวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนภายในท้องถิ่น ดังที่ บุรชัย อินทรชัย (2555 : 51-52) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งระหว่างประชาชนกับข้าราชการประจำในองค์การบริหารส่วนตำบล นาครี และเทศบาลตำบลเสริมงาม จังหวัดลำปาง พบว่า ระบบราชการไทยยังคงเป็นระบบแบบแยกส่วนและไม่เข้าใจวิถีชีวิตของประชาชนที่ไม่ทราบขั้นตอนการปฏิบัติราชการทั้งที่ปรัชญาหรือพันธกิจสำคัญของทางราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชน และในความเป็นจริงที่ผ่านมาในอดีตจะเห็นว่าประชาชนจะมีปฏิสัมพันธ์กับส่วนราชการเมื่อมีเหตุจำเป็นเท่านั้น การเข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมกันทำงานระหว่างรัฐกับประชาชนจึงไม่เป็นแนวทางเดียวได้ ดังนั้น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทองจึงเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมปรับวิธีการให้สามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้ สอดคล้องกับการวิจัยของ อธิญา งามภักดิ์ และอรนนท์ กลั่นทบุระ (2558 : 100) ที่วิจัยถึงสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี พบว่า การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือเป็นการจัดการความขัดแย้งที่ให้ความสนใจกับความต้องการของคู่ขัดแย้งและของตนเพื่อให้ได้ทางออกอันเป็นที่พอใจของทุกฝ่ายและพยายามให้ทุกฝ่ายช่วยกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยการพูดคุยให้เกิดความเข้าใจกัน

การจัดการความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่นด้วยวิธีการประนีประนอม ที่พบจากการจัดกิจกรรมที่ต้องการการมีส่วนร่วมของประชาชนภายในท้องถิ่น ด้วยการปรับวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้ากับวิถีชีวิตของประชาชนเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สอดคล้องกับการวิจัยของ อาชิรญาณ์ เขียวขุ่ม ประสาท อิศรปริษา และสุมาลี ศรีพุทธรินทร์ (2557 : 128) ที่วิจัยการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารชอบใช้มากที่สุดคือ วิธีการประนีประนอม เนื่องจากนิสัยของคนไทยที่รักความสงบ ความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือและพึ่งพากัน ไม่นิยมความรุนแรง วิธีการประนีประนอมถือเป็นวิธีนุ่มนวล เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ข้อตกลงที่ลงตัวที่สุด ในลักษณะพบกันครึ่งทาง เพื่อให้บรรยากาศการทำงานที่ไม่ตึงเครียดและมีประสิทธิภาพ การดำเนินการจัดการความขัดแย้งกับประชาชนในท้องถิ่นด้วยวิธีการประนีประนอมนี้ยังสอดคล้องกับวิจัยของ สมศักดิ์ จังตระกุล (2554 : 161) ที่วิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งโดยนายอำเภอของประชาชนในประเทศไทย พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอม ที่อาศัยความสามารถส่วนบุคคลเป็นการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งคำนึงถึงความทุกข์ ความสุข และความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่เป็นสำคัญ ซึ่งทำให้การจัดการความขัดแย้งโดยนายอำเภอเป็นไปเพื่อลดความทุกข์ ยุติความขัดแย้ง เพิ่มความสุข คือจัดการความขัดแย้งสำเร็จโดยวิธีการประนีประนอม นายอำเภอมีการสร้างความสมดุลระหว่างหลักการของศาสตร์สองศาสตร์คือ หลักการทางรัฐศาสตร์ ซึ่งยึดหลักการโดยใช้ดุลยพินิจ และอาจมีการยกเว้นข้อกำหนดและการลงโทษตามกฎหมายไว้บางส่วน เพื่อให้สังคมได้ดำรงอยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุข และการใช้หลักการทางนิติศาสตร์ ซึ่งยึดหลักการลงโทษ หรือการบังคับใช้กฎหมายที่บัญญัติไว้โดยเคร่งครัด ซึ่งส่วนใหญ่ นายอำเภอจะยึดหลักการทางรัฐศาสตร์เป็นอันดับแรก หากไม่สามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้ จึงจะนำไปสู่หลักการทางนิติศาสตร์

2. การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามเพศ พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เพศแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในประเด็นด้านความขัดแย้งด้านนโยบายในการปฏิบัติงานกับประชาชนภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาจากการปฏิบัติงานในช่วงเวลาวันหยุดราชการ ซึ่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพศชายจะเลือกใช้วิธีการร่วมมือโดยการนำเสนอสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณา ในขณะที่ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพศหญิงจะเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงให้นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้พิจารณา สอดคล้องกับผลการวิจัยบางประเด็นของพรพิพัฒน์ เพิ่มผล (2557 : 317) ที่ได้วิจัยการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี พบว่า

บุคลาการที่มีเพศแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยบุคลาการเพศหญิงมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ แบบหลีกเลี่ยง และแบบยินยอม สูงกว่าบุคลาการเพศชาย เนื่องจากเพศหญิงเป็นเพศที่ชอบเอาอกเอาใจผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นพอใจ เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นผู้ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจกับผู้อื่น ไม่ต้องการการกระทบกระทั่งและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง ในขณะที่ประเด็นอื่นๆ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก การปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยึดถือระเบียบวิธีปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นถึงการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อให้ประชาชนมีความสุข หากพบข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่พบ สอดคล้องกับการวิจัยของ อุดมศักดิ์ มั่นทน (2559 : 129) วิจัยถึงสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1 พบว่าผู้บริหารทั้งเพศชายและหญิงมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน เพราะปัจจุบันเพศชายและเพศหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกันทั้งหน้าที่ ความรับผิดชอบ การได้รับการศึกษาที่เท่าเทียมกันทำให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามอายุ พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในประเด็นความขัดแย้งด้านทรัพยากรทางการบริหารที่มีปัญหาเกี่ยวกับการบรรเทาสาธารณภัยกับประชาชนภายในท้องถิ่นที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ที่พบว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุมากกว่า 50 ปี จะเลือกใช้วิธีการร่วมมือ ในขณะที่ผู้มีอายุต่ำกว่า 50 ปี จะเลือกใช้วิธีการอื่น ในขณะที่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น แทนลัดดา ปัฐพี และจินฉวีตร ปะโกทั้ง (2560 : 109) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 2 และ พรารธนา หลีกภัย (2563 : 87) ทำการวิจัยการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง ที่ต่างพบว่าความแตกต่างด้านอายุไม่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยอุดมศักดิ์ มั่นทน (2559 : 129) ได้ให้เหตุผลว่า ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่ได้แตกต่างกัน เนื่องจากผู้ที่สามารถจัดการความขัดแย้งได้ดีนั้นต้องมีความรอบรู้เรื่องพฤติกรรมมนุษย์ได้เป็นอย่างดี แม้ว่าลักษณะของปัญหาจะคล้ายคลึงกัน แต่ในบางครั้งก็สามารถใช้วิธีการจัดการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการเดียวกันไม่ได้ การแก้ไขปัญหาล้วนขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารด้วย

2.3 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามอายุราชการ พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้เนื่องจากปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี ทำให้มีประสบการณ์การปฏิบัติราชการมาอย่างยาวนาน พบประเด็นปัญหาสามารถหาวิธีการจัดการแก้ไข ปัญหาตามลักษณะและสภาพปัญหาที่พบได้ สอดคล้องกับผลการวิจัย ของอุดมศักดิ์ มั่นทน (2559 : 129) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารที่จัดการความขัดแย้งได้ดี จะต้องมีความรอบรู้เรื่องพฤติกรรมมนุษย์ได้เป็นอย่างดี แม้ว่าลักษณะปัญหาจะคล้ายกันแต่ในบางครั้งก็ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเดียวกันไม่ได้ การแก้ปัญหาจึงต้องใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารด้วย ดังนั้น ความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหารจึงมีความสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีความอาวุโส และมีประสบการณ์รับราชการมากกว่า 20 ปี ย่อมมีความสามารถในการสื่อสารติดต่อกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และประชาชนผู้มาติดต่อราชการได้ดี ดังงานวิจัยของ ชีรวัฒน์ ปถมพาณิชย์ (2553 : 81) ที่วิจัยปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กอร์ดี้อาร์ต จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและคุณวุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ที่ปฏิบัติงานในบริษัทไม่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างในลักษณะส่วนบุคคลของเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่ด้วยกัน แต่จะให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างกันมากกว่า

2.4 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่า 20 ปี หากพิจารณาถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการจัดตั้งล่าสุดคือองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งได้มีการจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 โดยมีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลในปี พ.ศ. 2538 แสดงว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดตั้งมากกว่า 20 ปี ในขณะที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลมีการจัดตั้งในระยะเวลาที่นานกว่านั้น แสดงให้เห็นว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลมาตั้งแต่มีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลจึงมีประสบการณ์ และความชำนาญในการจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถจัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี สอดคล้องกับการวิจัยของ เนาวรัตน์ บุญลิมเต็ง และเปรมฤทัย น้อยหมื่นไวย (2558 : 55) ที่ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ขนาดของทีมงาน และความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลชุมชน พบว่า อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพอยู่บ้าง แต่อาจมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมากกว่า เนื่องจากพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุมากขึ้นก็จะมีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งมีโอกาสเกิด

ความขัดแย้งได้ในกระบวนการทำงานตามปกติ และเกิดประสบการณ์ในการแก้ไขความขัดแย้งมากขึ้นไปด้วย รวมถึงการมีภาวะผู้นำและคุณวุฒิทางอารมณ์ที่เพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับการวิจัยของเนตรทราย วงศ์อุปราช (2555 : 165) ที่ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่าอายุและประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2.5 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคลต่าง ๆ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษาของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิการศึกษาต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ประเด็นความขัดแย้งส่วนบุคคลกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน และนโยบายการปฏิบัติงานกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความขัดแย้งส่วนบุคคลและโครงสร้างการปฏิบัติงานกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจากข้อมูลที่ได้รับแบบสอบถาม พบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทและสูงกว่า และการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องมีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางนิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ ทำให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีสาขาอื่นมีความประสงค์ย้ายสายงานเพื่ออยู่สายงานทางการบริหารในตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีในสาขาวิชารัฐศาสตร์ หรือรัฐประศาสนศาสตร์ จึงทำให้คุณวุฒิทางการศึกษาของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับการวิจัยของอุดมศักดิ์ มั่นทน (2559 : 130) ที่ทำการวิจัยสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่าผู้บริหารที่มีคุณวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารในปัจจุบันได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการยกระดับความรู้ความสามารถ มีการนำเทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารและประกอบการตัดสินใจ

ในขณะที่เดียวกันความแตกต่างของคุณวุฒิการศึกษาของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน หากพิจารณาถึงประเด็นของความขัดแย้งจะพบว่า ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประเด็นการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับความขัดแย้งส่วนบุคคล กับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรภายในองค์กร อันเนื่องมาจากค่านิยมในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ด้วยปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นคนกลางที่รับนโยบายจากฝ่ายการเมืองทั้งนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติ โดยบุคลากรภายในองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การบริหารภายในองค์กรที่ทำให้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้วิธีการจัดการ ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิมล ไชยพันธ์พงษ์ และสุจิตรา สามัคคีธรรม (2555 : 11) ที่วิจัยพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของผู้บริหารและสมาชิกสภาเขตอำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า คุณวุฒิของผู้บริหารและสมาชิกสภาที่แตกต่างกันจะส่งผลให้พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือแตกต่างกัน เพราะผู้บริหารและสมาชิกสภาที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีการรับรู้ข้อมูล และวิถีดคิดในเรื่องปัจจัยสภาพแวดล้อมตลอดจนการกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งในมุมมองที่แตกต่างกัน

### ข้อค้นพบจากการวิจัย

1. ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นข้าราชการประจำ ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เป็นนักรการเมืองในท้องถิ่นด้วยวิธีการเอาชนะ แสดงให้เห็นถึงการคานอำนาจระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายการเมือง ซึ่งประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย และการสั่งการที่ไม่มีข้อกฎหมายให้อำนาจฝ่ายบริหารดำเนินการได้ หากพิจารณาถึงอายุราชการและประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่า 20 ปี มีประสบการณ์ในการใช้กฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติราชการรวมทั้งเคยร่วมงานกับฝ่ายการเมืองท้องถิ่นมาหลายชุด จึงมีความมั่นใจในการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ

2. ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่จะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนในท้องถิ่นด้วยวิธีการร่วมมืออันเป็นวิธีการที่แสดงถึงความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กรระดับมากภายใต้สถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายมีพลังอำนาจเท่าเทียมกัน ทั้งนี้เนื่องจากปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งการให้บริการกับประชาชนภายในท้องถิ่นอันเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือจึงเป็นวิธีการที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนผู้รับบริการ

3. ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทองส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์การเป็นปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมายาวนานอาจกล่าวได้ว่าปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดอ่างทองเข้าดำรงตำแหน่งตั้งแต่มีการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทองส่วนใหญ่มีคุณวุฒิระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า แสดงให้เห็นได้ทั้งประสบการณ์และความรู้ ความชำนาญในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

1. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรมีการจัดอบรมถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กร การสร้างและพัฒนาทีมงาน มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน สำหรับปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ทีมงานซึ่งเป็นข้าราชการและพนักงานประจำ ลดการให้ความสำคัญและความแตกต่างระหว่างบุคคลลง เพิ่มการยอมรับผู้อื่น สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เพื่อป้องกันและลดระดับความขัดแย้งในองค์กร และสามารถควบคุมระดับความขัดแย้งนำพลังแห่งความขัดแย้งมาสร้างสรรค์องค์กรต่อไป

2. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้กับนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองให้ทราบถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบทางการเมือง กระบวนการงบประมาณ และวิธีบริหารราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. การศึกษาเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดแตกต่างกัน

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2562). **มาตรฐานกำหนดตำแหน่งนักบริหารท้องถิ่น**. สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2562, จาก [www.dla.go.th](http://www.dla.go.th)
- กฤติณา วรพลจิรา, ณัฐวุฒิ บุ่งจันทร์. (2558). “อำนาจผลประโยชน์ทางการเมืองกับการวิเคราะห์ กำหนดนโยบายสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดเพชรบูรณ์” **วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ**. ปีที่ 5. ฉบับพิเศษ กรกฎาคม 2558.
- กาญจนาพร อินตาวงษ์. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชา**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3**. งานนิพนธ์ การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชฎานันท์ ตระกูลพิชยะชัย. (2552). **บทบาทของผู้ใหญ่บ้านในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหมู่บ้านในจังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ชาญชัย อาจินสมาจร. (2555). **การแก้ไขความขัดแย้งในองค์การ**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ชูชาติ จันทร์แก้ว. (2550) **การบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุพรรณบุรี**. การศึกษาอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การปกครองท้องถิ่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชูชาติ พลสงคราม. (2560). **การบริหารความขัดแย้งในองค์การของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่อำเภอคูเมือง จังหวัดบุรีรัมย์**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- โชษิตา สุกันทา. (2555). **การจัดการความขัดแย้งในเทศบาลตำบลแม่วาง อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ฐิตาภา นาดัน. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในเทศบาลตำบลบ้านแป้น**. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.



- แทนลัดดา ปัฐพี, จิณณวัตร ปะโคทัง. (2560). “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 2” : **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์**. ปีที่ 19 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560).
- ธีรวัฒน์ ปถมพณิช. (2553). **ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทกอล์ฟจำกัด**. การศึกษาเฉพาะบุคคล บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นพพร พุกกะพันธุ์. (2542). **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : ว. เพ็ชรสกุล.
- นัฐพร กสิบุตร. (2552). **แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดสมุทรสาคร**. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- เนตรทราย วงศ์อุปราช. (2558). **ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- เนาวรัตน์ บุญลิมเต็ง, เปรมฤทัย น้อยหมื่นไวย. (2558). “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ขนาดของทีมงาน และความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน” : **วารสารพยาบาลสงขลานครินทร์**. ปีที่ 5 ฉบับพิเศษ (กันยายน – ธันวาคม 2558).
- บุรชัย อินทรชัย. (2555). **การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งระหว่างประชาชนกับข้าราชการประจำในองค์การบริหารส่วนตำบลนาครีว และเทศบาลตำบลเสริมงาม จังหวัดลำปาง**. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการเมืองการปกครอง : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปณัยกร บุญกอบ. (2559). “ปัญหาในการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดศรีสะเกษ”, **วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์**. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2559).
- ปรารธนา หลีกภัย. (2563). “การจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรในจังหวัดตรัง”. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**. ปีที่ 39 ฉบับที่ 2 (มีนาคม – เมษายน 2563).
- ปิยะฉัตร กว่างสวัสดิ์, ชัยยนต์ เพาพาน และนิวัฒน์ สาระขันธุ์. (2557). “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3”. **วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์**. ปีที่ 1. ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน 2557).

- พรพิพัฒน์ เพิ่มผล. (2557). “การจัดการความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี”.  
วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. ปีที่ 10. ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน  
2557).
- มานัส เสนานุช และณัฐวดี บุ่งจันทร์. (2558). “ความขัดแย้งในระบบราชการระหว่าง  
ผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ใน  
รายงานสืบเนื่องจากผลการประชุม สัมมนาการนำเสนองานวิจัยระดับชาติและ  
นานาชาติ (Proceeding) เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ  
ครั้งที่ 15. นครสวรรค์ : เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ.
- วรัญญา กล้าผิต, อมรินทร์ เทวตา. (2561). “การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ของ บมจ. กรุงเทพ สังกัดกลุ่มพื้นที่เครือข่ายภาคกลาง” การประชุม  
นำเสนอผลงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 13 ปีการศึกษา 2561. บัณฑิต  
วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วรวิช กอบกิจวัฒนา. (2558). ปัญหาและการจัดการความขัดแย้งระหว่างนักการเมืองกับ  
ข้าราชการประจำในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษา องค์การ  
บริหารส่วนตำบล หอนงบัว อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี. ภาคนิพนธ์  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การปกครองท้องถิ่น : มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
รำไพพรรณี.
- วราภรณ์ พรหมสุวรรณ. (2555). ความขัดแย้งทางการเมืองภายในองค์การบริหารส่วนตำบล  
เวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การเมืองการปกครอง : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2555). การบริหารความขัดแย้งในองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนัช การพิมพ์.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาล. (2555). การเมืองในกระบวนการกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2547). กฎหมายปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและ  
ราชกิจจานุเบกษา.
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :  
บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ จังตระกุล. (2554). การจัดการความขัดแย้งโดยนายอำเภอของประชาชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต การจัดการภาครัฐและเอกชน : มหาวิทยาลัย  
คริสเตียน.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2554). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีวีแอลการพิมพ์.

- สุวิมล ไชยพันธ์พงษ์, สุจิตรา สามัคคีธรรม. (2555). **พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของผู้บริหาร และสมาชิกสภาเขตอำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยเกริก.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2534). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : เลิฟ แอนด์ เลิฟ เพรส.
- สำเร็จ ธรรมประชา. (2551). **การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อติญา งามภักดิ์ และอรนนท์ กลั่นทบุระ. (2558). “สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี” วารสาร วิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ปีที่ 26 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2558).
- อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ : บุ๊คส์ ทูยู.
- อัญวิณ นทีพีรพันธุ์. (2559). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา**. สารนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- อาชิรญาณ์ เขียวขุ่ม, ประสาท อิศรปริดา และสุมาลี ศรีพุทธรินทร์. (2557). “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา บึงกาฬ” วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม. ปีที่ 4. ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2557).
- เอกชัย บุญญาธิฐาน. (2555). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- อุดม ทุมไผ่สิต. (2551). **การปกครองส่วนท้องถิ่นสมัยใหม่ : บทเรียนจากประเทศที่พัฒนาแล้ว**. กรุงเทพฯ : แชนโพร่ พรินต์ติ้ง.
- อุดมศักดิ์ มั่นทน. (2559). “สาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 2”. วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. ปีที่ 10. ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2559).
- Barry L. Recee. (2014). **Effective Human Relations : Interpersonal and Organizational Applications**. (12 th ed.). Virginia : South – western.
- Colquitt Jason A., Lepine Jeffery A and Wesson Michael J. (2015). **Organizational Behavior**. (4<sup>th</sup> ed.). New York : Mc-Grew Hill.
- Constance Barrow-Green. (2004). **Study of the relationship between the styles of conflict management and the Quality of the dyadic relationship between leader and follower**. Dissertation Doctor of Philosophy : Our Lady of the Lake University, Texas.

- Gamil M Serag- Elden. (2010). **A conflict Management Model-for Architectural Design Collaboration**. Dissertation Doctor of Philosophy in Architecture, California : University of California, Berkeley.
- Griffin Ricky W. and Moorhead Gregory. (2014). **Organizational Behavior : Managing People and Organizations** . (11<sup>th</sup> ed.). Ohio : South Western.
- Hellriegel Don and Slocum John W., Jr. (2004). **Organizational Behavior**. (10<sup>th</sup> ed.). Ohio : South Western.
- Lewicki Roy J. (2003). **Essentials of Negotiation**. (3<sup>rd</sup> ed.). New York : Mc-Grew Hill.
- Morris Catherine. (2550). **การจัดการความขัดแย้งและการ “ขอโทษ”**. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
 วันชัย วัฒนศัพท์, บรรรพต ต้นธีรวงศ์ และ ศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (ผู้แปล). นนทบุรี :  
 โรงพิมพ์ศาลาแดง.

## ภาคผนวก

1. แบบสอบถาม การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของ  
ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. ประเด็นคำถามและคำตอบ
3. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร
4. ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

## แบบสอบถาม

### เรื่อง การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง

#### คำชี้แจง

1. การคุ้มครองผู้ตอบแบบสอบถาม
  - 1) ผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถปฏิเสธการให้ข้อมูลก่อนทำแบบสอบถาม ระหว่างทำแบบสอบถาม และภายหลังจากการทำแบบสอบถามแล้ว
  - 2) ข้อมูลทุกอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะทำลายแบบสอบถาม ด้วยเครื่องทำลายเอกสารหลังจากที่ได้เผยแพร่งานวิจัยสู่สาธารณะ
  - 3) ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลรายชื่อและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งข้อมูลที่จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในรายงานการวิจัยที่เผยแพร่สู่สาธารณะ
2. งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานตามสถานภาพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง
3. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
  - 1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - 2) กรณีศึกษาเพื่อตอบการจัดการความขัดแย้ง
  - 3) ความคิดเห็น อื่น.....

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่อง  และโปรดเติมข้อความตามสถานภาพของท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 30 ปี  30-40 ปี  
 41-50 ปี  51-60 ปี
3. อายุราชการ.....ปี
4. ประสบการณ์การเป็นปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น.....ปี
5. วุฒิการศึกษา สูงสุด  
 ปริญญาตรี นิติศาสตร์  ปริญญาตรี รัฐศาสตร์ / รัฐประศาสนศาสตร์  
 ปริญญาตรี อื่นๆ  ปริญญาโท / ปริญญาเอก

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ใน  สำหรับวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ท่านเลือกใช้เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งภายใต้สถานการณ์ในแต่ละข้อโดยท่านสามารถเลือกวิธีการได้มากกว่า 1 วิธี หรือท่านอาจจะระบุวิธีการที่ท่านใช้จัดการความขัดแย้งที่แตกต่างจากวิธีที่ระบุในช่องวิธีอื่น ๆ

1. นายกฯ สั่งการให้ท่านหาวิธีการซ่อมแซมถนน เส้นทาง ที่จะจัดงานบวช น้องภรรยาของนายกฯ ซึ่งถนนสายนี้ไม่อยู่ในแผนพัฒนาท้องถิ่นท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 สั่งการให้ ผอ.กองช่าง จัดหาวัสดุเหลือใช้จากโครงการอื่นดำเนินการเท่าที่พอทำได้
- วิธีที่ 2 เข้าชี้แจง นายกฯว่าไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากขัดระเบียบ
- วิธีที่ 3 ขอความอนุเคราะห์ผู้รับเหมาที่คุ้นเคยให้ช่วยเหลือดำเนินการ
- วิธีที่ 4 โยกงบฯจากจุดซ่อมถนนสายอื่นมาดำเนินการซ่อมแซมถนนสายนี้แทน
- วิธีที่ 5 ทำเป็นนิ่งเฉยเพราะซ่อมอย่างไรก็ไม่ทันวันงาน
- วิธีอื่น

.....

.....

.....

2. นายกฯ แจ้งให้ท่านทำแผนจัดซื้อรถเก็บขยะเพิ่มทั้งที่มีจำนวนเพียงพอต่อการใช้งานอยู่แล้วโดยกำหนดคุณลักษณะให้ใกล้เคียงกับรถเก็บขยะคันเดิมที่เพิ่งจัดซื้อเมื่อปีที่แล้ว ซึ่งในปีนี้มีคุณลักษณะพิเศษเพิ่มขึ้นต่างจากรถยี่ห้ออื่น แต่จะไม่สูงกว่าราคากลาง ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 ให้ ผอ.กองคลัง ดำเนินการโดยกำหนดคุณลักษณะเท่ารถเก็บขยะตามแบบทั่วไป
- วิธีที่ 2 ให้ ผอ.กองคลัง ดำเนินการโดยกำหนดคุณลักษณะเพิ่มคุณลักษณะพิเศษ
- วิธีที่ 3 ชี้แจงนายกฯ ว่าควรใช้งบประมาณซื้อรถระยะซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้งานมากกว่า
- วิธีที่ 4 ชี้แจงนายกฯ ว่าไม่สามารถดำเนินการได้ อาจเข้าช่วยเหลือประโยชน์ให้ผู้ประกอบการ

วิธีที่ 5 เสนอให้นายกฯหารือกับสภาฯหาเกิดปัญหาอะไร สภาฯก็จะช่วยเหลือ

วิธีอื่น

.....

.....

.....

3. นายกฯ จะฝากหลานห้วคณะแนคนสำคัญ เข้าเป็นพนักงานจ้างฯธุรการ ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร

วิธีที่ 1 ดำเนินการตามนายกฯ เพราะห้วคณะแนคนนี้เป็นผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น

วิธีที่ 2 ดำเนินการตามนายกฯ เพราะสมาชิกสภาฯที่ท่านไม่ชอบก็ฝากผู้สมัครรายอื่นมา

วิธีที่ 3 ให้สอบแข่งขันกับคนอื่น ๆ เพราะผู้สมัครทุกคนก็เป็นคนในท้องถิ่น

วิธีที่ 4 มอบให้หัวหน้าสำนักงานปลัด ตัดสินใจ / ดำเนินการ

วิธีที่ 5 แบ่งรับแบ่งสู้ก่อนเพราะยังไม่ทราบว่าจะมีผู้มีอุปการคุณท่านใดฝากผู้สมัครรายอื่นอีกหรือไม่

วิธีอื่น

.....

.....

.....

4. เกิดปัญหาผักตบชวาเต็มลำคลองประชาชนเดือนร้อนนายกฯ สั่งการให้ท่านรับดำเนินการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์สำหรับการจัดเก็บผักตบชวาเป็นการเร่งด่วน โดยไม่ผ่านการพิจารณาจากสภาฯ ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร

วิธีที่ 1 รีบดำเนินการทันที เพราะเป็นปัญหาความเดือนร้อนเร่งด่วนของประชาชนแล้วค่อยหาวิธีการจัดการตามระเบียบภายหลัง

วิธีที่ 2 ดำเนินการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงาน แก้ไขปัญหา แต่จะยังไม่จัดซื้อ วัสดุครุภัณฑ์ ที่ขาดต่อระเบียบของทางราชการ

วิธีที่ 3 จัดการเรียกประชุมสภาฯในวาระเร่งด่วน เพื่อพิจารณาให้การดำเนินการได้ตามระเบียบของทางราชการ ก่อนดำเนินการ

วิธีที่ 4 แจ้งนายกฯ ว่าไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากขัดระเบียบของทางราชการควรประสานชลประทานระบายน้ำมาผลักดันผักตบชวาจะดีกว่า

วิธีที่ 5 ไม่ดำเนินการใด ๆ พร้อมแจ้งนายกฯว่าหากรีบจัดเก็บผักตบชวา อีกไม่นานผักตบชวาจากพื้นที่อื่นก็จะไหลตามคลองเข้ามาเต็มคลองอยู่ดี

วิธีอื่น

.....

.....

.....



5. จากผลการเลือกตั้งทำให้ได้นายกฯ คนใหม่ซึ่งมาจากสมาชิกสภาฯ คนที่มักมีเรื่องขัดแย้งกับท่านในการประชุมสภา เกี่ยวกับการเสนอญัตติที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถสนองความต้องการได้อย่างทันใจ เพราะขัดต่อระเบียบของทางราชการทำให้คาดเดาได้ว่าท่านและนายกฯ คนใหม่จะมีเรื่องขัดแย้งในการทำงานร่วมกันในอนาคตแน่ ๆ ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 ตั้งใจทำงานต่อไป เพราะหากยึดระเบียบของทางราชการอย่างเคร่งครัดใครก็ทำอะไรท่านไม่ได้
- วิธีที่ 2 ทำงานไปก่อนถ้าหากมีปัญหาและมีโอกาสก็จะหาทางย้ายไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งอื่น
- วิธีที่ 3 พุดคุยทำความเข้าใจกับนายกฯคนใหม่ ถึง ความจำเป็นในการที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ
- วิธีที่ 4 ยอมให้ในสิ่งที่สามารถดำเนินการได้ แต่ก็จะไม่ยอมหากสิ่งนั้นไม่สามารถดำเนินการได้
- วิธีที่ 5 ทำตามสิ่งที่นายกฯคนใหม่ต้องการ เพราะหน้าที่ของปลัดฯคือต้องร่วมงานกับนายกฯ ที่ประชาชนเลือกตั้งเข้ามา
- วิธีอื่น

.....

.....

.....

6. สมาชิกสภาฯ ขอให้ท่านลดงบประมาณของสำนักงานในการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ ให้นำไปปรับปรุงภูมิทัศน์ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในหมู่บ้านของตนเพื่อหวังผลทางการเมืองในพื้นที่ ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 ลดงบประมาณโดยงดการจัดซื้อครุภัณฑ์ใหม่ จัดซื้อวัสดุเฉพาะที่จำเป็นเพื่อประชาชนในพื้นที่
- วิธีที่ 2 ชี้แจงต่อสภาฯว่าเป็นการจัดสรรงบประมาณคนละส่วน สำนักงานจำเป็นต้องใช้วัสดุครุภัณฑ์เพื่อปฏิบัติราชการ
- วิธีที่ 3 ร่วมกันสมาชิกสภาฯว่าสำนักงานควรจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ชนิดใด และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรปรับปรุงภูมิทัศน์อย่างไร
- วิธีที่ 4 เกรงใจต่อรองในสภาฯเพื่อให้สมาชิกคนอื่นปรับลดงบประมาณที่ได้รับเพื่อปรับปรุงภูมิทัศน์ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแล้วองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจัดหางบฯ เพิ่มทดแทนภายหลัง
- วิธีที่ 5 มอบให้หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผนชี้แจงสมาชิกสภาฯถึงวิธีการจัดการงบประมาณ
- วิธีที่อื่น

.....

.....

.....

7. ท่านพบว่าสมาชิกสภาบางรายต้องการงบประมาณจัดซื้อและติดตั้งกล้องวงจรปิด (CCTV) ตามเส้นทางไปบ้านของตนเองที่อยู่ห่างไกลจากชุมชนโดยที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนโดยรวม ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 เสนอความคิดเห็นคัดค้านเพื่อจะได้จัดสรรงบประมาณให้ก่อประโยชน์แก่ประชาชนส่วนใหญ่
- วิธีที่ 2 ปล่อยให้จัดซื้อ เพราะประชาชนจะได้เห็นพฤติกรรมของสมาชิกสภา ที่ตนเองเลือก
- วิธีที่ 3 ต่อรองให้ลดงบประมาณโดยลดจำนวนกล้องและคุณลักษณะของกล้อง
- วิธีที่ 4 ดำเนินการตามที่สมาชิกสภาต้องการ เพราะมีข้อมูลการขออนุญาตสร้างบ้านตามแนวเส้นทางนั้นอีกหลายหลัง
- วิธีที่ 5 เสนอให้นายกฯเป็นผู้ตัดสินใจ
- วิธีอื่น

.....

.....

.....

8. สมาชิกสภาเข้ามาก้าวร้าวการทำงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยคิดว่าสมาชิกสภาสามารถสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ตนต้องการได้ ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 ปล่อยให้สมาชิกสภาสั่งการบุคลากรได้ เพราะส่วนใหญ่บุคลากรก็เป็นคนในพื้นที่ที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกสภาอยู่แล้ว
- วิธีที่ 2 อธิบายให้สมาชิกสภา ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนซึ่งจะไม่มีอำนาจบังคับบัญชาสั่งการบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- วิธีที่ 3 แจ้งในที่ประชุมสภาว่าหากสมาชิกสภาต้องการให้บุคลากรช่วยเหลือหรือปฏิบัติงานด้านใดให้สมาชิกสภาแจ้งตรงต่อปลัด หรือรองปลัดฯ ให้สั่งการบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- วิธีที่ 4 ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นเพราะทราบว่าบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิจรรย์ญาณว่าอะไรควรอะไรไม่ควร
- วิธีที่ 5 เมื่อพบเห็นหรือรับแจ้งว่าสมาชิกสภาเข้ามาก้าวร้าวการทำงานปลัดฯก็จะเข้าไปพูดคุยสอบถามสมาชิกสภา ถึงวัตถุประสงค์ในการมาช่วยการทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจะสั่งการด้วยตนเอง
- วิธีอื่น

.....

.....

.....

9. สมาชิกสภาฯ พยายามวิ่งเต้นเพื่อของบประมาณไปจัดทำโครงการในพื้นที่ของตนเองจนสามารถได้รับการบรรจุโครงการไว้ในร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทำให้สมาชิกสภาฯ รายอื่นที่ได้รับจัดสรรงบประมาณน้อยกว่าไม่พอใจพร้อมกล่าวหาว่าท่านมีความลำเอียงในการจัดทำร่างข้อบัญญัติเกิดความไม่เป็นธรรม ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 ยืนยันดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ เพราะผลสรุปจะมาจากการประชุมสภาฯ
- วิธีที่ 2 ยินยอมปรับรายจ่ายโดยให้ทุกพื้นที่ได้รับงบประมาณเฉลี่ยเท่า ๆ กัน จะได้ไม่มีใครมาต่อว่าว่าลำเอียง
- วิธีที่ 3 ไม่ต้องทำอะไร ปล่อยให้เรื่องเงียบไปเอง
- วิธีที่ 4 เรียกทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาปรึกษาหารือเพื่อให้ได้ข้อสรุปต่อหน้านายกฯ
- วิธีที่ 5 เข้าพบและชี้แจงต่อผู้กล่าวหาถึงเหตุผลความจำเป็นที่ทำให้ไม่สามารถจัดงบประมาณให้เพียงพอ หรือเท่าเทียมกันได้
- วิธีอื่น

.....

.....

.....

10. ท่านได้รับทราบข้อมูลว่าสมาชิกสภาฯ บางรายอาสานำสิ่งของเยียวยาผู้ประสบอุทกภัยไปแจกจ่ายเฉพาะกลุ่มญาติพี่น้องของตน สิ่งของไม่ตกถึงมือผู้เดือดร้อนอย่างแท้จริง ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 พุดคุยเป็นการส่วนตัวกับสมาชิกสภาฯท่านนั้นให้นำสิ่งของที่ยังคงเหลืออยู่มอบให้กับผู้เดือดร้อนอย่างแท้จริง ก่อนที่จะมีการร้องเรียนและตรวจสอบ
- วิธีที่ 2 ปล่อยให้ดำเนินการต่อไป เพราะการยับยั้งด้วยเรื่องเพียงน้อยนิดอาจสร้างความขัดแย้งที่ใหญ่โตได้
- วิธีที่ 3 เข้าไปถามถึงเหตุผลที่แท้จริงจากสมาชิกสภาฯและผู้รับของเยียวยาซึ่งอาจเป็นผู้ที่เดือดร้อนจริงก็ได้
- วิธีที่ 4 ปรับปรุงวิธีการแจกจ่ายสิ่งของในรอบต่อไปให้รัดกุมขึ้น เพราะปัญหาในรอบนี้เกิดจากช่องว่างในการแจกจ่ายสิ่งของเอง
- วิธีที่ 5 แจ้งความดำเนินคดีกับสมาชิกสภาฯที่ยักยอกทรัพย์สินแจกจ่ายญาติพี่น้องของตนเอง
- วิธีอื่น

.....

.....

.....

11. เมื่อท่านย้ายเข้ามาดำรงตำแหน่งปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใหม่ ๆ บุคลากรที่เป็นคนในพื้นที่และปฏิบัติงานมานานไม่ยอมรับแผนการพัฒนางานองค์กรที่ท่านออกคำสั่งให้ปฏิบัติโดยความเห็นชอบจากนายกา ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร
- วิธีที่ 1 ไม่ต้องทำอะไร เพราะเป็นหน้าที่ของท่านในการพัฒนางานองค์กร
  - วิธีที่ 2 มอบให้หัวหน้าสำนักงานปลัดดำเนินการแก้ไขแล้วจึงรายงานต่อท่าน
  - วิธีที่ 3 เรียกประชุมบุคลากรเพื่อหาข้อตกลงในการพัฒนางานองค์กรร่วมกัน
  - วิธีที่ 4 ยอมให้กลับมาปฏิบัติแบบเดิม พร้อมสร้างความคุ้นเคยกับบุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันก่อน
  - วิธีที่ 5 หาแกนนำพูดคุยต่อรองเพื่อให้ปฏิบัติในส่วนที่ทำได้ และค่อยๆ เปลี่ยนแปลงในส่วนที่ยังทำไม่ได้
  - วิธีอื่น
- .....
- .....
- .....
12. ผู้อำนวยการกองช่างมีความขัดแย้งส่วนตัวกับผู้อำนวยการกองคลัง เมื่อกองช่างจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ก็จะถูกตรวจสอบเอกสารพบว่าที่ซื้อบกพร่องจนต้องนำกลับไปแก้ไขใหม่หลายครั้ง ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร
- วิธีที่ 1 ตามคู่มือมาพูดคุยข้อขัดแย้งกันต่อหน้านายกา
  - วิธีที่ 2 สั่งการตามอำนาจหน้าที่เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการ
  - วิธีที่ 3 ไม่ต้องทำอะไร เพราะทั้ง 2 ฝ่ายก็จะหาเรื่องทะเลาะกันในกรณีอื่นๆ อยู่ดี
  - วิธีที่ 4 เรียกประชุมร่วมระหว่างบุคลากรทั้ง 2 ฝ่ายให้รับทราบปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
  - วิธีที่ 5 ปล่อยให้กองคลังส่งเอกสารขึ้นมา ปลัดจะเป็นฝ่ายแก้ไขข้อบกพร่องทางเอกสารให้กองช่างเอง
  - วิธีอื่น
- .....
- .....
- .....
13. มีบุคลากรหนึ่งรายมักกลับเข้าทำงานหลังจากช่วงเวลาพักเที่ยงประมาณบ่ายสองโมงถึงบ่ายสามโมงเป็นประจำโดยอ้างว่าไปทำธุระส่วนตัวให้นายกา บ้าง รองนายกา บ้างจนบุคลากรทั้งสำนักงานมองว่าเป็นการเอาเปรียบ ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร
- วิธีที่ 1 แจ้งให้บุคลากรทราบว่าหากจะไปธุระให้ใครขอให้ผู้นั้นโทรศัพท์บอกปลัดฯ ก่อน
  - วิธีที่ 2 มอบให้ผู้อำนวยการกองต้นสังกัดกำกับดูแล
  - วิธีที่ 3 ใช้อำนาจสั่งการให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานที่สำนักงานอย่างเคร่งครัด

- วิธีที่ 4 พูดคุยกับนายกฯ และรองนายกฯ เพื่อขอความชัดเจนในการอนุญาตให้บุคลากรรายนี้ทำธุระส่วนตัวให้ผู้บริหารได้
- วิธีที่ 5 ประชุมบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดเวลากลับเข้าทำงานหลังเที่ยงและการกลับก่อนเวลาราชการ กรณีมีเหตุจำเป็น
- วิธีอื่น

.....

.....

.....

14. บุคลากรฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลร่วมกับบุคลากรฝ่ายอื่นที่เป็นเพื่อนกันจัดทำโครงการศึกษาดูงานที่ชะอำโดยนำเสนอโครงการกับนายกฯ โดยตรงก่อนที่จะนำกลับมาดำเนินการตามขั้นตอนโดยอ้างว่า นายกเห็นชอบและปรับโครงการตาม วัน เวลา สถานที่ และกิจกรรมเรียบร้อยแล้ว ให้ปลัดฯ ลงนามเพียงอย่างเดียวไม่ต้องแก้ไขอย่างอื่น ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 ลงนามตามเสนอ เพราะนายกฯเห็นชอบโครงการแล้ว
- วิธีที่ 2 ขอปรับแก้ไขโครงการเป็นบางส่วนร่วมกับบุคลากรที่นำเสนอเพื่อความเป็นไปได้ และถูกต้องตามระเบียบราชการ
- วิธีที่ 3 พบบุคลากรเข้าพบนายกฯพร้อมคุยกันทั้ง 3 ฝ่าย เพื่อปรับเปลี่ยนโครงการให้ถูกต้องตามระเบียบราชการ
- วิธีที่ 4 เข้าพบนายกฯชี้แจงว่าโครงการศึกษาดูงานควรเป็นอำนาจหน้าที่ของปลัดฯ ในการวางแผนโครงการไม่ควรให้ลูกน้องดำเนินการข้ามผู้บังคับบัญชา
- วิธีที่ 5 ออกไปปฏิบัติราชการนอกที่ตั้งมอบให้รองปลัดฯผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติราชการแทน ลงนามเพราะไม่ยุ่งกับโครงการ
- วิธีอื่น

.....

.....

.....

15. บุคลากรในสำนักงานเข้ามาพูดคุยกับท่านถึงความโปร่งใสในการพิจารณาความดีความชอบ เพราะเห็นว่าบุคลากรคนหนึ่งที่เป็นญาตินักการเมืองท้องถิ่นมีอัตราการขึ้นเงินเดือนสูงกว่าตนทั้งที่ตนทำงานดีกว่า มีผลงานเชิงประจักษ์ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 พาผู้ร้องเรียนเข้าพูดคุยกับนายก เพราะท่านก็เห็นว่าผู้ร้องเรียนทำงานได้ดีกว่าจริง
- วิธีที่ 2 ไม่ต้องทำอะไร เพราะเป็นเรื่องปกติของทุกองค์กร
- วิธีที่ 3 ทบทวนการพิจารณาความดีความชอบใหม่ ก่อนที่บุคลากรในสำนักงานทั้งหมดจะต่อต้านท่าน
- วิธีที่ 4 เกรงใจกับผู้ร้องเรียนว่าคราวต่อไปจะพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

วิธีที่ 5 แจ้งกับผู้ร้องเรียน และประกาศให้บุคลากรทราบว่า การพิจารณาความดีความชอบเป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชา

วิธีอื่น

.....

.....

.....

16. ในการจัดทำประชาคมพบว่าประชาชนต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดทำการด้านการชำระภาษีที่เกี่ยวข้องในวัน เสาร์ - อาทิตย์ เนื่องจากไม่สะดวกในวัน-เวลาราชการ แต่เมื่อทดลองเปิดทำการวันเสาร์ - อาทิตย์ ได้เพียง 4 สัปดาห์พบว่า มีประชาชนมาชำระภาษีเพียงวันละ 1-2 คน ทั้งที่ประชาชนสัมพันธ์อย่างทั่วถึงแล้ว ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

วิธีที่ 1 สั่งให้เลิกบริการ เพราะไม่คุ้มค่ากับการเปิดสำนักงาน

วิธีที่ 2 ลดเวลาให้บริการเฉพาะวันอาทิตย์วันเดียว

วิธีที่ 3 เปิดบริการต่อไป เพื่อความสะดวกของประชาชน

วิธีที่ 4 นำเรื่องปรึกษาในการประชุมสภาฯ ในฐานะตัวแทนของประชาชนว่าจะดำเนินการอย่างไร

วิธีที่ 5 นำปัญหาให้นายกฯ ตัดสิน

วิธีอื่น

.....

.....

.....

17. ประชาชนในพื้นที่ไม่เข้าร่วมประชาคมท้องถิ่นเพราะเห็นว่าเสียเวลาเลือกสมาชิกสภาฯ ไปแล้ว หากมีปัญหอะไรก็จะแจ้งสมาชิกสภาฯ ไปเอง แต่หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะแจกสิ่งของอะไรก็จะยินดีเข้าร่วม ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

วิธีที่ 1 ไม่ต้องทำอะไรเมื่อประชาชนไม่ต้องการมีส่วนร่วมจะไม่บังคับ

วิธีที่ 2 จัดหาของที่ระลึก หรือของรางวัลเพื่อจับสลากตอบแทนผู้เข้าร่วมประชาคม

วิธีที่ 3 ประสานกับสมาชิกสภาฯ ในพื้นที่เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ที่ประชาชนพร้อมมากที่สุด

วิธีที่ 4 มอบให้นักพัฒนาชุมชนร่วมกับนักวิเคราะห์นโยบายฯ จัดการแก้ไข

วิธีที่ 5 เข้าพบแกนนำและหัวหน้ากลุ่มในชุมชนชี้แจงถึงผลประโยชน์จากการเข้าร่วมประชาคมให้ทราบอย่างชัดเจน

วิธีที่อื่น

.....

.....

.....

18. ประชาชนบางกลุ่มไม่ยินยอมให้พ่นหมอกควันกำจัดขยะเพราะกลัวสารพิษจะตกค้าง ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 ประชุมทำความเข้าใจกับชุมชนร่วมกันกำหนดวัน เวลา ที่จะพ่นหมอกควันฯ เพื่อให้ประชาชนจัดเก็บข้าวของให้มิดชิด
- วิธีที่ 2 สั่งการให้ดำเนินการต่อไป เพราะมีอำนาจหน้าที่ในการป้องกันโรคระบาด
- วิธีที่ 3 งดการพ่นหมอกควันฯ เฉพาะบ้านที่ไม่ยินยอม
- วิธีที่ 4 งดการพ่นหมอกควันฯ ทั้งชุมชนที่มีผู้ไม่ยินยอม เพราะถ้าพ่นหมอกควันฯ ไม่ครอบคลุม ขยะก็คงแพร่ระบาดได้อีก
- วิธีที่ 5 ลดความเข้มข้นของสารเคมี เพื่อไม่ให้มีหมอกควันฯ มากเกินไปในปริมาณที่ประชาชนยอมรับ
- วิธีอื่น

.....

.....

.....

19. เกิดอุทกภัยในพื้นที่การเกษตรประชาชนใช้ความสนิทสนมส่วนตัวของความอนุเคราะห์เครื่องสูบน้ำจากชลประทานแต่จะมาขอสนับสนุนน้ำจาก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 มอบหัวหน้าสำนักงานปลัดจัดหางบฯ อื่นมาสนับสนุน
- วิธีที่ 2 เกรงใจต่อรองให้ประชาชนสำรองค่าน้ำมันไปก่อน และนำเรื่องเข้าสภาฯ เพื่อเปลี่ยนแปลงน้เบิกเงิน
- วิธีที่ 3 เห็นว่าไม่มีผลผลิตเสียหาย แจ้งประชาชนว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้จัดงบประมาณ
- วิธีที่ 4 ปล่อยให้น้ำลดเองตามธรรมชาตินำเวลาไปช่วยเหลือผู้เดือดร้อนดีกว่า
- วิธีที่ 5 ประสานงานกับชลประทานให้จัดหาน้ำมันก่อนเนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ได้ตั้งงบประมาณไว้
- วิธีอื่น

.....

.....

.....

20. ประชาชนบางส่วนไม่ยินยอมชำระค่าเก็บขยะตามข้อบัญญัติ ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

- วิธีที่ 1 ไม่เรียกเก็บเงินกับผู้ไม่ประสงค์จ่าย เพราะมีงบประมาณสนับสนุนเพียงพอแล้ว
- วิธีที่ 2 สั่งการให้งดเก็บขยะสำหรับบ้านที่ไม่ยอมชำระเงิน
- วิธีที่ 3 ต่อรองให้ประชาชนจ่ายได้ตามความสามารถ
- วิธีที่ 4 มอบให้ส่วนงานที่รับผิดชอบดำเนินการแล้วรายงาน
- วิธีที่ 5 นำเรื่องเข้าประชุมสภาฯ เพื่อปรับข้อบัญญัติ ลดหรืองดค่าเก็บขยะ

วิธีอื่น

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*



## ประเด็นคำถามและคำตอบ

การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับบุคคล  
กลุ่มต่าง ๆ

ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนายกองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น

### ประเด็นที่ 1 ความขัดแย้งส่วนบุคคล

- วิธีที่ 1 การประนีประนอม
- วิธีที่ 2 การเอาชนะ
- วิธีที่ 3 การยินยอม
- วิธีที่ 4 การร่วมมือ
- วิธีที่ 5 การหลีกเลี่ยง

### ประเด็นที่ 2 ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการบริหาร

- วิธีที่ 1 การประนีประนอม
- วิธีที่ 2 การยินยอม
- วิธีที่ 3 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 4 การเอาชนะ
- วิธีที่ 5 การร่วมมือ

### ประเด็นที่ 3 ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน

- วิธีที่ 1 การยินยอม
- วิธีที่ 2 การร่วมมือ
- วิธีที่ 3 การเอาชนะ
- วิธีที่ 4 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 5 การประนีประนอม

### ประเด็นที่ 4 ความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน

- วิธีที่ 1 การร่วมมือ
- วิธีที่ 2 การยินยอม
- วิธีที่ 3 การประนีประนอม
- วิธีที่ 4 การเอาชนะ
- วิธีที่ 5 การหลีกเลี่ยง

**ประเด็นที่ 5 ความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน**

- วิธีที่ 1 การเอาชนะ
- วิธีที่ 2 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 3 การร่วมมือ
- วิธีที่ 4 การประนีประนอม
- วิธีที่ 5 การยินยอม

**ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น****ประเด็นที่ 6 ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน**

- วิธีที่ 1 การยินยอม
- วิธีที่ 2 การเอาชนะ
- วิธีที่ 3 การร่วมมือ
- วิธีที่ 4 การประนีประนอม
- วิธีที่ 5 การหลีกเลี่ยง

**ประเด็นที่ 7 ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน**

- วิธีที่ 1 การเอาชนะ
- วิธีที่ 2 การยินยอม
- วิธีที่ 3 การประนีประนอม
- วิธีที่ 4 การร่วมมือ
- วิธีที่ 5 การหลีกเลี่ยง

**ประเด็นที่ 8 ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน**

- วิธีที่ 1 การยินยอม
- วิธีที่ 2 การเอาชนะ
- วิธีที่ 3 การประนีประนอม
- วิธีที่ 4 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 5 การร่วมมือ

**ประเด็นที่ 9 ความขัดแย้งด้านนโยบายในการปฏิบัติงาน**

- วิธีที่ 1 การเอาชนะ
- วิธีที่ 2 การยินยอม
- วิธีที่ 3 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 4 การประนีประนอม
- วิธีที่ 5 การร่วมมือ

**ประเด็นที่ 10 ความขัดแย้งส่วนบุคคล**

- วิธีที่ 1 การร่วมมือ
- วิธีที่ 2 การยินยอม
- วิธีที่ 3 การประนีประนอม
- วิธีที่ 4 การเอาชนะ

**ประเด็นที่ 11 ความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน**

- วิธีที่ 1 การเอาชนะ
- วิธีที่ 2 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 3 การร่วมมือ
- วิธีที่ 4 การยินยอม
- วิธีที่ 5 การประนีประนอม

**ประเด็นที่ 12 ความขัดแย้งส่วนบุคคล**

- วิธีที่ 1 การประนีประนอม
- วิธีที่ 2 การเอาชนะ
- วิธีที่ 3 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 4 การร่วมมือ
- วิธีที่ 5 การยินยอม

**ประเด็นที่ 13 ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน**

- วิธีที่ 1 การประนีประนอม
- วิธีที่ 2 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 3 การเอาชนะ
- วิธีที่ 4 การยินยอม
- วิธีที่ 5 การร่วมมือ

**ประเด็นที่ 14 ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน**

- วิธีที่ 1 การยินยอม
- วิธีที่ 2 การร่วมมือ
- วิธีที่ 3 การประนีประนอม
- วิธีที่ 4 การเอาชนะ
- วิธีที่ 5 การหลีกเลี่ยง

**ประเด็นที่ 15 ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน**

- วิธีที่ 1 การร่วมมือ
- วิธีที่ 2 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 3 การยินยอม
- วิธีที่ 4 การประนีประนอม
- วิธีที่ 5 การเอาชนะ

**ความขัดแย้งของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนภายในท้องถิ่น****ประเด็นที่ 16 ความขัดแย้งด้านนโยบายการปฏิบัติงาน**

- วิธีที่ 1 การเอาชนะ
- วิธีที่ 2 การประนีประนอม
- วิธีที่ 3 การยินยอม
- วิธีที่ 4 การร่วมมือ
- วิธีที่ 5 การหลีกเลี่ยง

**ประเด็นที่ 17 ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการปฏิบัติงาน**

- วิธีที่ 1 การเอาชนะ
- วิธีที่ 2 การยินยอม
- วิธีที่ 3 การประนีประนอม
- วิธีที่ 4 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 5 การร่วมมือ

**ประเด็นที่ 18 ความขัดแย้งส่วนบุคคล**

- วิธีที่ 1 การร่วมมือ
- วิธีที่ 2 การเอาชนะ
- วิธีที่ 3 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 4 การยินยอม
- วิธีที่ 5 การประนีประนอม

**ประเด็นที่ 19 ความขัดแย้งด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน**

- วิธีที่ 1 การยินยอม
- วิธีที่ 2 การประนีประนอม
- วิธีที่ 3 การเอาชนะ
- วิธีที่ 4 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 5 การร่วมมือ

**ประเด็นที่ 20 ความขัดแย้งส่วนบุคคล**

- วิธีที่ 1 การยินยอม
- วิธีที่ 2 การเอาชนะ
- วิธีที่ 3 การประนีประนอม
- วิธีที่ 4 การหลีกเลี่ยง
- วิธีที่ 5 การร่วมมือ