

การศึกษาคติต่อความขัดแย้งภายในองค์การของพนักงาน  
ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์  
ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

A STUDY ON ATTITUDE TOWARD ORGANIZATIONAL CONFLICT  
OF EMPLOYEE ON ELECTRICAL APPLIANCE AND ELECTRONICS PLANTS  
IN AMATA NAKORN INDUSTRIAL ESTATE

สมทรง เดชยุทธชัย  
SOMSONG DEJYUTTACHAI

วิทยาลัยพณิชยการบางสะพาน  
วิทยาลัยพณิชยการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
สงวนลิขสิทธิ์โดยพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. ๒๕๔๗

ISBN 974-15-1190-6

การศึกษาเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงาน  
ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์  
ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

A STUDY ON ATTITUDE TOWARD ORGANIZATIONAL CONFLICT  
OF EMPLOYEE ON ELECTRICAL APPLIANCE AND ELECTRONICS PLANTS  
IN AMATA NAKORN INDUSTRIAL ESTATE

สมทรง เดชยุทธชัย  
SOMSONG DEJYUTTACHAI

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม  
บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2547

ISBN 974-15-1190-6

A STUDY ON ATTITUDE TOWARD ORGANIZATIONAL CONFLICT  
OF EMPLOYEE ON ELECTRICAL APPLIANCE AND ELECTRONICS PLANTS  
IN AMATA NAKORN INDUSTRIAL ESTATE

SOMSONG DEJYUTTACHAI

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
2004  
ISBN 974-15-1190-6

COPYRIGHT 2004

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

ชื่อวิทยานิพนธ์	การศึกษาเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
นักศึกษา	นางสาวสมทรง เดชยุทธชัย
รหัสประจำตัว	45063807
ปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2547
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร. วรนาถ แสงมณี
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร 2) เพื่อเปรียบเทียบเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีจัดการความขัดแย้งตามลักษณะตัวแปร อันได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม 3) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง 4) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างผลของความขัดแย้งกับวิธีจัดการกับความขัดแย้ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 382 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี LSD และหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows ในการประมวลผล

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง มีเจตคติต่อ

สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และมีเจตคติต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน ทำให้เจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน แต่ เพศ ตำแหน่งงานและการได้รับการฝึกอบรมที่ต่างกัน ทำให้เจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ช่วงอายุ และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน ทำให้เจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน แต่ เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานและการได้รับการฝึกอบรมที่ต่างกัน ทำให้เจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ช่วงอายุที่ต่างกันทำให้เจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกันแต่ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงานและการได้รับการฝึกอบรมที่ต่างกัน ทำให้เจตคติต่อผลของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และ เพศ ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงานและการได้รับการฝึกอบรมที่ต่างกัน ทำให้เจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผลของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครพบว่า ผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง

Thesis Title	A Study on Attitude toward Organizational Conflict of Employee on Electrical Appliance and Electronics Plants in Amata Nakorn Industrial Estate
Student	Miss Somsong Dejyuttachai
Student ID.	45063807
Degree	Master of Science
Programme	Industrial Management
Year	2004
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Woranat Sangmanee
Thesis Co-Advisor	Assistant Professor Dr. Manus Pitooncharoenlarp

### ABSTRACT

The objective of this research were : (1) to study the level of attitude of types of conflict, causes of conflict, results of conflict and conflict management in the electrical appliance and electronics plants in Amata Nakorn Industrial Estate. (2) to comparatively study the level of attitude of types of conflict, causes of conflict, results of conflict and conflict management and the personal factors including gender, age, level of education, working experience, position and training. (3) to study the relationship between causes of conflict and conflict management. (4) to study the relationship between results of conflict and conflict management.

In this research, the total of 382 employees of the electrical appliance and electronics plants in Amata Nakorn Industrial Estate is investigated. Questionnaires with 5 rating scales are used for data collection. The research's statistic includes the percentage, the mean, the standard deviation, the t-test, the one-way ANOVA, Least-Significant Different (LSD) for Post Hoc Comparisons and Pearson product moment correlation at the 0.05 level of significance. The SPSS for Windows is used to analyze and process the data.

The research results were as follow :

1. The level of attitude of types of conflict towards the electrical appliance and electronics plants in Amata Nakorn Industrial Estate employees are in a medium level, the level of attitude of causes of conflict are in a medium level, the level of attitude of

results of conflict are in a medium level and the level of attitude of conflict management are in a high level.

2. The comparative result of attitude towards types of conflict, causes of conflict, results of conflict and conflict management on 6 factors, including gender, age, level of education, working experience, position and training of employees in the electrical appliance and electronics plants in Amata Nakorn Industrial Estate, it was found that employees in different groups or level of the following factors : gender , position and training were not statistically significant difference in their attitude towards types of conflict. But employees in different level of factors of age, level of education and working experience were statistically significant difference in their attitude towards types of conflict.

Gender, level of education, position and training were not statistically significant difference in their attitude towards causes of conflict. But employees in different level of factors of age and working experience were statistically significant difference in their attitude towards causes of conflict.

Gender, level of education, working experience, position and training were not statistically significant difference in their attitude towards results of conflict. But employees in different level of factors of age was statistically significant difference in their attitude towards results of conflict.

All of factors, gender, age, level of education, working experience, position and training were not statistically significant difference in their attitude towards conflict management.

3. The relationship between causes of conflict and conflict management did not show statistically significant correlation.

4. The relationship between results of conflict and conflict management showed statistically significant correlation.

## กิตติกรรมประกาศ

งานศึกษาวิจัยนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบุคลากรหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ

รองศาสตราจารย์ ดร. วรนาถ แสงมณี ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ได้กรุณาให้คำปรึกษาในการวางแผนการทำวิจัย ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือทุกอย่างมาโดยตลอด

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ได้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำวิจัย ให้คำปรึกษาในด้านสถิติ และปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด

รองศาสตราจารย์ อติษฐ กาญจนพิบูลย์ รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรดาล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรรพสิทธิ์ ลิมนรรัตน์ ซึ่งเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้ให้คำแนะนำปรึกษาอย่างดียิ่ง รวมทั้งแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ดร.จ่านงค์ จึงธีรพานิช คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญและบริหารธุรกิจ ดร.ชัยสิทธิ์ ทองบริสุทธิ อาจารย์ประจำสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คุณคณิต สุจินัย ผู้จัดการฝ่ายการผลิต บริษัทโซนี่ เทคโนโลยี ประเทศไทย จำกัด (ชลบุรีเทคโนโลยีเซ็นเตอร์) คุณนพมาศ พานิชเจริญ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทโซนี่ เทคโนโลยี ประเทศไทย จำกัด (ชลบุรีเทคโนโลยีเซ็นเตอร์) และคุณพันธ์ศักดิ์ เอี่ยมมงคลชัย ผู้จัดการฝ่ายการผลิต บริษัทฮานา เซมิคอนดักเตอร์ (อยุธยา) จำกัด ที่ได้กรุณาตรวจแก้ไข และให้คำแนะนำในการปรับปรุงแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทไดกิ้น อินดัสตรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทลิงค์เวิร์ด อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทมิติซูบิชิ อิเล็กทรอนิกส์ คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทมิติซูบิชิ อิเล็กทรอนิกส์ เอเชีย จำกัด บริษัทซัง-อี(ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทโซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบคุณพนักงานทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาและครอบครัว ที่ให้โอกาสและสนับสนุนในการศึกษา รวมถึงให้กำลังใจที่ตีมาโดยตลอด และขอขอบคุณผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ได้เป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือที่ดีเสมอมา

คุณประโยชน์ที่ได้จากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่กลุ่มบุคคลที่กล่าวมาข้างต้น หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย และยินดีรับฟังข้อผิดพลาดของงานวิจัยทุกประการ

สมทรง เดชยุทธชัย

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	III
กิตติกรรมประกาศ .....	V
สารบัญ .....	VI
สารบัญตาราง .....	X
สารบัญภาพ .....	XVII
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	6
1.3 สมมติฐานการศึกษา.....	6
1.4 ทฤษฎีและกรอบแนวความคิด.....	8
1.5 ขอบเขตของการศึกษา.....	11
1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	11
1.7 ขั้นตอนการศึกษา.....	12
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
1.9 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	
2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับเจตคติ.....	15
2.1.1 ความหมายของเจตคติ.....	16
2.1.2 การเกิดขึ้นของเจตคติ.....	17
2.1.3 องค์ประกอบของเจตคติ.....	18
2.1.4 การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงเจตคติ.....	20
2.1.5 วิธีการวัดเจตคติ.....	22
2.1.6 ประโยชน์ของเจตคติ.....	25
2.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	25
2.2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	25
2.2.2 ความหมายของความขัดแย้ง.....	28

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.3 กระบวนการของความขัดแย้ง.....	29
2.3 ประเภทของความขัดแย้ง.....	36
2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง.....	37
2.4.1 สาเหตุของความขัดแย้งทั่ว ๆ ไป.....	37
2.4.2 องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง.....	38
2.4.3 ประเด็นปัญหาของปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง.....	40
2.4.4 สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง.....	41
2.5 ผลของความขัดแย้ง.....	44
2.5.1 ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง.....	46
2.5.2 ผลดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้ง.....	48
2.6 การจัดการความขัดแย้ง.....	50
2.6.1 การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas.....	53
2.6.2 การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Filley.....	57
2.6.3 การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Follett.....	60
2.6.4 การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Simmel.....	62
2.6.5 การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Rahim.....	63
2.7 ลักษณะอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์.....	65
2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	67
2.8.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจตคติ.....	67
2.8.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งภายในองค์การ.....	72
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	76
3.1.1 ประชากร.....	76
3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง.....	76
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	77
3.3 การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ.....	79

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	84
3.6.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา.....	84
3.6.2 สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน.....	85
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ตอนที่ 1 บัญชีส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	97
4.2 ตอนที่ 2 เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์การของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	100
4.3 ตอนที่ 3 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อเจตคติต่อความขัดแย้งภายใน องค์การของพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	113
4.3.1 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อเจตคติเกี่ยวกับประเภทของความ ขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร .....	113
4.3.2 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อเจตคติเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	123
4.3.3 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อเจตคติเกี่ยวกับผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	132
4.3.4 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อเจตคติเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	139
4.4 ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งและผลของความขัดแย้งกับวิธี จัดการความขัดแย้ง.....	147

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	148
5.1.1 ตอนที่ 1 บั้จ้ยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	148
5.1.2 ตอนที่ 2 เปรียบเทียบเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์การโดยรวม และรายด้านของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและ อิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	149
5.1.3 ตอนที่ 3 เปรียบเทียบบั้จ้ยส่วนบุคคลที่มีผลต่อเจตคติต่อความขัดแย้ง ภายในองค์การของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	149
5.2 อภิปรายผล.....	156
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	170
5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเพื่อนำไปใช้.....	170
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	172
บรรณานุกรม.....	173
ภาคผนวก.....	180
ภาคผนวก ก. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	181
ประวัติผู้เขียน.....	191

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 แสดงมูลค่าสินค้าส่งออกสำคัญ 20 รายการแรกของไทยในปี พ.ศ. 2543 – 2546.....	3
1.2 แสดงมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2538 – 2543.....	4
2.1 แสดงแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Stephen P. Robbin .....	27
3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บข้อมูลในโรงงานอุตสาหกรรม ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 6 แห่ง.....	77
3.2 แสดงข้อคำถามในแบบสอบถาม ส่วนที่2 ที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ.....	78
3.3 แสดงรายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	81
3.4 แสดงคะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นของแบบสอบถามวัดเจตคติต่อ ความขัดแย้งภายในองค์กร.....	82
3.5 แสดงสมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....	93
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	98
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับเจตคติต่อความ ขัดแย้งภายในองค์กรจำแนกตามรายชื่อของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	100
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อ ประเภทของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและ อิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างเพศที่ต่างกัน.....	113
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อ ประเภทของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและ อิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่าง ช่วงอายุที่ต่างกัน.....	114
4.5 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อ ประเภทของความขัดแย้งโดยรวมของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกันเป็น รายคู่โดยวิธี LSD.....	115

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.6 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	115
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน.....	116
4.8 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	117
4.9 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	118
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน.....	119
4.11 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	120
4.12 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	120

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกัน.....	121
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างการเคยและไม่เคยได้รับการฝึกอบรม.....	122
4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างเพศที่ต่างกัน.....	123
4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างช่วงอายุที่ต่างกัน.....	124
4.17 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	125
4.18 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบด้านบุคคลของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	125
4.19 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	126

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.20 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านสภาพองค์การของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	126
4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน.....	127
4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน.....	128
4.23 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	129
4.24 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	129
4.25 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกัน.....	130
4.26 สาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างการเคยและไม่เคยได้รับการฝึกอบรม.....	131

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.27 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างเพศที่ต่างกัน.....	132
4.28 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างช่วงอายุที่ต่างกัน.....	133
4.29 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	134
4.30 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในด้านผลดีต่อองค์การของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	134
4.31 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน.....	135
4.32 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน.....	136
4.33 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในด้านผลดีต่อองค์การของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	137

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.34 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกัน.....	138
4.35 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างการเคยและไม่เคยการได้รับการฝึกอบรม.....	139
4.36 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างเพศที่ต่างกัน.....	140
4.37 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างช่วงอายุที่ต่างกัน.....	141
4.38 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน.....	142
4.39 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน.....	143
4.40 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในด้านการหลีกเลี่ยงของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	144

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.41 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อ วิธีการจัดการความขัดแย้งในด้านการประนีประนอมของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....	144
4.42 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อ วิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างตำแหน่งงาน ที่ต่างกัน.....	145
4.43 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อ วิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างการเคย และไม่เคยได้รับการฝึกอบรม.....	146
4.44 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่า P-Value ของการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างสาเหตุและผลของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร.....	147

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แสดงกรอบแนวความคิดในการศึกษาเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์การของ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี.....	10
2.1 แสดงองค์ประกอบของเจตคติ.....	20
2.2 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Filley.....	32
2.3 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas.....	33
2.4 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins.....	35
2.5 ความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางลบ.....	45
2.6 ความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางบวก.....	46
2.7 ระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิภาพในการทำงาน .....	51
2.8 วิธีจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล.....	54
2.9 แบบพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งของ Rahim.....	64

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีความมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุความสำเร็จโดยให้ความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม จึงได้มีการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถต่างกันมาดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้

องค์การมีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างประสิทธิภาพในการบริหารและเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน การมีองค์การจึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือสื่อที่ถูกสร้างขึ้น เพื่อนำพามนุษย์หลายๆ คน ที่มีธรรมชาติของความต้องการที่ไม่สิ้นสุด และต่างมีความสามารถจำกัดให้มาร่วมมือกันทำงานในสถานที่เดียวกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นการที่บุคคลซึ่งต่างมีขอบเขตความรู้บางด้านจำกัด มีความถนัด ความสามารถ และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ตกลงใจใช้ความสามารถในแต่ละด้านที่แต่ละคนมีอยู่ ทำงานร่วมกันเพื่อประสบความสำเร็จจนสามารถสร้างผลงาน และสนองความต้องการของแต่ละคนและของกลุ่มได้นั่นเอง (วรรณารถ แสงมณี. 2544 : 1-1) ส่วนประกอบหลักขององค์การคือ บุคคลที่มีความแตกต่างกันทางด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ เพศ วัย ภูมิหลังการศึกษา การอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม รูปแบบการดำเนินชีวิต เจตคติ ค่านิยม และประสบการณ์ที่แตกต่างกันมารวมอยู่ในองค์การเพื่อทำงานร่วมกัน มีการติดต่อสัมพันธ์กันซึ่งจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในลักษณะบุคคลต่อบุคคลและกลุ่มบุคคล ต่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในแผนงานระหว่างแผนงานและนอกองค์การ ย่อมก่อให้เกิดกิจกรรมการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจหรือ ความขัดแย้ง เมื่อบุคคลเป็นปัจเจกและกลไกสำคัญในการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานขององค์การผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องพบเจอปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งคนทั่วไปมักมีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งเป็นปัญหาที่เลวร้าย เป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ และสามารถทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การลดลง

สภาพความเป็นจริง ไม่มีหน่วยงานใดสามารถหลีกเลี่ยงหรือหนีปัญหาของความขัดแย้งได้ กล่าวได้ว่า ที่ใดมีบุคคลอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มที่นั่นย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ (อรุณ รักธรรม. 2534 : 114) ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ทางด้านสังคม ซึ่งอาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างแผนกหรือมากกว่า (สมยศ นาวิการ. 2536 : 285) ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่ก่อให้เกิดทั้งคุณและโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารความขัดแย้ง ผลกระทบด้านลบของความ

ขัดแย้งอาจสืบเนื่องมาจากการติดต่อสื่อสาร ความยึดเหนี่ยวและความร่วมมือได้ถูกทำลาย ที่มาเหล่านี้ส่งผลต่อความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเริ่มแผ่ขยายไปมากขึ้น ความห่างเหินเพิ่มขึ้นในระหว่างบุคคลและในระหว่างกลุ่มที่ควรจะร่วมมือกัน ซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงและไม่ได้รับการแก้ไข จะทำให้บุคคลที่อยู่ในสถานการณ์ความขัดแย้งบังเกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย บรรยากาศการทำงานไม่เหมาะสม ไม่พอใจในงาน เกิดการเฉื่อยงาน และลาออกไปจากองค์กรในที่สุด ตรงข้ามหากองค์กรขาดความขัดแย้ง อาจส่งผลให้ประสบความล้มเหลวในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปัญหาที่ถูกซ่อนเร้นอยู่ได้นำมาเปิดเผยทำให้มีการถกเถียงกันและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรก้าวหน้าขึ้นได้ นอกเหนือไปจากนี้ กลุ่มคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งจะมีความเข้าใจต่อกันอย่างลึกซึ้งมากขึ้นหลังจากที่ได้แก้ไขข้อขัดแย้งให้ลุล่วงไปแล้ว

ดังนั้นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องให้ความสนใจและหาวิธีจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในสาเหตุ และกระบวนการของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง และนำความรู้ทางวิชาการ ตลอดจนใช้ความสามารถ ประสบการณ์ อื่นๆ มาแก้ไขจัดการความขัดแย้งให้บรรเทาเบาบางลง การศึกษาการบริหารความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องของความพยายามที่จะเผชิญกับความขัดแย้งและหาทางเปลี่ยนสภาวะของความขัดแย้งที่มีอยู่ให้เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ (Creative conflict) เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร (อรุณ รักธรรม และประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2527 : 52)

นับตั้งแต่รัฐบาลได้มีการปรับปรุงนโยบายจากอุตสาหกรรมทดแทนการนำเข้ามาเป็นอุตสาหกรรมส่งออก และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนของไทยได้ประกาศให้มีการส่งเสริมอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในปี พ.ศ. 2513 ในช่วงปี พ.ศ. 2515 – 2523 ได้มีบริษัทข้ามชาติเข้ามาสร้างโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการส่งออกหลายบริษัทด้วยกัน ในปัจจุบันอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีบทบาทอย่างมากต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยมีมูลค่าการส่งออกเป็นอันดับหนึ่ง ดังแสดงในตารางที่ 1.1 และอุตสาหกรรมนี้ยังคงมีอัตราการส่งออกที่เติบโตเพิ่มขึ้นทุกปี ดังแสดงในตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.1 แสดงมูลค่าสินค้าส่งออกสำคัญ 20 รายการแรกของไทยในปี พ.ศ. 2543 - 2546

มูลค่า : ล้านบาท

รายการ	ปี2543	ปี 2544	ปี 2545	ปี 2546
1 เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	348,118.1	351,797.8	320,571.9	240,076.4
2 แผงวงจรไฟฟ้า	179,302.1	154,879.5	148,064.2	191,606.5
3 รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	96,520.0	117,613.8	125,270.8	165,104.4
4 ยางพารา	60,712.0	58,708.0	74,603.6	115,822.7
5 เม็ดพลาสติก	73,973.2	71,428.7	77,082.1	89,261.8
6 เสื้อผ้าสำเร็จรูป	124,212.4	129,128.9	116,612.2	114,912.8
7 เครื่องรับวิทยุโทรทัศน์และส่วนประกอบ	77,968.8	74,911.4	90,057.6	103,782.5
8 อาหารทะเลกระป๋องและแปรรูป	82,840.1	89,378.8	86,513.1	88,860.4
9 ข้าว	65,556.6	70,095.2	70,005.5	76,678.1
10 อัญมณีและเครื่องประดับ	69,396.9	81,312.2	93,081.3	104,543.8
11 ผลิตภัณฑ์ยาง	42,022.3	48,485.4	54,171.9	64,717.5
12 เหล็ก เหล็กกล้าและผลิตภัณฑ์	55,318.1	48,300.8	54,928.7	70,338.7
13 เครื่องปรับอากาศและส่วนประกอบ	42,228.6	51,151.4	47,915.1	59,805.2
14 เคมีภัณฑ์	49,427.2	44,875.4	51,245.9	65,901.0
15 เครื่องใช้ไฟฟ้าและส่วนประกอบอื่น ๆ	36,093.9	38,668.4	41,701.5	44,740.9
16 เครื่องจักรกลและส่วนประกอบของ เครื่องจักรกล	31,907.9	38,143.1	40,298.1	52,263.4
17 น้ำมันสำเร็จรูป	52,787.9	50,832.7	44,815.4	42,396.3
18 ส่วนประกอบอากาศยานและอุปกรณ์การบิน	2,256.0	2,038.1	1,874.4	36,370.2
19 ผลิตภัณฑ์พลาสติก	35,439.8	38,052.1	42,667.7	51,523.6
20 เฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วน	36,605.6	38,445.9	41,255.3	43,262.9
รวมส่งออก 20 รายการ	1,562,687.4	1,598,247.4	1,622,736.3	1,921,969.0
อื่น ๆ	1,205,377.4	1,286,455.3	1,329,330.6	1,411,959.6
รวมส่งออกทั้งสิ้น	2,768,064.8	2,884,702.7	2,952,066.9	3,333,928.6

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร (2547)

ตารางที่ 1.2 แสดงมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2538 – 2543

หน่วย: ล้านบาท

ปี พ.ศ.	การส่งออก
2538	241,513
2539	255,061
2540	338,737
2541	425,071
2542	444,546
2543	624,725
รวม	2,329,653

ที่มา : กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ (2544)

การผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อส่งออก โดยในปี 2544 มีมูลค่าส่งออกรวม 7,548.3 ล้านดอลลาร์ ลดลงจากปี 2543 ร้อยละ 5.1 เนื่องจากเศรษฐกิจโลกชะลอตัว และมีการบังคับใช้กฎหมายรีไซเคิลเครื่องใช้ไฟฟ้าของญี่ปุ่น ทำให้ญี่ปุ่นชะลอการซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้าใหม่เพื่อทดแทนของเดิม ประกอบกับการแข่งขันด้านราคาที่มีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้เสียส่วนแบ่งตลาดให้กับประเทศคู่แข่งที่มีต้นทุนต่ำ สินค้าที่มีมูลค่าส่งออกลดลงมาก ได้แก่ เครื่องรับวิทยุ โทรทัศน์และส่วนประกอบ และเตาอบไมโครเวฟ นอกจากนี้การที่จีนเข้าเป็นสมาชิก WTO ทำให้ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าที่เป็นบริษัทข้ามชาติ อาทิ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา เกาหลี และฮ่องกง ย้ายฐานการผลิตไปจีนมากขึ้น เนื่องจากจีนมีตลาดขนาดใหญ่ มีแรงงานจำนวนมาก และค่าแรงงานต่ำ จึงทำให้จีนกลายเป็นคู่แข่งที่สำคัญในอนาคต ทั้งตลาดในและต่างประเทศ โดยเฉพาะสินค้าในตลาดล่าง ซึ่งปัจจุบันนี้ เริ่มมีสินค้าจากจีนเข้ามาตีตลาดในไทยบ้างแล้ว เช่น เครื่องเล่นวีซีดี ดีวีดี เป็นต้น

ในปัจจุบันนี้มักพบเห็นแต่ความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งนี้มีหลายอย่างด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวเราเอง เช่น ในการประกอบอาชีพมีหลายอาชีพให้เลือกแต่เราต้องเลือกอาชีพเดียว หรือบางครั้งมีความจำเป็นต้องทำหลายสิ่งในเวลาเดียวกัน แต่เราสามารถเลือกทำได้เพียงอย่างเดียวในเวลานั้นๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความขัดแย้ง ไม่ว่าจะในต่างประเทศ ได้แก่ การสู้รบกันระหว่างประเทศ และภายในประเทศ ทั้งในองค์กรหรือในสังคมทั่วไป ก็มีความขัดแย้งเช่นกัน ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้มันน่าจะทวีความรุนแรงขึ้นหากไม่ได้รับการแก้ไข ซึ่งเราได้พบได้ยินได้ฟังเสมอจากสื่อต่างๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น อุตสาหกรรมไฟฟ้า

และอิเล็กทรอนิกส์ก็เช่นกัน เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมาก และการที่องค์กรใดมีบุคลากรมากก็มีแนวโน้มที่จะมีปัญหาของความขัดแย้งเกิดขึ้นตามมา เพราะต้องมีการทำงานปฏิสัมพันธ์กับคนจำนวนมาก ก่อให้เกิดความขัดแย้งในตัวบุคคลเนื่องจากความคับข้องใจ (Conflict from frustration) และความขัดแย้งที่เกิดจากมีหลายเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน (Goal conflict) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม รูปแบบของความขัดแย้งอาจเกิดระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในบทบาท และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ซึ่งเกิดจากการที่องค์กรมีหลายหน่วยงานที่ต้องทำงานประสานกันแต่ละกลุ่มมีลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ขาดความเข้าใจในการทำงานของแต่ละฝ่ายจาก อำนาจ การสื่อสาร เป้าหมาย ความพอใจ วิธีการบทบาท และบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน (สิระยา สัมมาวาจ. 2539 : 94) จากสภาพปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งเหล่านี้ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง บรรยากาศในการทำงานเสียไป เกิดการแบ่งกลุ่มระหว่างบุคคล และแบ่งกลุ่มระหว่างหน่วยงาน ความขัดแย้งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้ บุคลากรขอยกย้ายหรือลาออกจากงานแทนที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีความกดดันต่อไป ซึ่งเป็นสัญญาณบ่งบอกถึงระดับความขัดแย้งที่รุนแรงภายในองค์กร โดยสภาพความเป็นจริงแล้วไม่มีองค์กรใดสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ สิ่งใดๆ ก็ตามที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเพิ่มโอกาสของความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรได้มากขึ้น

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเลือกศึกษาภายใต้หัวข้อเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เนื่องจากในนิคมอุตสาหกรรมนี้มีโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จำนวนมาก ประกอบกับการประสบปัญหาการลาออกของพนักงาน และการอยู่ภายใต้สภาพของการแข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม ส่งผลต่อเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร (ปราณี มังกรแก้ว. 2543 : 64) เพื่อจะได้ทราบถึงประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งผลการศึกษานี้จะได้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานขององค์กรในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้ง เป็นแนวทางในการบริหารจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาระบบงานและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุดสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้งตามลักษณะตัวแปร อันได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม

1.2.3 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง

1.2.4 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างผลของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

## 1.3 สมมติฐานการศึกษา

1.3.1 สมมติฐานที่ 1 : ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้ง โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 : พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 : พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 : พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 : พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 : พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

1.3.2 สมมติฐานที่ 2 : ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิต

เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.2 : พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.3 : พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.4 : พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.5 : พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.6 : พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

1.3.3 สมมติฐานที่ 3 : ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับผลของความขัดแย้ง โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.2 : พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.3 : พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.4 : พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.5 : พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.6 : พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

1.3.4 สมมติฐานที่ 4 : ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับวิธีจัดการความขัดแย้ง โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 4.1 : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4.2 : พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4.3 : พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4.4 : พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4.5 : พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4.6 : พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

1.3.5 สมมติฐานที่ 5 : สาเหตุของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง

1.3.6 สมมติฐานที่ 6 : ผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง

## 1.4 ทฤษฎีและกรอบแนวความคิด

ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเจตคติเกี่ยวกับความขัดแย้ง จากผลสรุปการวิจัยของ แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ความว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สถานภาพสมรส และการได้รับการฝึกอบรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเจตคติเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในองค์การในด้านต่างๆ คือ ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีจัดการความขัดแย้ง

จากแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ พบว่ามีมากมายหลายประการ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ March & Simon (1958 : 112) เป็น

แนวทางในการกำหนดกรอบความคิดด้านประเภทของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1. ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน 2. ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น 3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นแนวทางในการศึกษา

ในด้านสาเหตุของความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Pheuman & Bruehl (1982 : 173) มาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1. องค์ประกอบด้านบุคคล 2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ 3. สภาพขององค์การ

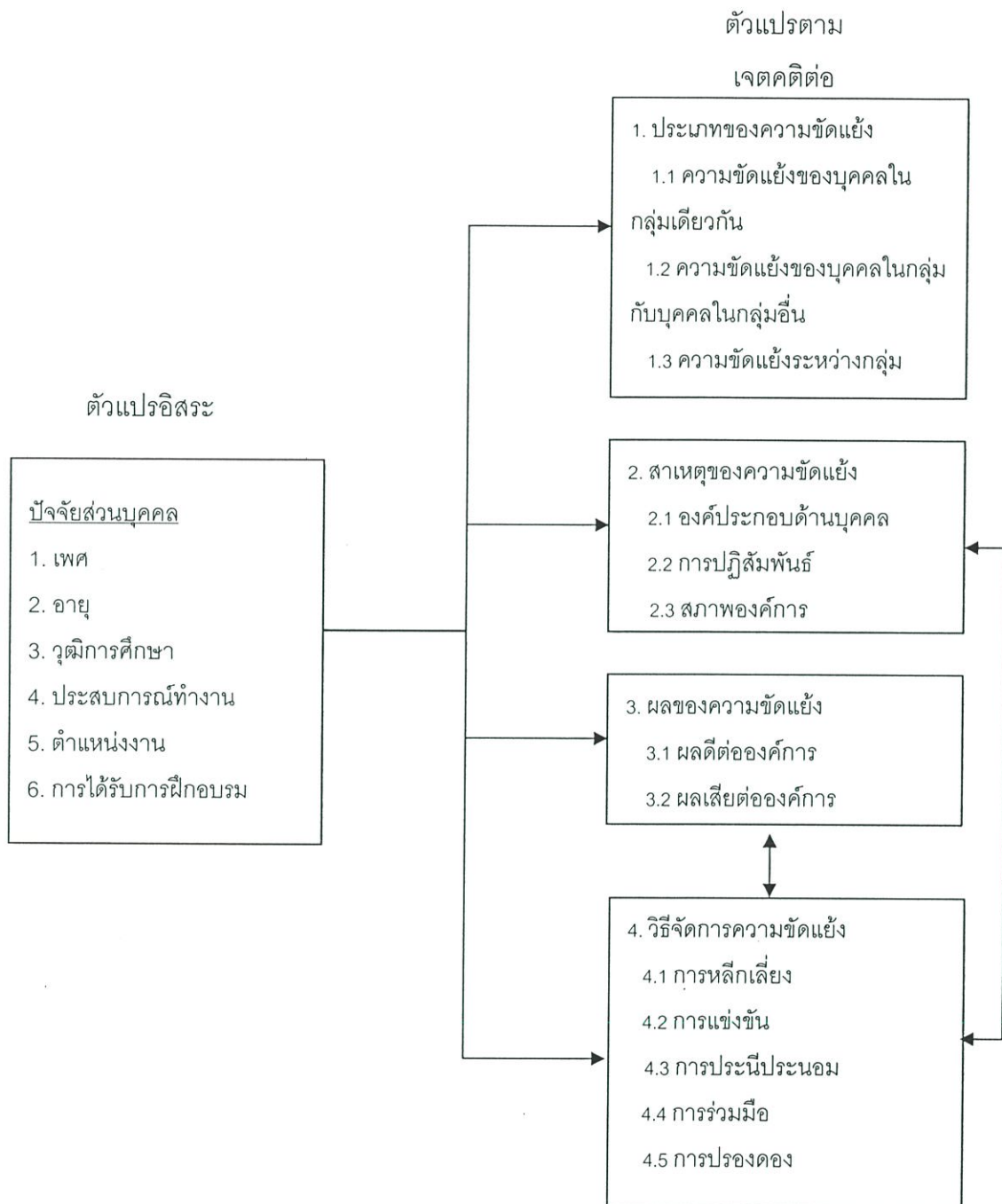
ในด้านผลของความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ อรุณ รักรธรรม มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวความคิดด้านผลของความขัดแย้ง โดยแบ่งผลของความขัดแย้งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1. ผลดีต่อองค์การ 2. ผลเสียต่อองค์การ มาเป็นแนวทางในการศึกษา

สำหรับด้านวิธีการจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการจัดการกับความขัดแย้งของ Thomas ซึ่งกล่าวถึงโดย เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 112) มาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี คือ 1. การหลีกเลี่ยง 2. การแข่งขัน 3. การประนีประนอม 4. การร่วมมือ และ 5. การปรองดอง

สำหรับการศึกษาคำความสัมพันธ์ระหว่าง สาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ได้ศึกษาผลงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร: ศึกษากรณีฝ่ายช่างของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ที่มาของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิฤตติความขัดแย้ง ซึ่งขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ จิตต่อร่วม ศิรินิกร (2540 : บทคัดย่อ) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหาร และบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกรายองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

ในด้านการศึกษาคำสัมพันธ์ระหว่าง ผลของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ได้ศึกษาผลงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร: ศึกษากรณีฝ่ายช่างของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิฤตติความขัดแย้ง และศึกษาผลงานวิจัยของ แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534 : บทคัดย่อ) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง ความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ผลการวิจัยพบว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการบังคับและวิธีการไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผลที่ตามมาคือ การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวความคิดในการศึกษาเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์การ  
ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์  
ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

## 1.5 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาค้างครั้งนี้เป็นการศึกษาเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำนวน 6 โรง ประกอบด้วยพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 8,378 คน โดยโรงงานอุตสาหกรรมดังกล่าวนี้ประกอบด้วย

1. Daikin Industries (Thailand) Ltd.	จำนวนพนักงาน	2,399	คน
2. Linkworld Electronics (Thailand) Co., Ltd.	จำนวนพนักงาน	1,590	คน
3. Mitsubishi Electric Consumer Products (Thailand) Co., Ltd.	จำนวนพนักงาน	946	คน
4. Mitsubishi Elevator Asia Co., Ltd.	จำนวนพนักงาน	1,000	คน
5. San – Ei (Thailand) Ltd.	จำนวนพนักงาน	1,200	คน
6. Sony Technology (Thailand) Co., Ltd.	จำนวนพนักงาน	1,243	คน
	รวมทั้งสิ้น	8,378	คน

การวิจัยนี้มีช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่ เดือนพฤษภาคม ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2547 รวมเป็นเวลา 2 เดือน

## 1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้  
ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ดังต่อไปนี้

1. เพศ
2. อายุ
3. วุฒิการศึกษา
4. ประสบการณ์การทำงาน
5. ตำแหน่งงาน
6. การได้รับการฝึกอบรม

ตัวแปรตาม คือ เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ประเภทของความขัดแย้ง
  - 1.1 ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน
  - 1.2 ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น

- 1.3 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
2. สาเหตุของความขัดแย้ง
  - 2.1 องค์ประกอบด้านบุคคล
  - 2.2 การปฏิสัมพันธ์
  - 2.3 สภาพองค์การ
3. ผลของความขัดแย้ง
  - 3.1 ผลดีต่อองค์การ
  - 3.2 ผลเสียต่อองค์การ
4. วิธีจัดการความขัดแย้ง
  - 4.1 การหลีกเลี่ยง
  - 4.2 การแข่งขัน
  - 4.3 การประนีประนอม
  - 4.4 การร่วมมือ
  - 4.5 การปรองดอง

## 1.7 ขั้นตอนการศึกษา

ขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จำแนกออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งภายในองค์การ ซึ่งทำการค้นคว้าจากเอกสารตำรา หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาข้อมูลต่างๆ ของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

**ขั้นตอนที่ 3** ศึกษา และสร้างเครื่องมือวัด

**ขั้นตอนที่ 4** เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแบบสอบถามไปยังบริษัทต่างๆ ในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ซึ่งในแบบสอบถามจะประกอบด้วยคำถาม เช่น คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวข้องกับเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์การ

**ขั้นตอนที่ 5** การวิเคราะห์ข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 6** สรุปอภิปรายผล พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะ

## 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.8.1 ทำให้ทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้ง กับวิธีการจัดการความขัดแย้งว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร รวมถึงผลกระทบของความขัดแย้งที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน
- 1.8.2 เป็นแนวทางให้ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานเพื่อป้องกัน และลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรได้
- 1.8.3 เป็นแนวทางในการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร
- 1.8.4 เป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง สาเหตุและวิธีการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนวิธีการประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## 1.9 นิยามศัพท์เฉพาะ

- 1.9.1 **เจตคติ** หมายถึง ความคิดเห็น ความเชื่อ หรือแนวโน้มที่จะสนองต่อบุคคล สถานการณ์ หรือต่อสิ่งต่างๆ ในแง่บวกหรือลบ เจตคตินี้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในชีวิตของพนักงาน ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปอันจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในการปฏิบัติงาน หรือการอยู่ร่วมกันในหน่วยงาน
- 1.9.2 **ความขัดแย้ง** หมายถึง ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มีความเห็น ค่านิยมและเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการต่อสู้กันหรือทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการมีฝ่ายหนึ่งลูกค้านำหรือเข้าขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล
- 1.9.3 **องค์การ** หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ซึ่งได้มีการรวมกันเข้าและร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้เข้ากันอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกันหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกันได้
- 1.9.4 **โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์** หมายถึง โรงงานผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน เช่น เครื่องซักผ้า ตู้เย็น เครื่องปรับอากาศ และโรงงานผู้ผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เครื่องรับโทรทัศน์ วีดีโอ เครื่องเสียง อุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องโทรสาร และเครื่องคำนวณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น
- 1.9.5 **ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง ลักษณะเฉพาะของพนักงานแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน การได้รับการฝึกอบรม

1.9.6 พนักงาน หมายถึง พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย พนักงานบังคับบัญชา และพนักงานปฏิบัติงาน

1.9.7 พนักงานบังคับบัญชา หมายถึง บุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการโรงงาน และหัวหน้างาน

1.9.8 พนักงานปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ที่มีระดับต่ำกว่าระดับหัวหน้างานลงไป โดยรับผิดชอบในการปฏิบัติตามหน้าที่ต่างๆ ตามที่ผู้จัดการและหัวหน้างานสั่ง ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้พนักงานปฏิบัติงานจะประกอบด้วยพนักงานจากฝ่ายต่างๆ ที่เป็นหัวใจสำคัญในการผลิตและดำเนินการ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายออกแบบหรือฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

1.9.9 ตำแหน่งงาน หมายถึง ตำแหน่งการทำงานที่พนักงานได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารสูงสุด ซึ่งในงานวิจัยนี้จะแบ่งตำแหน่งงานเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงานบังคับบัญชา คือ ผู้จัดการโรงงานและหัวหน้างาน และระดับพนักงานปฏิบัติงาน

1.9.10 การได้รับการอบรม หมายถึง การได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความขัดแย้งของพนักงาน นับตั้งแต่เริ่มเข้ารับการฝึกอบรมจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม

## บทที่ 2

# ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวกับงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเนื้อหาของทฤษฎีและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยไว้หลายแนวคิด โดยศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร รายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวความคิดที่ใช้เป็นแนวในการศึกษาได้ครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญตามลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับเจตคติ
- 2.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 2.3 ประเภทของความขัดแย้ง
- 2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
- 2.5 ผลของความขัดแย้ง
- 2.6 การจัดการกับความขัดแย้ง
- 2.7 ลักษณะของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
- 2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับเจตคติ

การวัดผลทางการศึกษามีลักษณะที่สำคัญอยู่ 3 ด้าน คือ ด้านการรู้คิด (Cognitive Domain) ด้านความรู้สึก (Affective Domain) และด้านการปฏิบัติ (Psychomotor Domain) ทั้งสามด้านดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการศึกษาคณะลักษณะของคน โดยเฉพาะด้านความรู้สึกเป็นด้านที่วัดได้ยากที่สุด เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ความคิด ความรู้สึกของคน เป็นสิ่งยากที่จะทำการวัดพฤติกรรม ความคิด ความรู้สึกของคนได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ส่วนหนึ่งของการวัดความรู้สึกคือ เจตคติ หรือ ทศนคติ (Attitude) นักการศึกษาและนักจิตวิทยาส่วนใหญ่เชื่อว่าเจตคติ เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับพฤติกรรม อาจเป็นสาเหตุของพฤติกรรมที่แสดงออก หรือพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นส่วนหนึ่งของเจตคติ เจตคติเป็นพฤติกรรมการเตรียมพร้อมทางสมองในการกระทำที่บ่งชี้ถึงสภาพทางจิตใจ หรืออารมณ์อันซับซ้อนก่อนที่บุคคลจะตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง

### 2.1.1 ความหมายของเจตคติ

คำว่า เจตคติ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Attitude มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Aptus แปลว่า ไน้มเอียง เหมาะสม มีผู้ใช้คำอื่นในความหมายเดียวกัน เช่น ทศนคติ หรือ เจตณคติ ซึ่งมีนักการศึกษาและนักจิตวิทยาให้นิยามหรือคำจำกัดความ พอสรุปได้ดังนี้

Allport (1935 : 810) ให้ความหมายของ เจตคติ หมายถึง สภาพความพร้อมของสมองและประสาทอันได้จากประสบการณ์และการตอบสนองทั้งทางตรง และโดยอิทธิพลของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ และสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกัน

Mcdonald (1959 : 564) ให้ความหมายของ เจตคติ หมายถึง ความโน้มเอียงหรือความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมทางหนึ่งทางใด

Sherif et. al. (1965 : 4) ให้ความหมายของ เจตคติ หมายถึง หลักการที่บุคคลสนับสนุนและยึดมั่นเกี่ยวกับสิ่งใดๆ หรือประเด็นใดๆ หรือบุคคลใดๆ หรือกลุ่มบุคคลใดๆ หรือสถาบันใดๆ

Rokeach (1968 : 112) ให้ความหมายของ เจตคติ หมายถึง เป็นแนวโน้มที่เกิดจากการเรียนรู้ที่จะตอบสนอง หรือทัศนคติ คือการเรียนรู้ และการประมวลผลของความเชื่อที่ค่อนข้างมั่นคงเกี่ยวกับสิ่งใดๆ หรือสถานการณ์ที่กำหนดบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติตอบในลักษณะที่พอใจ

Good (1973 : 48) ให้คำจำกัดความของ เจตคติ คือ ความพร้อมที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่จะสนับสนุนหรือต่อต้านสถานการณ์บางอย่างของบุคคล หรือสิ่งใดๆ เช่น รัก เกลียด หรือกลัว หรือไม่พอใจมากน้อยเพียงใดต่อสิ่งนั้น

Fishbein and Ajzen (1967 : 6) ให้ความหมายของ เจตคติ คือ แนวโน้มของการรับรู้และการกระทำที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ตรงกับลักษณะของความชอบ หรือความไม่ชอบของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดๆ ที่เกิดขึ้น หรือความคิดเช่น ผลิตภัณฑ์ บริการ ตราสินค้า บริษัท ห้างร้านหรือผู้เป็นโฆษก

Anastasi (1982 : 552) ให้ความหมายของ เจตคติ หมายถึง ความโน้มเอียงที่จะแสดงในทางที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้นว่ากลุ่มชน ประเพณีหรือสถาบันต่างๆ

Loudon and Bitta (1988 : 504) ให้แนวความคิดเกี่ยวกับ เจตคติ ว่าเป็นการพิจารณาทัศนคติในแง่บวกกับแง่ลบ หรือความชอบ หรือความไม่ชอบ หรือการมองในแง่ข้อดีกับข้อเสียของความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดๆ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2523 : 3) ให้ความหมายของ เจตคติ หมายถึง ความรู้สึกที่แสดงออกอย่างมั่นคงต่อบุคคล หรือสถานการณ์ใดๆ ที่อาจเป็นไปในทางที่ดี (Positive) ชัดแจ้ง

(Negative) หรือเป็นกลาง (Neutral) ก็ได้ ซึ่งเป็นผลของการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะที่ดีหรือเลวของบุคคล หรือสถานการณ์นั้นๆ

ไพศาล หวังพานิช (2523 : 146) ให้ความหมายของ เจตคติ หมายถึง ความรู้สึกภายในของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งอันเป็นผลจากประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้น และความรู้สึกดังกล่าวเป็นตัวกำหนดให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม หรือแนวโน้มของการตอบสนองต่อสิ่งนั้นในทางใดทางหนึ่ง อาจเป็นทางสนับสนุน หรือโต้แย้งคัดค้าน

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ (2532 : 101) ให้ความหมายของ เจตคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้จากคำพูดหรือพฤติกรรมและคนแต่ละคนมีเจตคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากน้อยแตกต่างกัน

บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ (2537 : 112) ให้ความหมายของ เจตคติ หมายถึง กิริยาท่าทีรวม ของบุคคลที่เกิดจากความพร้อม หรือความโน้มเอียงของจิตใจซึ่งแสดงออกต่อสิ่งเร้าหนึ่งๆ โดยแสดงออกในทางสนับสนุน ซึ่งมีความรู้สึกเห็นดีเห็นชอบต่อสิ่งเร้านั้น หรือในทางต่อต้านซึ่งมีความรู้สึกไม่เห็นดีเห็นชอบต่อสิ่งเร้านั้น

ชาญชัย อานินธสมาจาร (2535 : 78) อธิบายว่า เจตคติ หมายถึง ความรู้สึกของเอกัตบุคคลที่มีต่อวัตถุอย่างหนึ่งอย่างใด คำว่า วัตถุ ในที่นี้ใช้ในความหมายทั่วไป อาจจะเป็นวัตถุทางกาย หรือวัตถุชนิดหนึ่ง เช่น คุณมีความรู้สึกอย่างไรต่อรถยนต์ที่ผลิตจากต่างประเทศ

พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 106) ให้ความหมายของ เจตคติ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลต่างๆ อันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ และเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งต่างๆ ไปในทิศทางหนึ่ง หรืออาจเป็นไปในทางสนับสนุน หรือทางต่อต้านก็ได้

จากความหมายของเจตคติดังกล่าว สรุปได้ว่า เจตคติ คือ พฤติกรรมหรือความรู้สึกทางด้านจิตใจที่มีต่อสิ่งเร้าใดสิ่งเร้าหนึ่งในทางสังคม และเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางการตอบสนองของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งนั้นๆ โดยอาจมีทั้งทางบ  โอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย ดังนั้นเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือความรู้สึกทางด้านจิตใจที่มีต่อความขัดแย้งภายในองค์กร และเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางการตอบสนองของพฤติกรรม การมีส่วนร่วมในการจัดการความขัดแย้ง โดยอาจมีทั้งทางบวกหรือทางลบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

## 2.1.2 การเกิดขึ้นของเจตคติ

การก่อตัวหรือการเกิดขึ้นของเจตคติ (Formation of Attitude) เป็นผลมาจาก

1. ประสบการณ์ของบุคคล (Personal Experience) เจตคติจะก่อตัวขึ้นอันเนื่องมาจากผลของการเรียนรู้ของบุคคลที่มีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ ประสบการณ์ของ

บุคคลจะได้รับผลกระทบที่มีมาจากบุคคลอื่นและวัฒนธรรม องค์ประกอบหลายประการของประสบการณ์บุคคลที่มีผลกระทบต่อการเกิดเจตคติคือ

1.1 ความต้องการและแรงจูงใจของบุคคล

1.2 จำนวนและประเภทของข้อมูลที่จะสมมา มีอิทธิพลต่อการเกิดเจตคติ การเกิดเจตคติบางอย่างขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้รับ ยิ่งได้รับข้อมูลมากเท่าใด ก็ย่อมเกิดความคิดเห็นได้ง่ายขึ้นเท่านั้น

1.3 การเลือกรับรู้ซึ่งมีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการเกิดเจตคติ เช่น ผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะไม่ใส่ใจร้านขายของชำที่มีการตั้งราคาสูง และไม่เข้าไปใช้บริการอีกเนื่องจากเกิดการประเมินร้านค้านั้นๆ ว่ามีการตั้งราคาสูงเกินไป

1.4 บุคลิกภาพมีผลกระทบต่อการเกิดเจตคติ บุคคลบางคนมีลักษณะเป็นคนที่มีความมั่นคง แต่บางคนมีเจตคติที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น

1.5 เจตคติที่สอดคล้องกับความใฝ่ฝันที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง เช่น ผู้บริโภคที่ปรารถนาจะยกระดับฐานะชั้นทางสังคมที่สูงขึ้น มักจะมีผลต่อการบริโภคสินค้าของตนให้สอดคล้องกับชั้นสังคมที่ตนใฝ่ฝันอยากจะเป็น

2. อิทธิพลจากภายนอกที่มีผลต่อการเกิดเจตคติ (External Authorities Affect Attitude Formation) การเกิดเจตคติของแต่ละคนยังได้รับผลกระทบมาจากอิทธิพลภายนอกของบุคคล เช่น เพื่อน นักเรียน ครู พ่อแม่ พระสงฆ์ ผู้ร่วมงาน และบุคคลอื่นๆ อีกมาก ซึ่งบุคคลเหล่านี้ต่างให้ข่าวสาร หรือความคิดที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดเจตคติไปในทิศทางใดที่เขามีอยู่ได้ โดยคนส่วนใหญ่มักจะยอมรับความคิดเห็นจากคนที่เขาชื่นชมหรือยอมรับ

3. วัฒนธรรมมีผลกระทบต่อการเกิดเจตคติ (Cultural Effect on Attitude Formation) วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมในอดีตและปัจจุบันมีผลกระทบต่อการเกิดเจตคติ โดยอิทธิพลที่ได้รับจะเกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือ และการแสดงออกทางสังคมจะเป็นเงื่อนไขของเจตคติที่จะมีต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ที่ประสบ คนที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบโบราณก็มักจะมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธถึงสิ่งที่ล้ำสมัย เจตคติในปัจจุบันจะได้รับการพัฒนามาจากเจตคติที่มีอยู่ในอดีต และก็ง่ายที่จะยอมรับเจตคติที่สอดคล้องกับค่านิยมที่มีมาก่อนหน้านั้นด้วย

### 2.1.3 องค์ประกอบของเจตคติ

องค์ประกอบของเจตคติเป็นสิ่งเชื่อมโยงไปยังแง่มุมอื่นๆ อีก 2 ด้านคือ ด้านแรก เชื่อมโยงไปยังนิยามของเจตคติ อีกด้านหนึ่งเชื่อมโยงไปยังประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ นักจิตวิทยาได้เสนอองค์ประกอบของเจตคติไว้ 3 องค์ประกอบดังนี้

1. เจตคติมีองค์ประกอบเดียว คือ อารมณ์ ความรู้สึกในทางชอบ หรือไม่ชอบที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติ นักจิตวิทยาที่สนับสนุนแนวคิดนี้ได้แก่ Bem, Fishbein & Ajzen, Insko และ Thurstone

2. เจตคติมีสององค์ประกอบ แนวคิดนี้ระบุว่า เจตคติมี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านปัญญา และองค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึก นักจิตวิทยาที่สนับสนุนแนวคิดนี้ได้แก่ Katz และ Rosenberg

องค์ประกอบด้านปัญญา หมายถึง กลุ่มของความเชื่อ ที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติ จะเป็นตัวส่งเสริมหรือขัดขวางการบรรลุถึงค่านิยมต่างๆ ของบุคคล

ส่วนองค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีเมื่อถูกกระตุ้นโดยที่หมายของเจตคติ อารมณ์ ความรู้สึกทางบวกที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติจะมีความสัมพันธ์กับความเชื่อที่ว่าที่หมายของเจตคตินั้นสัมพันธ์กับการบรรลุถึงค่านิยมทางบวก และขัดขวางการบรรลุถึงค่านิยมทางลบของบุคคล ในทางกลับกัน อารมณ์ ความรู้สึกทางลบที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติจะมีความสัมพันธ์กับความเชื่อที่ว่า ที่หมายของเจตคตินั้นสัมพันธ์กับการบรรลุถึงค่านิยมทางลบและขัดขวางการบรรลุถึงค่านิยมทางบวกของบุคคล ส่วนเจตคติทางบวกเล็กน้อย หรือทางลบเล็กน้อยที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติจะมีความสัมพันธ์กับความเชื่อที่ว่าที่หมายของเจตคตินั้น มีความสัมพันธ์กับค่านิยมที่มีความสัมพันธ์น้อยสำหรับบุคคล หรือหากสัมพันธ์กับค่านิยมที่สำคัญ บุคคลจะมีความมั่นใจน้อยถึงความสัมพันธ์ระหว่างที่หมายของเจตคติด้านค่านิยมนั้นๆ

3. เจตคติมีสามองค์ประกอบ เชิดศักดิ์ โสวาทินธุ์ (2520 : 40-41) ธีระพร อูวรรณโณ (2528 : 36-37) ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520 : 3-4) และล้วน สายยศ (2528 : 2-3) ได้รวบรวมองค์ประกอบของเจตคติไว้ 3 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

3.1 องค์ประกอบด้านปัญญา (Cognitive Component) มีส่วนประกอบย่อย คือ ด้านความเชื่อ ความรู้ ความคิด และความคิดเห็นที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติ (Attitude Object)

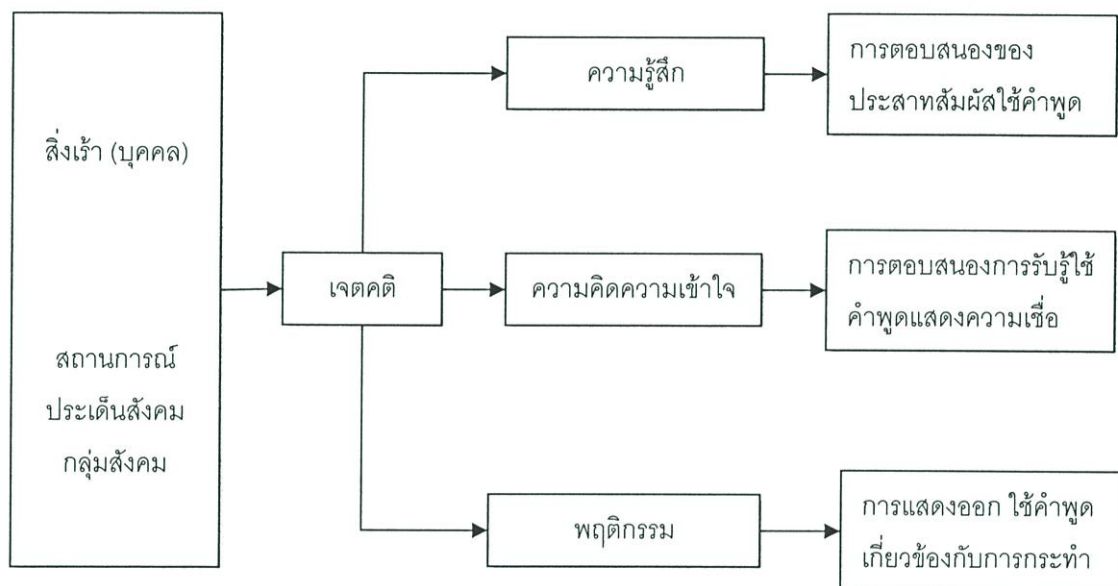
3.2 องค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective Component) หมายถึง ความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ หรือทำที่ดี ไม่ดี ที่บุคคลมีต่อที่หมายของเจตคติ

3.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) หมายถึง แนวโน้ม หรือความพร้อมที่บุคคลจะปฏิบัติต่อที่หมายของเจตคติ

นักจิตวิทยาที่สนับสนุนการแบ่งเจตคติเป็น 3 องค์ประกอบและมีอิทธิพลต่อการศึกษาด้านนี้ไม่น้อย คือ Triandis (1971 : 259) ซึ่งได้ให้คำนิยามของเจตคติโดยครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 3 อย่างครบถ้วน และเห็นว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์ต่อกัน

และกันพอสมควร กล่าวคือได้ศึกษาพบว่า องค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน ในระดับปานกลาง ถ้าหากองค์ประกอบทั้งสามไม่สัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันในระดับต่ำแต่ละองค์ประกอบจะเป็นอิสระจากกัน หรือหากองค์ประกอบทั้งสามมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง องค์ประกอบทั้งสามอาจเป็นสิ่งเดียวกัน

นักจิตวิทยาได้บรรยายองค์ประกอบของเจตคติออกมาในรูปของภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของเจตคติ

ที่มา : Rosenberg et. al. (1960 : 3)

ในบรรดาแนวการจัดองค์ประกอบของเจตคติ 3 แนวดังกล่าวข้างต้น แนวที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในปัจจุบันคือแนวที่เห็นว่า เจตคติมีองค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึกเพียงองค์ประกอบเดียว ส่วนองค์ประกอบด้านปัญญา และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม นักจิตวิทยาบางคน เช่น Fishbein & Ajzen เห็นว่าเป็นตัวแปร หรือมโนทัศน์ที่แยกออกจากเจตคติได้

#### 2.1.4 การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงเจตคติ

นักจิตวิทยาหลายท่านได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่มีองค์ประกอบร่วมกันหลายอย่าง และปัจจัยบางอย่างมีลักษณะแตกต่างกันไปโดยสิ้นเชิง ดังนี้

1. ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific experiences) วิธีการหนึ่งที่เราเรียนรู้จากเจตคติ คือจากการมีประสบการณ์เฉพาะอย่างกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเจตคตินั้น เช่น การมีประสบการณ์ที่ดี การได้รับการยกโทษทางร่างกายและจิตใจ การเกิดภาวะคับข้องใจ เป็นต้น

1. ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific experiences) วิธีการหนึ่งที่เราเรียนรู้จากเจตคติ คือจากการมีประสบการณ์เฉพาะอย่างกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเจตคตินั้น เช่น การมีประสบการณ์ที่ดี การได้รับการยกโทษทางร่างกายและจิตใจ การเกิดภาวะคับข้องใจ เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น (Communication from others) เจตคติหลายอย่างของบุคคลเกิดขึ้นจากผลของการได้ติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เด็กได้รับในครอบครัวและสังคม เช่น การได้รับคำบอกเล่าจากผู้ปกครอง และครู เป็นต้น

3. สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) เจตคติบางอย่างของบุคคลถูกสร้างขึ้นจากการเลียนแบบจากคนอื่น กระบวนการเลียนแบบเริ่มขึ้นตั้งแต่ การสังเกตพฤติกรรมของคนอื่น ขั้นต่อไปเป็นการแปลความหมายการปฏิบัติให้อยู่ในรูปของความเชื่อ ยิ่งบุคคลที่เป็นแบบอย่างเป็นที่เคารพหรือได้รับการยกย่องอยู่แล้วจะมีผลต่อความเชื่อมากยิ่งขึ้น

4. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน (Institute factors) เจตคติของบุคคลหลายอย่างเกิดขึ้นสืบเนื่องมาจากสถาบัน เช่น โรงเรียน สถานที่ประกอบพิธีทางศาสนา หน่วยงานต่างๆ เป็นต้น สถาบันเหล่านี้จะเป็นทั้งแหล่งที่มา และช่วยสนับสนุนให้เกิดเจตคติบางอย่างได้

ทองกุล ชันขาว (2528 : 20 -23) ได้เสนอวิธีการที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ 4 วิธีดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงความเชื่อและค่านิยม
2. สร้างความหวังใหม่
3. ใช้อิทธิพลกลุ่ม
4. ใช้องค์ประกอบแทรกซ้อน

Kolesnik (1970 : 844-846) ได้กล่าวถึงพัฒนาการของเจตคติว่า จะดำเนินไปโดยอาศัยแนวทาง 3 ประการ ดังนี้

1. บุคคลได้มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Association)
2. บุคคลถ่ายทอดแบบอย่างการกระทำ หรือความคิดของคนอื่นมาเป็นของตน (Transfer)

3. บุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของตน (Need satisfaction)

Triandis (1971 : 142-159) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงเจตคติว่า สามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น

1. โดยการรับข้อมูลใหม่จากบุคคลอื่น หรือผ่านทางสื่อมวลชน ซึ่งจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านความคิดความเข้าใจ และมีผลถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติ

2. โดยการได้รับประสบการณ์โดยตรง เช่น คนมือคติดอนิโกร แต่ถ้าบุคคลนั้นได้พบปะนิโกรที่มีลักษณะในทางบวก ซึ่งตรงข้ามกับสิ่งที่เขาเคยรู้สึก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติได้

3. โดยการบังคับให้ปฏิบัติในแนวทางที่แตกต่างจากเจตคติเดิม เช่น การออกกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงสถานะของสังคม เป็นต้น

McGuire (1969 : 175-177) ได้กล่าวถึงวิธีการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคลอาจทำได้ ดังนี้

1. การให้คำแนะนำ (Suggestion situation) โดยการให้บุคคลอื่น เช่น จากผู้ที่มีอำนาจเหนือคนจากกลุ่มเพื่อน เป็นต้น มาแนะนำสิ่งต่างๆ จะทำให้บุคคลเปลี่ยนเจตคติได้

2. การให้ทำตาม (Conformity situation) โดยอาจจะเลียนแบบบุคคลที่มีอิทธิพลต่อตน เช่น คนที่มีอำนาจ บุคคลที่น่าเชื่อถือ เป็นต้น

3. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion situation) โดยการให้สมาชิกในกลุ่มได้เสนอแนะความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ แล้วหาข้อสรุปที่ถูกต้องเหมาะสมจะทำให้สมาชิกในกลุ่มรับรู้และคล้อยตามได้

4. การใช้สารชักจูง (Persuasive messages) โดยการส่งสารสื่อประเภทต่างๆ เช่น บทความ คำพูดโดยผ่านสื่อประเภทต่างๆ ไปยังผู้รับ จำทำให้บุคคลเปลี่ยนเจตคติให้คล้อยตาม

### 2.1.5 วิธีการวัดเจตคติ

เนื่องจากเจตคติเป็นมโนภาพที่วัดได้ยากเมื่อเทียบกับการวัดด้านอื่น นักจิตวิทยาและนักวัดผลได้พยายามหาวิธีการวัด และสร้างเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพที่จะกระตุ้นให้ได้มาซึ่งความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ถูกวัด ซึ่ง ล้วน สายยศ (2528 : 3-4) ถวิล ธาราโกชน์ (2522 : 85-88) เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และเอนกกุล กริแสง (2518 : 6-8) และ Edwards (1957 : 3-16) ได้เสนอวิธีการวัดเจตคติ สรุปได้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีที่ง่าย และตรงไปตรงมามากที่สุด การสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมข้อรายการที่จะซักถามไว้อย่างดี ข้อรายการนั้นต้องเขียนเน้นความรู้สึกที่สามารถวัดเจตคติให้ตรงเป้าหมาย ผู้สัมภาษณ์จะได้ทราบความรู้สึก หรือความคิดเห็นของผู้ตอบที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่มีข้อเสียว่า ผู้ถามอาจจะไม่ได้รับคำตอบที่จริงใจจากผู้ตอบเพราะผู้ตอบอาจบิดเบือนคำตอบ เนื่องจากอาจเกิดความเกรงกลัวต่อการแสดงความความคิดเห็น วิธีแก้ไขคือผู้สัมภาษณ์ต้องสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ให้เป็นกันเอง ให้ผู้ตอบรู้สึกสบายใจ ไม่เคร่งเครียดเป็นอิสระ และแน่ใจว่าคำตอบของเขาจะเป็นความลับ

2. การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการที่ใช้ตรวจสอบบุคคลอื่นโดยการเฝ้ามอง และจดบันทึกพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีแบบแผน เพื่อที่จะได้ทราบว่าบุคคลที่เราสังเกตมีเจตคติ ความเชื่อ อุปนิสัยเป็นอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตจะต้องใกล้เคียงกับความจริง หรือเป็นที่ เชื่อถือได้เพียงใดนั้น มีข้อควรคำนึงหลายประการ กล่าวคือควรมีการศึกษาหลายๆ ครั้ง ทั้งนี้เพราะ เจตคติของบุคคลมาจากหลายๆ สาเหตุ นอกจากนี้ตัวผู้สังเกตเองจะต้องทำตัวเป็นกลาง ไม่มีความลำเอียง และการสังเกต ควรสังเกตหลายๆ ช่วงเวลา ไม่ใช่สังเกตเฉพาะเวลาใดเวลาหนึ่ง

3. การรายงานตนเอง (Self-Report) วิธีนี้ต้องการให้ผู้ถูกสอบวัดแสดงความรู้สึก ของตนเองตามสิ่งเร้าที่เขาได้สัมผัส นั่นคือ สิ่งเร้าที่เป็นข้อคำถามให้ผู้ตอบแสดงความรู้สึกออกมา อย่างตรงไปตรงมา แบบทดสอบหรือมาตรวัดที่เป็นของแนว เทอร์สโตน (Thurstone) กัทท์แมน (Guttman) ลิเคอร์ท (Likert) และออสกู๊ด (Osgood) นอกจากนี้ที่กล่าวมา ยังมีแบบให้ผู้สอบ รายงานตนเอง และอื่นๆ อีกมากแล้วแต่จุดมุ่งหมายของการสร้างและการวัด

4. เทคนิคจินตนาการ (Projective Techniques) วิธีนี้อาศัยสถานการณ์หลาย อย่างไปเร้าผู้สอบ เช่น ประโยคไม่สมบูรณ์ ภาพแปลกๆ เรื่องราวแปลกๆ เมื่อผู้สอบเห็นสิ่งเหล่านี้จะ จินตนาการออกมาแล้วนำมาตีความหมายจากการตอบนั้นๆ พอจะรู้ได้ว่ามีเจตคติต่อเป้าเจตคติ อย่างไร

5. การวัดทางสรีระภาพ (Physiological Measurement) การวัดด้านนี้อาศัย เครื่องมือไฟฟ้า แต่สร้างเฉพาะเพื่อจะวัดความรู้สึกอันจะทำให้พลังไฟฟ้าในร่างกายเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้าดีใจเข็มจะชี้อย่างหนึ่ง เสียใจเข็มจะชี้อีกอย่างหนึ่ง ใช้หลักการเดียวกันกับเครื่องจับเท็จ เครื่องมือแบบนี้ยังพัฒนาไม่ดีพอจึงไม่นิยมใช้เท่าใดนัก

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์ และคณะ (2529 : 108) ได้กล่าวถึง การวัดเจตคติว่าทำได้ หลายวิธี คือ บางวิธีเน้นความเป็นมิติเดียวกันมากกว่าวิธีอื่น บางวิธีเน้นทางด้าน การกำหนดช่วง คะแนนเท่ากัน บางวิธีเน้นความสามารถในการสร้างทฤษฎีใหม่ได้ ซึ่งแต่ละวิธีจะมีทั้งข้อดีและ ข้อเสีย ผู้วิจัยสามารถที่จะเลือกตัดสินใจใช้วิธีวัดแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบก็ได้ แต่ที่นิยมกัน ได้แก่การวัดของลิเคิร์ต (Likert) เทอร์สโตน (Thurstone) และกัทท์แมน (Guthman) ตามลำดับ

มาตรการวัดเจตคติแบบลิเคิร์ต วัดโดยใช้ข้อความเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อเรื่องนั้นๆ แล้วทำให้บุคคลนั้นแสดงความรู้สึกต่อข้อความ ดังกล่าว การตอบสนองข้อความนั้นอาจเป็นได้ทั้งเห็นด้วย หรือพอใจ (Favorable) หรือไม่เห็นด้วย กับข้อความนั้น (Unfavorable) หรือแสดงความไม่แน่ใจ (Uncertain) กับข้อความนั้น มีวิธีการ สร้างข้อความโดยเขียนข้อความเกี่ยวกับคุณลักษณะของเรื่องที่จะสอบถามให้ครอบคลุมลักษณะ ที่สำคัญให้ครบถ้วนทุกแง่มุม โดยให้มีข้อความที่แสดงคุณค่าทั้งทางด้านบวก และด้านลบ

กำหนดระดับ (Scale) ของการตอบสนองในแต่ละข้อความที่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly agree)
2. เห็นด้วย (Agree)
3. ไม่แน่ใจ (Uncertain)
4. ไม่เห็นด้วย (Disagree)
5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly disagree)

ให้ผู้อ่านข้อความที่กำหนดขึ้นในแต่ละข้อ แล้วแสดงความรู้สึกว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น มากหรือน้อยเพียงใด และในระดับใด ในระดับการให้คะแนนของเจตคติตามวิธีการของลิเคิร์ท สามารถให้ได้ 3 วิธี คือ

1. วิธีใช้หลักของคะแนนมาตรฐาน
2. วิธีกำหนดค่าน้ำหนัก
3. วิธีหาผลรวมน้ำหนักความเบี่ยงเบน

ทั้งสามวิธีจะได้น้ำหนักความเห็นของบุคคลได้สอดคล้องสัมพันธ์กัน ในเชิงปฏิบัตินิยมกำหนดเป็นค่าประจำระดับของแต่ละความคิดเห็น คือ กำหนด 5 - 4 - 3 - 2 - 1 หรือแบบ 4 - 3 - 2 - 1 - 0 แต่ถ้าข้อความใดกล่าวในลักษณะลบ การให้น้ำหนักความเห็นของข้อความนั้นจะให้กลับกันเป็น 1 - 2 - 3 - 4 - 5 หรือ 0 - 1 - 2 - 3 - 4 เมื่อแต่ละระดับความเห็นแต่ละข้อความวัดเจตคติค่าประจำตายตัว การที่จะหาว่าบุคคลใดมีเจตคติเป็นอย่างไรก็ใช้วิธีรวมน้ำหนัก หรือคะแนนจากการตอบทุกข้อความของแต่ละคน ถ้าน้ำหนักรวมจากการตอบข้อความทั้งหมด มีค่าสูง แสดงว่าระดับเจตคติของบุคคลนั้นต่อสิ่งนั้นๆ มีลักษณะพอใจหรือคล้อยตาม แต่ถ้าให้คะแนนหรือน้ำหนักรวมต่ำ แสดงว่าบุคคลนั้นๆ มีเจตคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น หรือมีความรู้สึกไม่พอใจหรือคัดค้านในสิ่งนั้น

สรุปจากรายละเอียดข้างต้น นักวิชาการหลายๆ ท่านได้กล่าวว่า การวัดเจตคติไม่สามารถวัดโดยตรงได้ เพราะเจตคติเป็นการวัดความคิดเห็นต่อสิ่งนั้นๆ ของบุคคลที่มี จึงเป็นการวัดทางอ้อมจากแนวโน้มพฤติกรรมที่บุคคลนั้นๆ แสดงออก

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้มาตรวัดเจตคติแบบลิเคิร์ทสเกล (Likert scale) ในการวัดเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เนื่องจากมาตรวัดแบบลิเคิร์ทสเกล เป็นมาตรวัดที่ให้ค่าความเชื่อมั่นสูงมาก เพียงใช้ข้อความไม่กี่ข้อก็จะได้ค่าความเชื่อมั่นสูงพอๆ กับเทคนิคอื่นที่ใช้ข้อความจำนวนมากว่า นอกจากนี้มาตรวัดแบบ ลิเคิร์ทสเกลยังง่ายต่อการสร้าง สะดวกในการนำไปใช้ และประหยัดเวลา (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 107-108)

### 2.1.6 ประโยชน์ของเจตคติ

วัฒนา ศรีสัตย์วาจา (2534 : 186-189) ได้กล่าวว่า Katz ได้แบ่งหน้าที่ของเจตคติที่จะทำให้เกิดประโยชน์แก่บุคคล ออกเป็น 4 หน้าที่ดังนี้

1. หน้าที่ในการปรับตัว และคำนึงถึงผลประโยชน์ (The Instrumental Adjustive, or Utilitarian Function) เจตคติเป็นแนวทางที่จะนำบุคคลไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ หรือหลีกเลี่ยงเป้าหมายที่ไม่ต้องการ หรือพูดอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าการมีเจตคติในทำนองใด (ชอบหรือไม่ชอบ) ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว จะทำให้บุคคลนั้นได้รับผลประโยชน์ตอบแทน บุคคลก็จะมีเจตคติในทำนองนั้น

2. หน้าที่ในการป้องกันตัว (The Ego-Defensive Function) เป็นหน้าที่อันเกิดจากความต้องการที่จะปกป้องคุ้มครองตนเองจากความรู้เกี่ยวกับตัวของเขา ซึ่งทำให้เขาเกิดความไม่สบายใจ หรือปกป้องเขาจากความเป็นจริงในสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นความจริงที่ทำให้เขาเกิดความไม่สบายใจ

3. หน้าที่ในการแสดงออกถึงค่านิยมของตน (The Value-Expressive Function) บุคคลอาจจะได้มาซึ่งความพอใจจากการแสดงออกถึงเจตคติของตน ซึ่งเจตคตินั้นจะเหมาะสมสอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัวของเขาและเหมาะสมกับความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตัวเขาเองด้วย

4. หน้าที่ให้ความรู้ (The Knowledge Function) เจตคติทำให้เกิดบรรทัดฐานสำหรับใช้อ้างอิงในการตัดสินใจเหตุการณ์หรือวัตถุ ฯลฯ เจตคติจึงอยู่ในฐานะตัวจัดหามาตรฐานนั้น เจตคติดังกล่าวนี้อาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามความจำเป็น เช่น เมื่อความรู้ที่มีอยู่เดิมนั้นไม่เพียงพอที่จะจัดการกับสถานการณ์บางอย่าง หรือความรู้ที่ได้มานั้นไม่สอดคล้องกับความคิดของเขา บุคคลก็จะมี การดัดแปลงหรือเปลี่ยนแปลงเสียใหม่ เพื่อให้เกิดความมั่นคงยิ่งขึ้น

## 2.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

### 2.2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

อรุณ รักธรรม (2537 : 1-3) กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า สามารถแบ่งออกเป็น 3 แนว คือ

1. แนวคิดแบบโบราณ ถือว่าความขัดแย้งทุกชนิดเป็นเครื่องทำลาย ฝ่ายบริหารควรจะมีบทบาทในการกำจัดหรือหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล หรืออาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง โดยสรุปแล้วแนวคิดแบบโบราณมีทัศนะต่อความขัดแย้ง ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ ถ้าผู้บริหารสามารถรับหลักการบริหารไปใช้ในการบริหารได้ถูกต้อง

1.2 ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความผิดพลาดของการบริหารที่ไม่สามารถนำหลักการบริหารไปใช้ในการบริหารได้

1.3 ความขัดแย้งทำลายองค์การและเกิดผลเสียต่อองค์การ

1.4 หน้าที่ของนักบริหาร คือการขจัดความขัดแย้ง

1.5 การขจัดความขัดแย้งจะทำให้ผลของการดำเนินงานดีขึ้น

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ แนวนี้ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติโดยเฉพาะในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไปและควรหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งนั้น แนวพฤติกรรมศาสตร์มีทัศนะต่อความขัดแย้ง ดังนี้

2.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะออกแบบขององค์การอย่างไรหรือดำเนินการอย่างไร

2.2 ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ หลายอย่างทั้งจากภายนอกและภายในองค์การ แม้ว่าการบริหารงานดีอย่างไรก็ตาม

2.3 ความขัดแย้งอาจทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น เพราะความขัดแย้งจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงปัญหา

2.4 หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การวัดระดับของความขัดแย้ง กระตุ้น หรือยุติความขัดแย้งเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีกว่า

2.5 การที่จะให้ผลการปฏิบัติงานเกิดผลดีย่อมต้องมีความขัดแย้งเป็นตัวช่วยชี้ปัญหาแต่ความขัดแย้งมีอยู่ในระดับปานกลาง พอดี ไม่มากหรือน้อยเกินไป

3. แนวด้านปฏิกริยาสัมพันธ์ เป็นแนวที่มองความขัดแย้งในด้านดี และสร้างสรรค์ โดยมีแนวคิดสรุปได้ดังนี้

3.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น

3.2 ควรจะกระตุ้นให้เกิด เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า

3.3 การบริหารความขัดแย้ง คือ การยอมรับว่ามีความขัดแย้ง และกระตุ้นเพื่อการแก้ไข

3.4 ถือว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหารองค์การ

จากแนวคิดทั้ง 3 ประการนี้สรุปได้ว่า แนวคิดดั้งเดิมมองความขัดแย้งในเชิงลบ แนวคิดต่อมามนุษย์มีการศึกษาที่ดี เทคโนโลยีต่างๆ พัฒนาขึ้น มีความเจริญก้าวหน้า มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งมองความขัดแย้งในเชิงบวกมากขึ้น ทำให้แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ และแนวคิดสมัยใหม่ได้มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และผลลัพธ์จะออกมาในทางสร้างสรรค์หรือ

ทางทำลายก็ขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้ง และการจัดการกับความขัดแย้งนั้น นอกจากนี้ แนวความคิดดังกล่าวแล้ว ยังมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งต่างๆ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 30) ได้กล่าวว่า Max Weber กล่าวถึงสาระสำคัญของความขัดแย้งในสังคม พอสรุปได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากการแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง
2. ในสังคมใดๆ ก็ตาม กลุ่มของบุคคลแต่ละบุคคลมีอำนาจไม่เท่ากัน
3. ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม
4. โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 29) ได้กล่าวว่า Karl Marx เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน Karl Marx ยืนยันว่าความขัดแย้งเป็นกฎพื้นฐานของชีวิต การวิเคราะห์สังคมของ Karl Marx อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ Karl Marx เชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและทางการเมืองด้วย

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Robbins (1974 : 337) ในทฤษฎีเดิม ต่างจากทฤษฎีปัจจุบันหลายประการ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

#### ตารางที่ 2.1 แสดงแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Stephen P. Robbins

ทฤษฎีเดิม	ทฤษฎีปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ ถ้าผู้บริหารสามารถปรับหลักการบริหารไปใช้ในการบริหารได้ถูกต้อง	1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะออกแบบองค์การอย่างไร หรือดำเนินการอย่างไรก็ตาม
2. ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดของการบริหารที่ไม่สามารถนำหลักการบริหารไปใช้ในการบริหารได้	2. ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุต่างๆ หลายอย่างทั้งจากภายนอก และภายในองค์การเอง ไม่ว่าจะบริหารงานดีอย่างไรก็ตาม
3. ความขัดแย้งทำลายองค์การ และเกิดผลเสียต่อองค์การ	3. ความขัดแย้งอาจจะทำให้ ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้นได้ เพราะความขัดแย้งจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงปัญหา
4. หน้าที่ของผู้บริหารคือขจัดความขัดแย้ง	4. หน้าที่ของผู้บริหารคือ การจัดระดับของความขัดแย้ง กระตุ้นหรือยุติความขัดแย้งเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีกว่า

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ทฤษฎีสมัยเดิม	ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน
5. การขจัดความขัดแย้งจะทำให้ ผลการดำเนินงานดีขึ้น	5. การที่จะให้ผลการปฏิบัติงานเกิดผลดี ย่อมจะต้องมีความขัดแย้งเป็นตัวช่วยแก้ปัญหา แต่ความขัดแย้งต้องมีอยู่ในระดับปานกลาง พอดี ไม่มากและน้อยเกินไป

ที่มา : Robbins (1974 : 337)

### 2.2.2 ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster's Dictionary) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละตินว่า Confligere แปลว่าการต่อสู้ การทำสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 10) นอกจากนี้แล้ว ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่นักวิชาการทั้งในด้านพฤติกรรมศาสตร์ และด้านจิตวิทยา ได้ให้ความสนใจศึกษากันเป็นเวลานานแล้ว และต่างก็ให้คำนิยามของความขัดแย้งในลักษณะต่างๆ กัน ดังนี้

Pheuman and Bruehl (1982 : 3) ได้ให้ความหมายของ ความขัดแย้ง ว่า เป็นสภาพการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่าทำงาน โดยพึ่งพาอาศัยกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน

Brown (1983 : 4-5) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมไม่ลงรอยกัน หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยังยังสกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมายของคำขัดแย้งว่า หมายถึง ไม่ลงรอยกัน คำว่า ขัด หมายถึง ไม่ทำตาม ผ่าฝืน ขืนไว้ คำว่า แย้ง หมายถึง ไม่ตรง หรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้

อรุณ รักรธรรม (2530 : 31) ให้ความหมายของ ความขัดแย้ง คือ สถานการณ์หนึ่ง สถานการณ์ใดที่ฝ่ายกระทำฝ่ายหนึ่งจะเป็นบุคคล กลุ่ม หรือองค์การยอมรับหรือไม่ยอมรับฝ่ายตรงข้ามไม่ว่าจะเป็นทางด้านเป้าหมาย วิธีการ ผลประโยชน์ ค่านิยม ประสบการณ์

ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล (2546 : 46-47) ให้ความหมาย ความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่คนต่างมีเป้าหมาย หรือความต้องการที่ไปด้วยกันไม่ได้ (Incompatibility)

หมายความว่า การบรรลุเป้าหมายหนึ่งจะทำให้ไม่บรรลุอีกเป้าหมายหนึ่งในบางส่วนหรือทั้งหมด โดยเป้าหมายนี้อาจมีลักษณะเป็นคุณค่า (Values) หรือเป็นผลประโยชน์ (Interests)

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 163) ให้ความหมาย ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงข้ามกัน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. มีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอย่างน้อยสองฝ่ายมาเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน โดยมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน
2. ต่างก็มีเป้าหมายร่วมเฉพาะ หรือค่านิยมร่วมเฉพาะของกลุ่มที่เห็นได้จริง หรือที่แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องมองเห็น
3. ปฏิสัมพันธ์ที่แสดงออกมาจะชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้ง เช่น เป็นการข่มขู่ การสร้างแรงกดดันต่อฝ่ายตรงข้าม หรือการดำเนินงานใดๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ
4. แต่ละฝ่ายเผชิญหน้ากันในลักษณะที่มีการกระทำที่ตรงข้ามต่อกัน และมีการกระทำเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน
5. แต่ละฝ่ายพยายามที่จะสร้างสภาวะของความไม่สมดุล หรือในลักษณะที่จะทำให้มีความเหนือกว่าทางด้านอำนาจต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 11) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งโดยการเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องหรือไปด้วยกันไม่ได้

สมยศ นาวิการ (2540 : 772) ให้ความหมายของ ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้งในองค์การ หมายถึง สภาพการณ์ของความแตกต่าง การไม่ยอมรับกันในด้านความคิดเห็น ค่านิยม เป้าหมาย วิธีการทำงาน การรับรู้ ผลประโยชน์ และความต้องการที่ไม่ตรงกันของบุคคล กลุ่มบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การนั่นเอง ซึ่งความขัดแย้งในองค์การนี้สามารถเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อองค์การ และความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ เป็นต้น

### 2.2.3 กระบวนการของความขัดแย้ง

ได้มีผู้ศึกษากระบวนการของความขัดแย้งไว้หลายท่านดังนี้

1. แนวคิดของ Filley

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป คำว่า “ฝ่าย” ในที่นี้หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การก็ได้ Filley (1975 : 4) ได้เสนอกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

1.1 สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Conditions of Conflict) เป็นสภาพการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม 9 ประการ ต่อไปนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

1.1.1 ความคลุมเครือของขอบเขตของอำนาจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายไม่ทราบว่าตนมีอำนาจอะไรบ้าง เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนหรือมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกัน ศักยภาพที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมเพิ่มขึ้น

1.1.2 ความขัดแย้งของผลประโยชน์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน เช่น การแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่มีน้อยกว่าจำนวนคนที่ต้องการ หรือการแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้

1.1.3 อุปสรรคในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อการสื่อความหมายมีอุปสรรค อุปสรรคในที่นี้หมายถึง สิ่งที่แยกแต่ละฝ่ายออกจากกัน อาจโดยมีเครื่องกีดขวางหรือเวลา เช่น ทำงานคนละตึก หรือการสอกรอบปกติกับสอรอบค่ำ อุปสรรคเหล่านี้จะทำให้แต่ละฝ่ายมีความสนใจที่แตกต่างกัน หรืออาจเกิดความเข้าใจผิดได้ง่าย

1.1.4 การที่ต้องพึ่งอีกฝ่าย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง การที่ฝ่ายหนึ่งจะทำงานได้ก็ต้องให้อีกฝ่ายหนึ่งช่วยเหลืออีกฝ่ายหนึ่งจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้

1.1.5 ความแตกต่างกันในองค์การ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทุกองค์การถูกแบ่งให้แตกต่างกันมากขึ้น ความแตกต่างในที่นี้อาจเป็นจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชา หรือการแบ่งคนออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น ถ้าลำดับของการบังคับบัญชามีมากก็จะทำให้เกิดความยากลำบากในการสื่อความหมาย ศักยภาพของการเกิดความขัดแย้งก็จะมีมากขึ้น

1.1.6 ฝ่ายต่างๆ ต้องตัดสินใจร่วมกัน ในการที่ฝ่ายต่างๆ ต้องตัดสินใจนั้น แต่ละฝ่ายก็จะนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานใหญ่และหน่วยงานย่อยของตน จึงทำให้มีความลังเลในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจโดยนึกถึงหน่วยงานย่อยของตนเป็นสำคัญ

1.1.7 ความต้องการความเอกฉันท์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อจะต้องให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เป็นการยากที่จะให้ทุกมติเป็นมติเอกฉันท์ วิธีการเลี่ยงความขัดแย้งก็อาจโดยอาศัยเสียงข้างมาก

1.1.8 ความเคร่งครัดของกฎที่จะต้องปฏิบัติ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นถ้าบังคับให้ปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวด กฎที่เข้มงวดจะทำให้คนทั้งหลายต้องปฏิบัติตามคล้ายๆ กัน การตัดสินใจก็เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ แต่การต่อต้านการเข้มงวดนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

1.1.9 ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้นถ้ามีความขัดแย้งหลายๆ อย่างสะสมไว้ โดยที่ไม่ได้รับการแก้ไข

1.2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งที่กล่าวมาในข้อ 1.1 นั้น ไม่จำเป็นต้องนำไปสู่ความขัดแย้งโดยตรง แต่เป็นเงื่อนไขที่จะทำให้ความขัดแย้งมีโอกาสเกิดขึ้นได้ง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การรับรู้เกี่ยวกับสภาพการณ์ของแต่ละฝ่าย การรับรู้สภาพการณ์จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้สองทาง คือ

1.2.1 รับรู้ในเหตุการณ์อย่างถูกต้องหรืออย่างไม่ถูกต้อง เช่น ขอบเขตการรับผิดชอบที่คลุมเครือ แต่ละฝ่ายมีความสนใจคล้ายกันก็รับรู้ว่ามี ความสนใจต่างกัน

1.2.2 เมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้สภาพการณ์ว่ามีลักษณะคุกคาม และแต่ละฝ่ายมีโอกาสมากที่จะแพ้ ทั้งๆที่ไม่ได้พิจารณาว่าจะมีวิธีแก้ปัญหาอย่างอื่นที่ฝ่ายตนไม่จำเป็นต้องแพ้

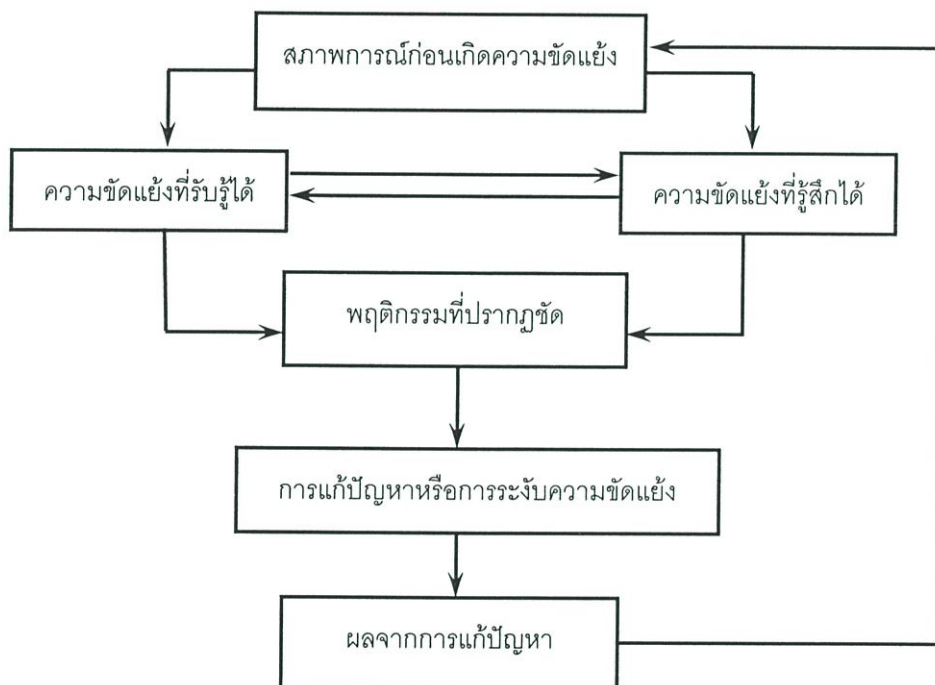
1.3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลต่อสภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งจริงๆ ขึ้น ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าตนถูกคุกคาม ถูกให้ร้ายก็จะเกิดความเครียดและกังวล

1.4 พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ปรากฏชัด ซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ถึงความขัดแย้ง หรือมีความรู้สึกถึงความขัดแย้ง ถ้าหากฝ่ายหนึ่งไปสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของเขา ก็จะแสดงความขัดแย้งออกมา พฤติกรรมของความขัดแย้งอาจเป็นการแข่งขัน การเอาแพ้ชนะ การก้าวร้าวหรือการป้องกันตนเอง

1.5 การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Suppression) เป็นการทำให้พฤติกรรมของความขัดแย้งหายไปหรือสิ้นสุดลง หรืออาจเป็นการให้ระดับของการ

ขัดแย้งลดลง เช่น ให้ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ให้ฝ่ายหนึ่งชนะบางส่วนและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้บางส่วนหรือให้ชนะทุกฝ่าย

1.6 ผลจากการแก้ปัญหา (Resolution Aftermath) การแก้ปัญหาคความขัดแย้งจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายในอนาคต และจะส่งผลต่อทัศนคติที่มีต่อกัน ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้ – ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้องพยายามที่จะชนะบ้างโดยอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ไว้วางใจ บิดเบือนการสื่อความหมาย



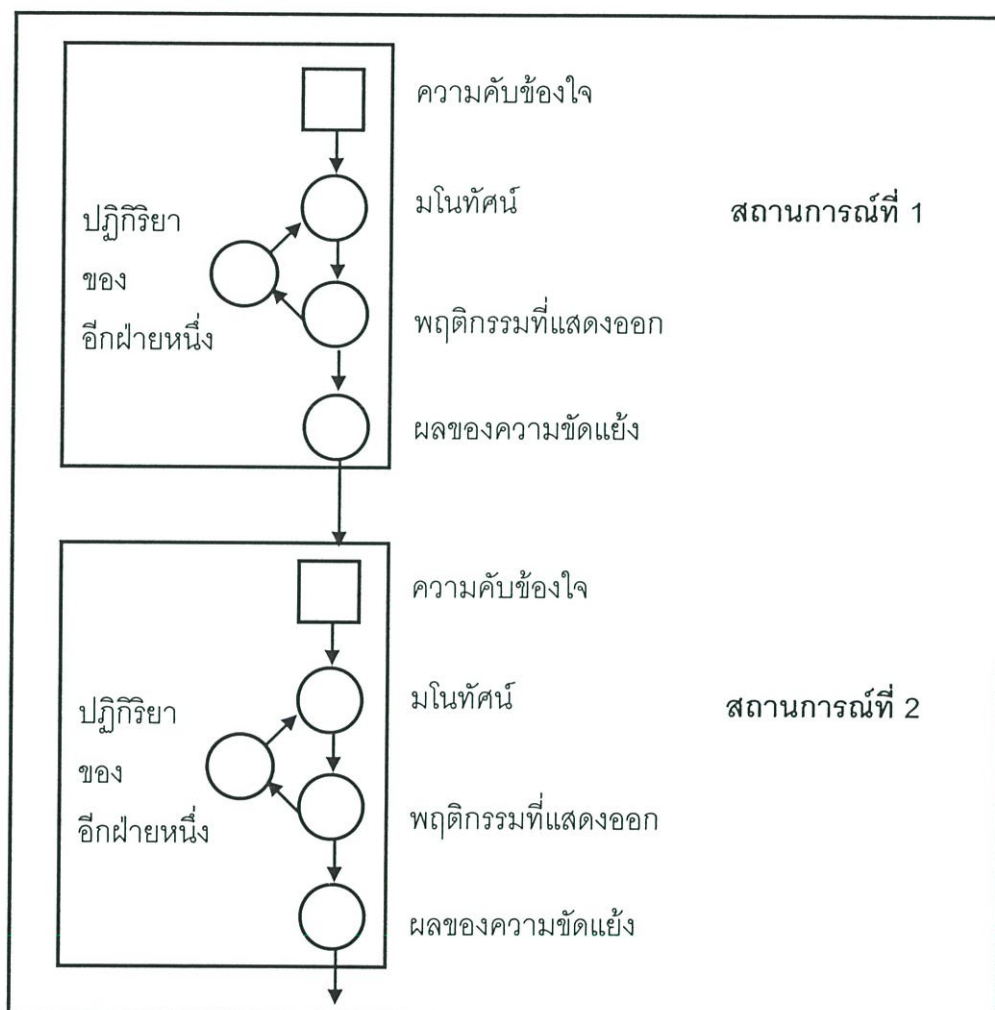
ภาพที่ 2.2 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Filley

ที่มา : Filley (1975 : 4)

## 2. แนวความคิดของ Thomas

Thomas (1976 : 895) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเป็นลำดับดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกเอาเปรียบ ให้อาย ไม่อนุมัติ เป็นต้น ผลของความคับข้องใจทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง ดังนั้นจึงหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบการรับรู้ของ

คนที่มีความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือเมื่อพบกับความขัดแย้งขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การผ่อนปรนเข้าหากัน



ภาพที่ 2.3 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas

ที่มา : Thomas (1976 : 895)

### 3. แนวคิดของ Robbins

Robbins (1983 : 340) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศักยภาพของความเป็นปรปักษ์กัน (Potential Opposition) คือ การมีสภาพการณ์นำ (Antecedent Conditions) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สภาพการณ์นี้อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1.1 การสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการไม่ได้ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร อันจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด

1.2 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การอันจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล

1.3 ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้ง ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพและค่านิยมของบุคคล คนที่มีบุคลิกบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ขอบวางอำนาจ ไม่ยอมแพ้ใคร ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคล ทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน

ขั้นที่ 2 การรู้ (Cognition) ในขั้นนี้บุคคลจะรับรู้ถึงความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict)

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยแต่ละฝ่ายก็พยายามจัดการกับความขัดแย้ง โดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่

3.1 การแข่งขัน (Competition) เพื่อให้แพ้ หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง

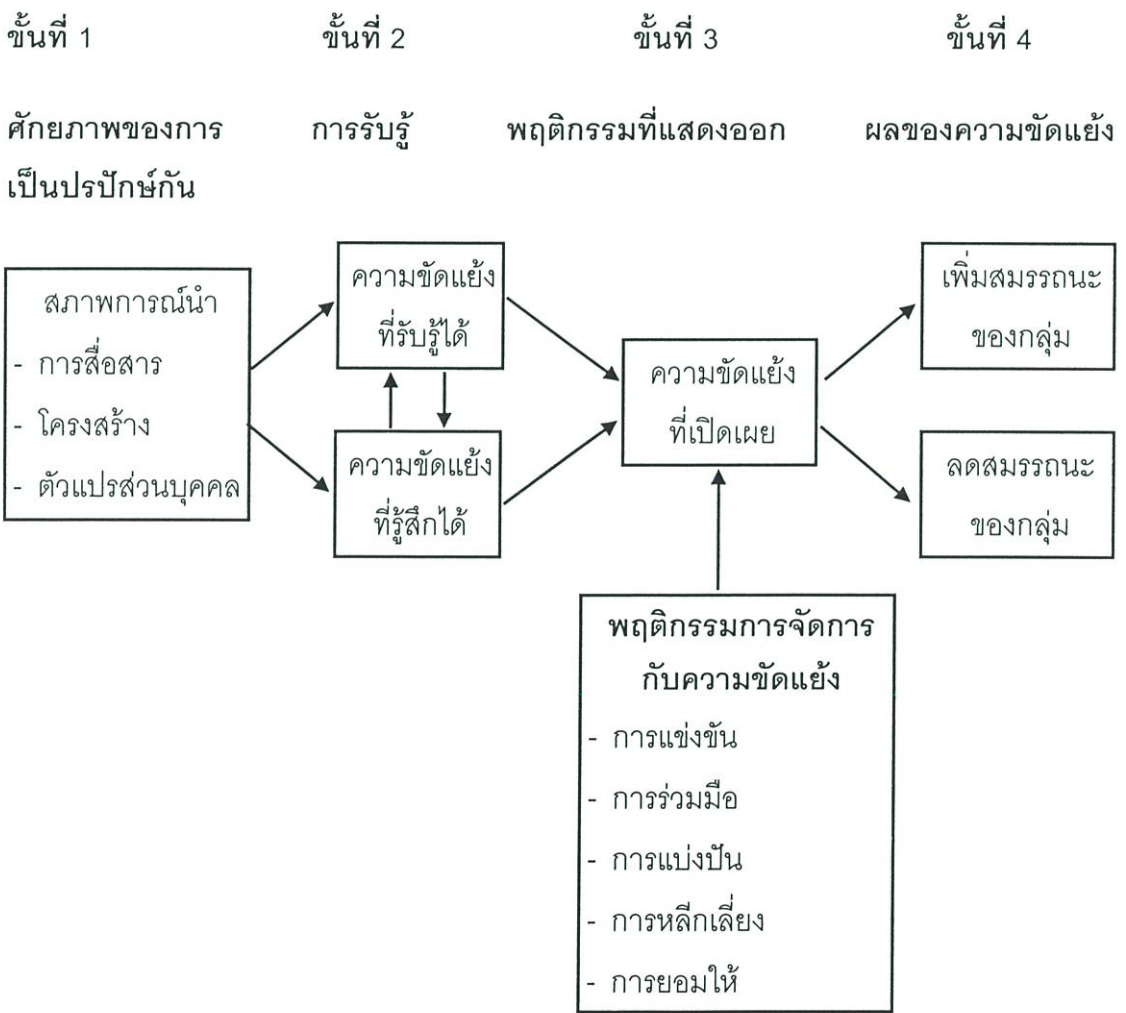
3.2 การร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้

3.3 การแบ่งปัน (Sharing) เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละบางอย่างบ้างก็จะสามารถประนีประนอมกันได้

3.4 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) อาจทำได้โดยการถอยหรือออกจากความขัดแย้งหรือพยายามระงับความขัดแย้ง

3.5 การยอมให้ (Accommodation) เป็นการเสียสละของฝ่ายตน โดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

ขั้นที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcomes) ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีและมีประโยชน์ถ้าสามารถเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ สมาชิกมีความอยากรู้อยากเห็น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความเครียดลดลง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง เช่น เกิดความแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้



ภาพที่ 2.4 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins

ที่มา : Robbins (1983 : 340)

## 2.3 ประเภทของความขัดแย้ง

การจัดประเภทหรือชนิดของความขัดแย้งของนักวิชาการ โดยส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน โดยส่วนมากจะพิจารณาจากแหล่งที่เกิดของความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งในตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างแผนก หรืออาจจะเรียกชื่อลักษณะอื่น เช่น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 163-164) ได้จำแนกประเภทความขัดแย้งโดยพิจารณาจากทางไหลการสื่อสาร (Communication Flow) ได้ 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสายงานบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจนถึงผู้ปฏิบัติงานความขัดแย้งประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำและการจูงใจของผู้บริหาร

2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีอำนาจตามตำแหน่ง (Authority) ของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับสื่อสารประสานงาน และความร่วมมือ

3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายงานบังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือ

วรรณารถ แสงมณี (2544 : 12-17-12-18) ได้จำแนกประเภทความขัดแย้งภายในองค์การที่มักเกิดขึ้นอย่างน้อยมีด้วยกัน 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลมักแสดงออกมาเมื่อเกิดความไม่พอใจ และต้องการขัดขืนที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง แม้ว่าบทบาทของเขาที่เป็นอยู่ภายในองค์การ อาจกดดันให้เขาต้องยอมรับที่จะมีพฤติกรรมเช่นนั้น แต่เมื่อใดที่เขาเกิดความรู้สึกต่อต้านไม่ยอมรับ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งของบทบาทตามมา เช่น การปฏิเสธที่จะเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์การบางคนที่มีบุคลิกภาพเป็นคนก้าวร้าวโผงผางเสียงดังก็อาจมีโอกาสเกิดความขัดแย้งมากกว่าบุคคลอื่น หรือบุคคลบางคนที่มีทัศนคติในแง่ลบบ่อยครั้ง และทำให้มีผลต่อการแปลความหมายในพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานภายในองค์การเดียวกัน ก็อาจทำให้มีการกระทบกระทั่งกับสมาชิกคนอื่นได้ง่าย ความขัดแย้งเช่นนี้อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือระหว่างบุคคลและกลุ่ม ซึ่งในแง่ของการที่กลุ่มจะมีผลให้บุคคลตอบสนองต่อแรงกดดัน ก็มักเป็นไปเพื่อให้

มีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้กับกลุ่มงานของพวกเขา ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์การบางคนอาจจะแสดงความไม่พอใจอย่างเปิดเผยเนื่องจากการถูกกลโงะโดยกลุ่มงานของเขา เมื่อไม่ได้ผลงานตามบรรทัดฐานการผลิตของกลุ่มกำหนดไว้

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้นภายในองค์การ มีตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ ความขัดแย้งระหว่างสายงานปฏิบัติการและสายงานที่ปรึกษา หรือระหว่างแผนกต่างๆ ที่มีการเกี่ยวข้องของงานระหว่างกัน ดังเช่น แผนกการผลิต แผนกการตลาด และแผนกวิจัย เป็นต้น

March & Simon (1958 : 112) ได้จำแนกประเภทความขัดแย้งเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน เป็นความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่ม หรือหน่วยงานเดียวกัน
2. ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น เป็นความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่ม หรือหน่วยงานหนึ่งกับบุคคลในกลุ่มหรือหน่วยงานอื่นในองค์การเดียวกัน
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างหน่วยงานในองค์การเดียวกัน

## 2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

พฤติกรรมทั้งหลายย่อมมีสาเหตุในการทำให้เกิด ความขัดแย้งก็เช่นกันย่อมมีสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ปกติในสังคมมนุษย์ เป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องเผชิญยากแก่การที่จะหลีกเลี่ยง การทราบสาเหตุของความขัดแย้งจึงทำให้่ง่ายในการบริหาร และแก้ไขความขัดแย้งซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.4.1 สาเหตุของความขัดแย้งทั่ว ๆ ไป

Dukes (1990 : 214) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยสรุปว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุม หรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่างๆ ของรัฐ

4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม

5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท

6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม

7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม

Preuman and Bruehl (1982 : 173) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นที่มาของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นที่มาของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

3. สภาพขององค์การ เป็นที่มาของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

รายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

#### 2.4.2 องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

องค์ประกอบด้านบุคคลในที่นี้มุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพ หรือพฤติกรรมของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นที่มาของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้ และความรู้สึกของบุคคล

##### 1. ภูมิหลัง

ที่มาอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น

1.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกันสิ่งที่กระทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษาที่ได้รับเป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคลทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน

1.3 ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยม และความเชื่อที่แตกต่างกันย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน

1.4 ความแตกต่างทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นได้บ่อยครั้ง คือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

## 2. แบบฉบับ (Style)

สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคลมนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคล อาจพิจารณาได้ดังนี้

2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) แบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็น วิธีการคิด ความรู้ หรือประสาทสัมผัส

2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

2.3 แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรองมีอารมณ์เย็นแบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อนก้าวร้าวแบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงาน กับมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตามปัญหาที่อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

## 3. การรับรู้

สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ในการกระทำหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกับของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลที่อาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริงโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกันเห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันก็ได้ ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

#### 4. ความรู้สึก

คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโนดิทน้อยไปจนถึงเดือดตาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลายๆ อย่างปนกันทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่นและจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ ความรู้สึกของบุคคล

#### 2.4.3 ประเด็นปัญหาของปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ก็คือ การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น เจริญผล สุวรรณโชติ (2519 : 25) กล่าวว่า

กระบวนการของการสื่อสาร ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ผู้ส่งข่าวสาร
2. สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร
3. ผู้รับข่าวสาร

ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้

ดังเช่น

1. ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น
  - 1.1 ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ
  - 1.2 ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน
  - 1.3 เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง
  - 1.4 เปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและ

สมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2. ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร

2.1 การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจาก ถ้อยคำ หรือท่าทางที่ใช้หรือการทำจนเคยชิน

2.2 สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น เช่น ในรายงานเรื่องหนึ่งซึ่ง อาจยาวเพียง 2 หน้าก็พอแต่ปรากฏว่ามีถึง 8 หน้า เป็นต้น

2.3 สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะจึงจะถึงผู้รับข่าวสาร

### 3. ปัญหาจากการรับข่าวสาร เช่น

3.1 ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อ เป็นความคิดเป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ย่อมจะทำให้เกิดความ ขัดแย้งได้

3.2 ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

#### 2.4.4 สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

โดยทั่วไป แล้วสภาพขององค์การเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น

1. การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจาย ทรัพยากรและกิจกรรมทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมี ความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

2. ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์การที่เป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่ สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาทโครงสร้างขององค์การที่ คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไรใครทำหน้าที่อะไร ความ คลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่า ใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมี ความรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3. กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้บุคคลยึดอัดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหาร ใช้อำนาจเกินความ จำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการทำงานก่อน 8.00 น. เป็นต้น

4. การแข่งขัน ทุกๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

5. การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้น ที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติได้ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นที่มาทำให้เกิดความขัดแย้ง

Litterer (1965 : 215) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญ 4 ประการ ของความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

1. สถานการณ์ที่เป้าหมายต่างๆ ไปด้วยกันไม่ได้
2. มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบหรือไม่คงเส้นคงวา

3. ปัญหาของความไม่พอดีของสถานภาพในองค์การ

4. ความแตกต่างในการรับรู้

Katz and Kahn (1978 : 650) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การกับความขัดแย้งระหว่างองค์การว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาด โครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการ ทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์

3. ความคาดหวังในบทบาท

4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น ปทัสถาน กฎ ระเบียบ กระบวนการ

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

Trusty (1987 : 105) ได้วิเคราะห์แนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ และสรุปว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์การเกิดจาก

1. การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการ

2. ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่น

3. การมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกันหรือเหลื่อมล้ำกัน

4. การมีทรัพยากรที่จำกัดและไม่พอเพียง

Van (1984 : 63) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การไว้ 6 ประการ คือ

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่

2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย และบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป ก่อให้เกิดการแข่งขันหรือความขัดแย้งในสายงานต่างๆ ได้

3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการ กับคำสั่งไม่เป็นทางการ

4. ความขาดแคลนทรัพยากร ทำให้บุคคลหรือหน่วยงานย่อยต้องแย่งชิงกัน

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล หรือความคลุมเครือไม่ชัดเจน

6. ลักษณะของบุคคลที่มีอุปนิสัยใจคอแตกต่างกัน

เชี่ยวชาญ อาศวีวัฒนกุล (2530 : 265-268) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของความขัดแย้งภายในองค์การว่าประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน 6 ปัจจัย คือ

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากันและกันหรือขึ้นต่อกัน ซึ่งการปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น ซึ่งการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านนี้ อาจทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างการทำงานและแนวคิดที่จำกัดเฉพาะในงานของตนเองที่แตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ ทำให้มีโอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งทางความคิดเห็นได้ง่าย

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสน มีการก้าวก่ายงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกันได้ง่าย

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความที่บกพร่อง ขาดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการรับรู้หรือความเข้าใจที่แตกต่างกัน

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด เช่น งบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มหรือตนเองบรรลุวัตถุประสงค์

6. ความแตกต่างของบุคคลในองค์การที่มีพื้นฐานหรือภูมิหลังที่แตกต่างกัน มีบุคลิกภาพ หรือพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

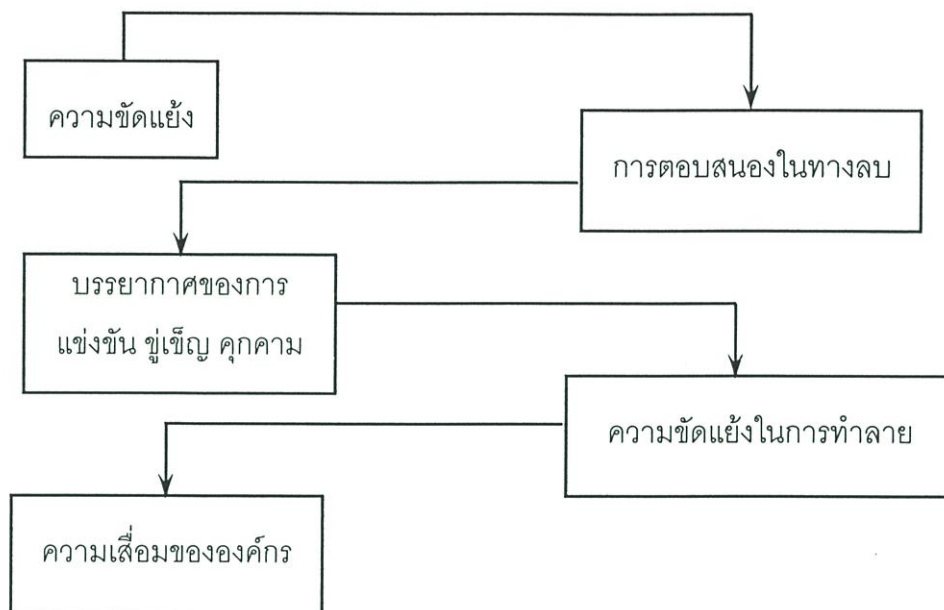
พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2529 : 72-74) ได้อธิบายสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุ 8 ประการ คือ จากความแตกต่างในด้านค่านิยม ความคิดเห็น การรับรู้ วิธีคิด และแก้ปัญหา เป้าหมาย บทบาทและอำนาจหน้าที่ ความจำกัดของทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลง

ต่างๆ ในองค์การ เช่นเดียวกับข้อเขียนของ อรุณ รักรธรรม (2534 : 318-320) ที่บ่งบอกที่มาของความขัดแย้งว่า มีจากสาเหตุ 8 ประการ นั่นคือ จากความแตกต่างของการรับรู้ข่าวสาร หรือข้อเท็จจริง เป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้ การเปลี่ยนแปลงและโครงสร้างขององค์การ

จากการศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าแหล่งที่มาของความขัดแย้งจะเกิดจากประเด็นใหญ่ๆ 3 ประเด็น คือ จากความแตกต่างของบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและจากระบบหรือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เอื้ออำนวยให้เกิดความขัดแย้งมากน้อยเพียงไร ซึ่งอรุณ รักรธรรม นักวิชาการที่มีผลงานข้อเขียนด้านความขัดแย้ง และผลงานด้านการศึกษาวิจัยมากมาย โดยเฉพาะการศึกษาด้านความขัดแย้งในองค์การระบบราชการ และได้สรุปถึงความขัดแย้งในองค์การระบบราชการว่า เอื้ออำนวยต่อการเกิดความขัดแย้งได้ง่าย อันเนื่องมาจากสภาพขององค์การที่มีสายบังคับบัญชาที่เข้มงวด มีการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ มีกฎเกณฑ์และการควบคุมที่ละเอียดถี่ถ้วน (อรุณ รักรธรรม. 2530 : 141-146)

## 2.5 ผลของความขัดแย้ง

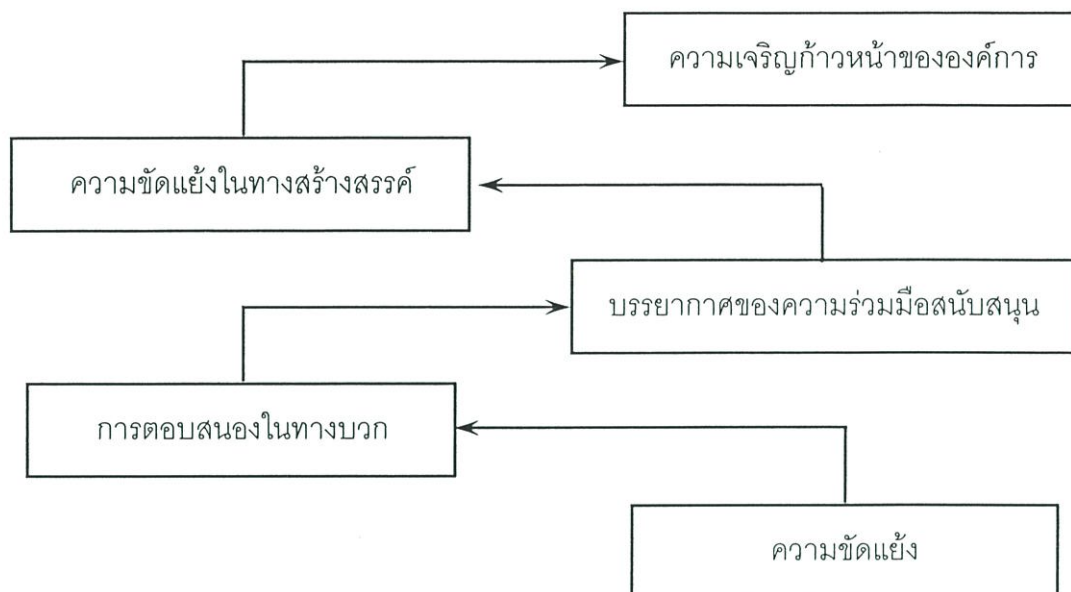
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ก่อให้เกิดผลได้ทั้งทางบวกหรือทางลบต่อองค์การ ซึ่ง Owens (1991 : 248-249) ได้สรุปภาพวงจรโทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่ามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การ กล่าวคือ ถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางลบ ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม เป็นบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การข่มขู่คุกคาม ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้น จนเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย และส่งผลให้หน่วยงานเสื่อมลง ในที่สุด ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางลบ

ที่มา : Owens (1991 : 248 - 249)

ในทางตรงข้าม ความขัดแย้งเหล่านั้น ถ้าได้รับการตอบสนองในทางบวกมีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดความร่วมมือและสนับสนุนในการสร้างสรรค์ และส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางบวก

ที่มา : Owens (1991 : 248 - 249)

อาจกล่าวได้ว่า ทศนคติแต่เดิมมาเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายควรขจัดให้หมดไป นั้น ความคิดนี้ได้เริ่มแปรเปลี่ยนไป และเชื่อว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวเสมอไป แต่อาจจะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นทั้งคุณและโทษ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะจะช่วยให้้องค์การมีประสิทธิภาพ

### 2.5.1 ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 20-21) ได้เขียนถึงผลเสียของความขัดแย้งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือว่าว่างใจหมดไป
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน
4. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
5. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง

อรุณ รักรธรรม (2534 : 91-93) สรุปว่า ผลของความขัดแย้งประกอบด้วย

1. ทำให้เกิดความสูญเสียกำลังคนออกจากองค์การ เนื่องจากทนดูและทนร่วมทำงานภายใต้ของความขัดแย้งอย่างรุนแรงนั้นต่อไปไม่ได้
2. ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยไปจากเดิมมาก
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไปจน อาจจะนำมาซึ่งการต่อสู้หรือทะเลาะวิวาทกันด้วยอารมณ์ที่ใช้เหตุผลได้
4. ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้งขึ้น
5. เกิดการบิดเบือนการรับรู้ โดยแต่ละกลุ่มจะมองทักษะและเหตุผลการปฏิบัติงานของพวกเขาว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น
6. เกิดภาพลวงตาในทางลบมากขึ้น
7. ทำให้เกิด "จุดบอด" ขึ้นโดยที่การผูกพันอยู่กับบทบาทและสถานภาพของกลุ่มแต่ละกลุ่มมากเกินไป จนเกิดความกลัวต่อการพ่ายแพ้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 : 129) สรุปว่า ผลของความขัดแย้งประกอบด้วย

1. ทำให้เกิดความสูญเสียเวลาในการบริหารงานในองค์การ
2. ความขัดแย้งที่ยืดเยื้ออาจส่งผลกระทบต่อปัญหาทางอารมณ์ของบุคคลอื่น
3. ความขัดแย้งทำให้ขาดความริเริ่มในการทำงานใหม่ ๆ
4. ความขัดแย้งอาจทำให้คุณภาพของการตัดสินใจต่ำ
5. อาจทำให้พนักงานไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะมีผลให้ความร่วมมือในการทำงานน้อยลง
6. มีแนวโน้มให้ผู้บริหารใช้อำนาจในเชิงเผด็จการมากขึ้น

Mitchell and Larson (1987 : 420) ให้ความเห็นว่า ผลของความขัดแย้งไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อองค์การเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การรับรู้และพฤติกรรมความขัดแย้งของกลุ่มหนึ่ง กับอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งที่มีระดับสูงเกินไป และถูกปล่อยให้คงอยู่เป็นเวลานานโดยไม่ได้รับการแก้ไข จะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์การ (Dysfunctional Conflict) ดังนี้

1. มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกแก่งแย่งแข่งขันเกิดความไม่สงบสุขขึ้นในองค์การ
2. กลุ่มหนึ่งจะมองว่าตนเองเหนือกว่ากลุ่มอื่น ต่างฝ่ายต่างทับถมความคิดเห็น หรือการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง
3. มีการก้าวร้าว กดขี่ และทำลายล้างฝ่ายตรงข้าม

4. บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจจะฉวยโอกาส ใช้ความขัดแย้งเป็นข้อเรียกร้อง เพื่อสนองความต้องการของตนหรือเพื่อเรียกร้องให้ผู้อื่นเกิดความสนใจ
5. เกิดกลุ่มย่อยนอกระบบหรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการขึ้นเพื่อสร้างความปั่นป่วนในองค์การ
6. ความขัดแย้งที่คงอยู่เป็นเวลานานโดยไม่ได้รับการแก้ไข จะทำให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกห่างเหินต่อกันและรู้สึกเป็นศัตรูกันมากยิ่งขึ้น ทำให้ขาดการติดต่อประสานงานกันขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพขององค์การ (Organizational health) เป็นอย่างมาก
7. ความขัดแย้งไม่ว่าจะทำให้เกิด ผลดีหรือผลเสียต่อองค์การก็ตามย่อมทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกวิตกกังวล ความเครียดและความไม่สบายใจ ความรู้สึกเหล่านี้จะมีมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงและขอบข่ายของความขัดแย้ง รวมทั้งช่วงเวลาที่เกิดความขัดแย้ง
8. การดำเนินงานขององค์การไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้ผลผลิตขององค์การลดลง
9. ความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขไม่ถูกต้อง อาจทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความรู้สึกเครียดเหนื่อยหน่าย หหมดกำลังใจ ท้อแท้ขอย้ายงานหรือลาออกจากงานได้
10. องค์การที่ไม่มีความขัดแย้งหรือความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำมาก จะทำให้สมาชิกขององค์การมีความเฉื่อยชา รู้สึกซ้ำซากจำเจไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันเป็นผลให้องค์การหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่มีการเคลื่อนไหว ไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์

#### 2.5.2 ผลดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 20-21) ได้เขียนถึงผลดีของความขัดแย้งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจ อยากรู้ อยากเห็น
3. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มเกิดความสามัคคีกลมเกลียว
4. กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อเท็จจริงใหม่ หรือ วิธีแก้ปัญหาลักษณะใหม่ เพื่อเป็นเหตุผลสนับสนุนฝ่ายตน
5. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล

6. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

Deutsch (1973 : 9) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลดี คือ

1. ป้องกันมิให้องค์การหยุดนิ่งอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. ช่วยขจัดปัญหาที่เลื่อนลอยและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ให้กลุ่มและบุคคล
5. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้น ให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกัน

ภายในองค์การ

6. ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในด้านกระตุ้นทางใจ และการแสวงหาแนว  
คำถามในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

Robbins (1974 : 70) กล่าวว่าความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ได้หากระดับของ  
ความขัดแย้งมีความพอดี ไม่ต่ำเกินไปหรือสูงเกินไป ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับพอดีๆ จะก่อให้เกิด  
ประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้

1. สมาชิกในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และมีกำลังใจที่จะใช้  
ความรู้ความคิด และทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลหรือเนื้อหาความรู้มาอ้างอิงหรือสนับสนุน  
แนวคิดของตน ซึ่งเป็นผลให้เกิดความรู้ที่กว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น และพบแนวทางการทำงานที่มี  
ประสิทธิภาพมากขึ้น

2. สมาชิกในองค์การได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
3. ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม และสามารถทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของ

ทีมงาน

4. องค์การได้มีการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. องค์การมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง
6. มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็ง มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้ดำเนินการค้นคิด

หาแนวทางในการทำงานกับทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

นอกจากนี้ Schmidt & Tannenbaum (1958 : 95-101) ยังกล่าวถึงผลดีของ  
ความขัดแย้งว่า

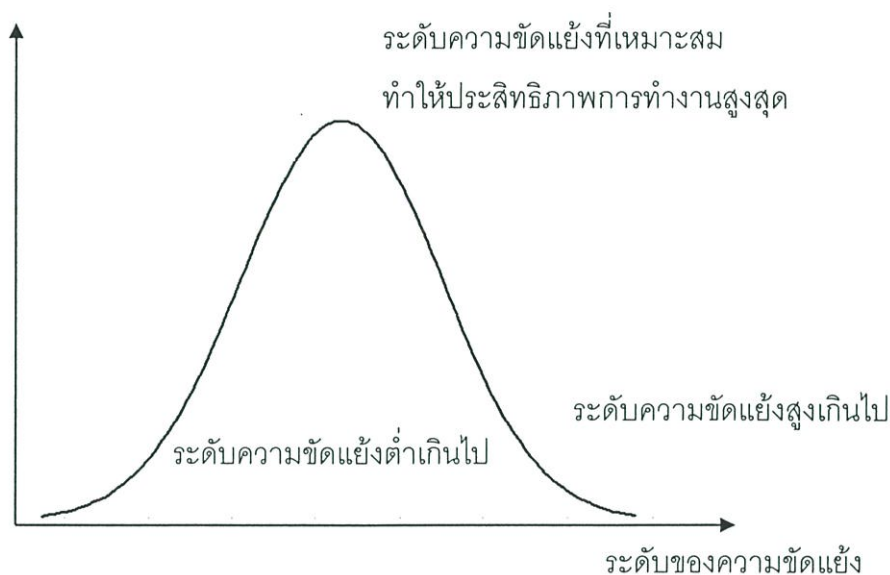
1. ทำให้เกิดแนวความคิดที่สามซึ่งเหนือกว่า

2. เป็นการบังคับทางอ้อมให้แต่ละกลุ่มแสวงหาแนวความคิดใหม่ ๆ และสวดอยู่เสมอ
3. เป็นการบังคับทางอ้อมให้แต่ละกลุ่มสำรวจตรวจสอบความคิดเห็น รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานของตนเองอย่างรอบคอบยิ่งขึ้นว่าเหมาะสมดีแล้ว หรือไม่เพื่อแข่งขันเอาชนะกลุ่มอื่นๆ ซึ่งผลงานที่ได้ส่วนหนึ่งจะมีผลดีต่อองค์กร
  4. ช่วยกระตุ้นให้เกิดการรวมพลังและสามัคคีกลมเกลียวยิ่งขึ้นภายในองค์กร เช่นเดียวกับ อรุณ รักรธรรม (2534 : 89) ที่สรุปผลดีของความขัดแย้งไว้ว่า
    1. ทำให้เกิดแนวความคิดที่สามเหนือกว่า
    2. เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวคิดที่ใหม่อยู่เสมอ
    3. เป็นการบังคับให้มนุษย์ตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่า ดีแล้ว เหมาะสมหรือไม่ ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ถ้าวาผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมจะมีผลดีต่อองค์กร
      4. จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ
      5. เป็นการเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

## 2.6 การจัดการกับความขัดแย้ง

จากการที่ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งแล้ว พบว่าเมื่อระดับความขัดแย้งต่ำเกินไป องค์กรจะอยู่กับที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ผลการปฏิบัติงานจึงไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ คนจะยอมรับสิ่งต่างๆ ตามที่เป็นอยู่โดยไม่แสวงหาแนวทางที่ดีกว่าเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้น แต่ถ้าความขัดแย้งในองค์กรสูงเกินไป ความอยู่รอดขององค์กรก็จะถูกคุกคาม องค์กรจะเกิดความแตกแยกและยุ่งเหยิง องค์กรไม่สามารถตัดสินใจได้ ดังนั้นเราจะต้องจัดการให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับพอดีจึงจะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (อรุณ รักรธรรม. 2525 : 194)

### ประสิทธิภาพในการทำงาน



ภาพที่ 2.7 ระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ที่มา : อรุณ รักรธรรม (2525 : 194)

การจัดการกับความขัดแย้ง (Management of Conflict) เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถกระทำได้ใน 3 แนวทาง คือ กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นบ้างในหน่วยงานที่มองเห็นว่าเฉื่อยชา ลดหรือระงับความขัดแย้งลงเมื่อมีระดับของความขัดแย้งสูงเกินไป และวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (กรองแก้ว อยู่สุข. 2535 : 191-194)

#### 1. การกระตุ้นความขัดแย้ง

ในองค์การที่บุคคลส่วนใหญ่ยอมรับสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่สนใจข้อมูล หรือพฤติกรรมของผู้ใด อาจเป็นเพราะบุคลิกภาพ ค่านิยมของเขาเอง ความรู้สึกที่ว่าจะเป็นตัวก่อกวนความสงบถ้าหากความคิดไม่ตรงกับผู้อื่น ไม่ชอบการโต้เถียง ชอบสบายๆ บรรยากาศในองค์การจะเฉื่อยชา ไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นโดยใช้วิธีต่างๆ เช่น

1.1 วางโครงสร้างขององค์การใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ เปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ทุกคนจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมใหม่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ จะเข้าไปในลักษณะของการสร้างสรรค์

1.2 ให้นำบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ค่านิยม ทักษะแตกต่างจากแนวทางที่เป็นอยู่เดิมขององค์การมาให้ข้อมูลในรูปแบบของการฝึกอบรม หรือใช้วิธีไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่เคยให้ทราบหรือเพิ่มข้อมูลที่ควรทราบเข้าไป การเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง

1.3 โดยการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน และให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่างๆ เช่น เงินของรางวัล การยกย่องชมเชย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์

1.4 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม บางกลุ่มอาจเฉื่อยชาเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหาร เช่น การได้ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการ อาจทำให้ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ การได้ผู้บริหารที่เหมาะสมกับกลุ่มงานจะกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ได้

## 2. การลดการขัดแย้ง

ผู้บริหารส่วนใหญ่สนใจที่จะลดระดับความขัดแย้ง เพราะทำให้เกิดบรรยากาศที่สงบมากกว่าที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง การลดความขัดแย้งนั้นอาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลด้านบวกของกลุ่มนี้แก่กันและกัน เพื่อเขาจะได้มีความรู้สึกในด้านดีต่อกัน พยายามปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพ การสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าทำงานจะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าใจปัญหาของกลุ่มอื่น และมีทัศนคติที่กว้างขึ้นเป็นการลดความขัดแย้งได้ บางครั้งเราสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้โดยออกแบบงานใหม่ เพื่อลดการขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน คือ ให้แต่ละงานเป็นอิสระมากขึ้น จัดการแข่งขันหรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่งานให้ชัดเจน

## 3. วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

ก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีสิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายต้องช่วยกันคือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันแก้ไขแทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

3.1 การใช้อำนาจและการระงับ ซึ่งจะช่วยให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา วิธีการที่ใช้คือผู้บังคับบัญชาให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ บังคับ หรือเตือนเสมือนข่มขู่ หรือใช้การลงโทษก็เป็นวิธีกดดันอีกฝ่ายหนึ่งสำหรับคู่กรณีที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจหน้าที่เหนือกว่า เช่น การพักงานพนักงานที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ การข่มขู่และการลงโทษดังกล่าวนี้อาจยุติความขัดแย้งลงได้ แต่อาจทำให้เกิดผลอย่างอื่นตามมา เช่น อีกฝ่ายหนึ่งตอบโต้ด้วยการข่มขู่ ก้าวร้าว บรรยากาศในองค์การเลวลง ทำแต่งงานในหน้าที่ที่จำเป็น ไม่มีความคิดริเริ่ม คนจะไม่พอใจและแสดงออกด้วยการขาดงานหรือออกจากงานเพิ่มขึ้น

3.2 การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยที่ถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญคือ

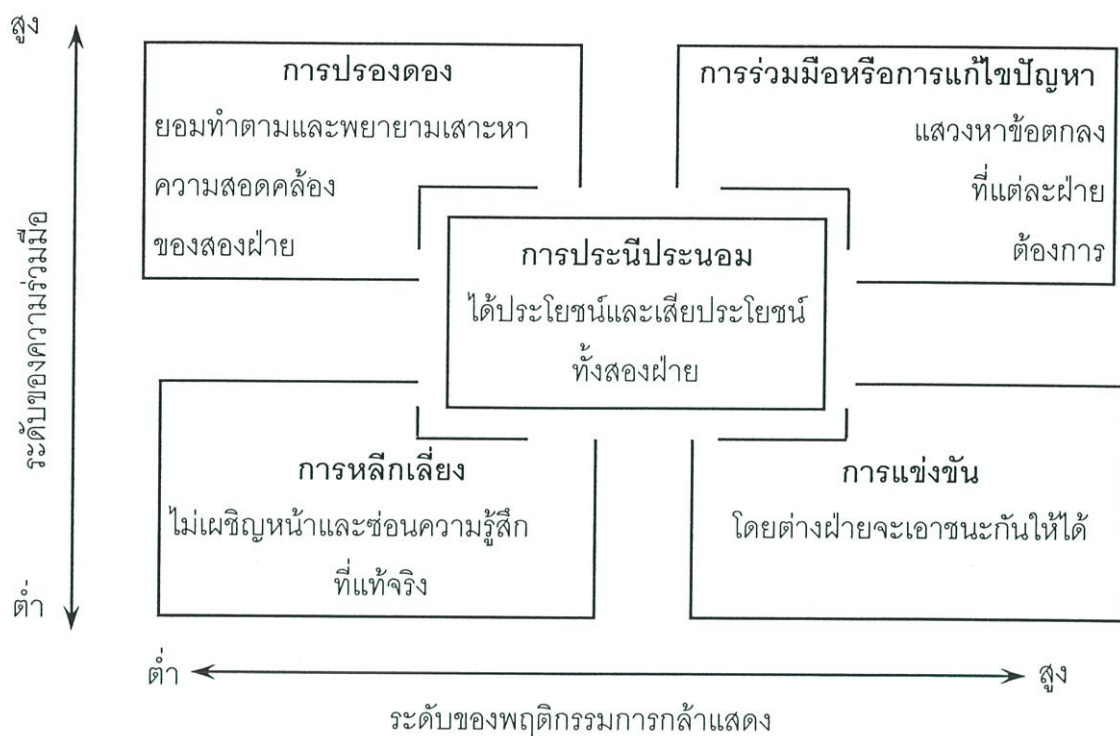
คู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกันจนกว่าจะกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่งเพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3.3 การแก้ปัญหาาร่วมกัน ดังที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น และแก้ปัญหาคู่กรณีจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริง แสดงความรู้สึก ความต้องการอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกัน และสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือแก้ปัญหา จะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย เทคนิควิธีในการแก้ปัญหาาร่วมกันนี้มี 2 วิธีที่สำคัญ คือ การตัดสินใจแบบผสมผสานเป็นการทำให้ทุกฝ่ายมีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็นปัญหา และผสมผสานความคิดและความต้องการของทั้งสองฝ่ายไปประกอบการตัดสินใจเพื่อหาข้อยุติ อีกวิธีหนึ่งคือการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ประกอบด้วยข้อตกลงเบื้องต้นนั้นคือ การยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนะแนวทางในการศึกษาวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ไว้มากมาย อาทิเช่น

#### 2.6.1 การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 104) ได้เสนอแนวคิดของ Thomas ในการจัดการความขัดแย้งไว้คือ เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ก็มักจะแสดงพฤติกรรมออกมาสองแบบคือ พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) และพฤติกรรมกล้าแสดงออก (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อมุ่งเอาชนะ ซึ่งความหมายของพฤติกรรมกล้าแสดงออกเป็นปริมาณมาก หรือน้อยของบุคคลที่พยายามให้ตนเองเกิดความพอใจ โดยมีการแสดงออกอย่างมั่นใจถึงสิทธิอันชอบธรรมของตนเอง และไม่แสดงออกอย่างก้าวร้าวหรืออ่อนน้อมจนเกินไป ส่วนพฤติกรรมความร่วมมือ หมายถึง ปริมาณมากหรือน้อยของบุคคลที่พยายามให้บุคคลอื่นเกิดความพึงพอใจโดยไม่คำนึงถึงตนเองเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้อื่น (เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์. 2542 : 53) พฤติกรรมทั้ง 2 มิตินี้จะกำหนดวิธีที่แตกต่างกันได้ 5 วิธีคือ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การแข่งขัน (Competition) การประนีประนอม (Compromising) การร่วมมือ (Collaboration) การปรองดอง (Accommodation) ดังภาพที่ 2.8 ดังนี้



ภาพที่ 2.8 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ที่มา : เรมวอล นันทศุภวัฒน์ (2542 : 53)

บุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้นๆ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 113) ได้กล่าวถึง Thomas และ Kilmann ว่าได้เสนอแนะการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 วิธี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

วิธีการนี้บุคคลจะแสดงพฤติกรรมกล้าแสดงออกต่ำ และพฤติกรรมความร่วมมือต่ำด้วย ซึ่งบุคคลจะมีการถอยหนีหรือหลีกเลี่ยงออกจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่การโต้แย้งเพิ่มขึ้น ลักษณะของการหลีกเลี่ยงนี้ผู้หลีกเลี่ยงไม่ใส่ใจถึงความต้องการเป้าหมาย และความสนใจของตนเอง และไม่ช่วยเหลือผู้อื่นด้วย จึงทำให้ปฏิเสธการเผชิญกับความขัดแย้ง และปิดบังความรู้สึกอันแท้จริงของตนเอง ทำให้เดินหนีออกจากสถานการณ์ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นผู้แพ้ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

1.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไข

1.2 เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอ หรือเรามีความซุนเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา เช่น บุคลิกที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎที่ไม่เป็นธรรมและยากต่อการปฏิบัติในมหาวิทยาลัย

1.3 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

1.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันต่อไปได้

1.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

1.6 เมื่อพิจารณาใช้วิธีการอื่น ๆ อาจให้ผลที่ดีกว่า

1.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ

## 2. การแข่งขัน (Competing)

ระหว่างการแข่งขันต่างฝ่ายต่างก็จะให้อีกฝ่ายหนึ่งดำเนินการตามความต้องการและเป้าหมายของตนจึงทำให้แสดงพฤติกรรมกล้าแสดงออกสูง และพฤติกรรมความร่วมมือต่ำ การแข่งขันอาจจะแสดงออกมาในรูปของการยืนยันความถูกต้องมีการแก้ต่าง ดังนั้นอีกฝ่ายหนึ่งจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่ออีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อโน้มน้าวหรือจูงใจอีกฝ่ายหนึ่งทำตามความคิดเห็นของตนเอง ทำให้เกิดการชนะ – แพ้ คือ ฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งเสีย ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น

2.1 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจเช่น การดัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย

2.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

2.3 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

## 3. การประนีประนอม (Compromising)

วิธีนี้จะอยู่ระหว่างกึ่งกลางระหว่างการแข่งขันในการร่วมมือกับการหลีกเลี่ยงและการปรองดองจึงทำให้แสดงพฤติกรรมความร่วมมือ และพฤติกรรมกล้าแสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง บุคคลที่ใช้วิธีการประนีประนอมจะคาดหวังผลลัพธ์ของความสำเร็จในบางส่วนของความต้องการ ความสนใจ และเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย โดยทั้งสองฝ่ายแสวงหาการยอมรับซึ่งกันและกัน และได้รับความพึงพอใจจากการแก้ไขด้วยวิธีนี้เป็นบางส่วนจึงทำให้แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์บ้างและเสียประโยชน์ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการการออกแรงเพื่อเอาชนะ

3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

3.3 เพื่อให้ความสามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

3.4 เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

#### 4. การร่วมมือ (Collaboration)

เป็นวิธีที่ใช้ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงและแข่งขัน ซึ่งมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกสูงและพฤติกรรมความร่วมมือสูงด้วย ในลักษณะการร่วมมือนี้ทุกคนจะทำงานอย่างสร้างสรรค์และเปิดใจ เพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขที่จะให้ความพึงพอใจอย่างเต็มที่ โดยมุ่งที่ความสำคัญของความสนใจและเป้าหมายที่ได้รับความสำเร็จ การร่วมมือจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์และระบุความขัดแย้งว่าอยู่ในระดับสูงและมีการกำหนดเป้าหมายที่เหนือกว่าธรรมดา (Super ordinate goals) ร่วมกัน ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะได้ในสิ่งที่ตนต้องการและผลของการใช้วิธีการนี้จะเป็นแบบ ชนะ – ชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

4.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมได้

4.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเอง หรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

4.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4.4 เพื่อให้คนทั้งหลาย มีความผูกพันต่อกันโดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

4.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

#### 5. การปรองดอง (Accommodation)

วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกต่ำ แต่มีพฤติกรรมความร่วมมือสูงจึงทำให้ขาดการยืนยันความต้องการเป้าหมายและความสนใจของตนเอง แต่ขณะเดียวกันพยายามที่จะทำให้อีกฝ่ายพึงพอใจจึงมีผลให้เกิดบรรยากาศของการ แพ้ – ชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

5.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต

5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตามเมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

5.5 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ลองทำ หรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

## 2.6.2 การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Filley

Filley (1975 : 21-23) ได้ให้แนวคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งออกเป็น 3 แบบ คือ แบบแรกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายได้แต่อีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายเสีย แบบที่สองทั้งสองฝ่ายเป็นฝ่ายเสียทั้งคู่ ส่วนแบบที่สามทั้งสองฝ่ายเป็นฝ่ายได้ทั้งคู่ ซึ่งการจะเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง และมีทักษะที่เพียงพอในการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งวิธีการทั้งสามแบบมีดังนี้

1. ชนะ - แพ้ หรือคู่ต่อสู้ (Win-Lose Strategy) เป็นวิธีการที่ต่างฝ่ายต่างก็มุ่งที่จะเอาชนะซึ่งกันและกัน เพื่อให้ฝ่ายตนประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ตนมุ่งหวังไว้อย่างเต็มที่เหมือนกับในเกมสกีฬาการแก้ปัญหาแบบนี้มีข้อยุติตรงที่ว่าฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายชนะ (ฝ่ายได้) แต่อีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายแพ้ (ฝ่ายเสีย) ซึ่งอาจเกิดผลทางจิตวิทยาที่ตามมา ก็คือฝ่ายที่พ่ายแพ้จะรู้สึกสูญเสียเกิดความรู้สึกไม่พอใจโกรธแค้น ชิงชัง บางครั้งนำไปสู่การอาฆาตพยาบาท และหาทางแก้แค้นตอบแทนกันต่อไปอีก ส่วนผู้ชนะก็ต้องระมัดระวังตัวเพื่อรักษาสถานภาพของการเป็นผู้ชนะเอาไว้เสมอ การแก้ปัญหาแบบนี้จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งต่อไปอีก เหตุของการแพ้อาจเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ หรือการใช้เสียงข้างมากในการดำเนินการ เสียงข้างน้อยจึงแพ้ ซึ่งผู้แพ้อาจเกิดความรู้สึกสูญเสียและภาวะคับข้องใจเกิดขึ้น วิธีแบบนี้ประกอบด้วย วิธีย่อยๆ คือ

1.1 วิธีการบังคับ (Forcing) โดยอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายและใช้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยินยอมและยุติข้อขัดแย้ง ซึ่งวิธีนี้อาจนำไปสู่ความคิดแก้แค้น เพราะการแก้ไขแบบนี้มิใช่การแก้ที่สาเหตุของปัญหา จึงทำให้ปัญหายังคงอยู่

### 1.2 วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing)

วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการเข้าไปทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น ให้สงบลงมา เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขวางมากขึ้น โดยการเข้าไปขอร้องให้ยุติความขัดแย้งพยายามชักจูงคู่กรณีให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่มีความสำคัญเพียงพอ ที่จะต้องเสียเวลาไปกับมันทำให้สมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้งกันเห็นถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเห็นถึงผลเสียของการแตกแยกกัน วิธีการนี้ไม่ใช่เป็นการเข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหาหากแต่เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ดังนั้น ปัญหายังจะดำรงอยู่ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีความรู้สึกว่าเขาเป็นฝ่ายแพ้ เพราะการที่พวกเขาอมยุดีความขัดแย้ง อาจจะมาจากสาเหตุของการขอร้อง หรือเห็นแก่บุคคลอื่นก็ได้ ในสภาพเช่นนี้ความขัดแย้งที่ยุติลงไปในนั้นจึงเป็นความสงบชั่วคราวเท่านั้น และความขัดแย้งพร้อมที่จะปะทุขึ้นมาอีกเมื่อไรก็ได้

### 1.3 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการที่

ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น อาจจะทำเป็นไม่รู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เฉยเมย หรือไม่มีการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชา หรือพยายามยืดเวลาโดยไม่ยอมตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นต้น การใช้วิธีการแบบนี้ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้งได้เลย เพราะการหลีกเลี่ยงแท้ที่จริงก็คือการไม่ยอมเข้าไปแก้ไขที่สาเหตุของปัญหานั้นเอง และที่ร้ายไปกว่านั้นหากผู้บริหารใช้วิธีการแบบนี้กับการเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้เกิดความรู้สึกกลายเป็นผู้แพ้ขึ้นมา เพราะข้อเสนอของพวกเขาไม่ได้รับความสนใจเลย สภาพเช่นนี้จะทำให้ความขัดแย้งยิ่งบานปลายและรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ และแทนที่ความขัดแย้งควรจะถูกลดลงมาให้กลายเป็นสภาวะที่สร้างสรรค์ กลับมีลักษณะเป็นการทำลายมากขึ้น

2. แพ้ - แพ้ (Lose-Lose Strategy) เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้งนี้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาบางส่วนเท่านั้น ดังนั้น จึงเรียกว่าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีการแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่า การได้มาบางส่วนดีกว่าไม่ได้เลย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเห็นว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีกว่าวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ สำหรับวิธีการประการที่สองที่นิยมใช้กันนี้ ได้แก่ การประนีประนอม (Compromising) หรือบางครั้งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการเจรจาต่อรอง (Bargaining) ซึ่งมีลักษณะเป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยการพบกันครึ่งทาง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด ต้องมี

การลดเป้าหมายของตนเองลงไปบ้าง วิธีการแบบนี้ก็มีจุดอ่อนในการนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้ง เช่นกัน เพราะไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง อันเนื่องมาจากว่า เป้าหมายที่แท้จริงของคู่กรณียังไม่สามารถบรรลุได้ตามที่ต้องการนั่นเอง ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะยุติลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น และที่ร้ายไปกว่านั้น วิธีการประนีประนอมจะไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสรรคขึ้นมาได้เลย

3. ชนะ – ชนะ หรือผู้แก้ปัญหา (Win-Win Strategy) การแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีนี้เป็นวิธีที่ปรารถนาที่สุด ทั้งนี้เพราะทั้งสองฝ่ายต่างก็มีความรู้สึกพึงพอใจจากผลที่ได้ตามมาเป็นการแก้ปัญหาที่เป็นการร่วมมือร่วมใจกัน แสวงหาวิธีการที่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตนเองต้องการ วิธีการนี้ คู่กรณีของความขัดแย้ง ประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหา ร่วมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะ สำหรับวิธีการที่นิยมใช้กันคือ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Integrative problem solving) ซึ่งบางครั้งมีนักวิชาการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเผชิญหน้ากัน (Confrontation) วิธีการแบบนี้จะไม่มี การเข้าไปกำจัดความขัดแย้ง หรือประนีประนอมกันใดๆ ทั้งสิ้น หากแต่เป็นการเปิดโอกาสให้ คู่กรณีของความขัดแย้งเข้ามาาร่วมกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับตัวพวกเขาทั้งนี้เพื่อหาแนวทางแก้ไข ที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกันได้ ในการใช้วิธีการแบบนี้ผู้บริหารจะต้องทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือคู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคน สามารถทำงานร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และต้องสร้างบรรยากาศให้คู่กรณีของความขัดแย้งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ กล่าวคือ ใช้กลยุทธ์ ดังนี้

3.1 กลยุทธ์การมีความเห็นสอดคล้อง โดยยึดหลักการหาวิธีการ แก้ปัญหาที่จะเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่มีปัญหา มุ่งตอบสนองความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต้องดำเนินการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล กัน โดยมีหลักสำคัญคือ

3.1.1 ยอมรับแนวความคิดสมัยใหม่ที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิใช่ ประโยชน์ที่นำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น และความขัดแย้ง ไม่ใช่สิ่งที่มาคุกคามหรือทำให้เกิดการต่อต้าน

3.1.2 มุ่งมองที่ตัวปัญหามากกว่าตัวบุคคล โดยพยายามค้นหา สาเหตุของปัญหาให้ได้ และเน้นการแก้ปัญหา หรือเอาชนะปัญหา มากกว่าเน้นเรื่องความต้องการ ความปรารถนาส่วนบุคคล

3.1.3 มุ่งหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้มากที่สุด ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดหรือถูก

3.1.4 มีความจริงใจ เปิดเผยและใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ไม่ยึดมั่นในความคิดของตนฝ่ายเดียว

3.1.5 หลีกเลี่ยงการเน้นถึงความต้องการของตนโดยที่ความต้องการ นั้นไปขัดความต้องการของผู้อื่น

3.1.6 อาจต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาดำเนินการช่วยเหลือ และควรหลีกเลี่ยงการใช้เสียงข้างมากตัดสิน หรือใช้การแลกเปลี่ยนแบบ "หมูไปไก่มา" หรือ "ยื่นหมูยื่นแมว"

3.2 กลยุทธ์การตัดสินใจแบบผสมผสาน วิธีการนี้เกี่ยวเนื่องจากผลสืบเนื่องของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยลำดับขั้นตอนมากขึ้น เพราะต่างฝ่ายที่ขัดแย้งกันยังยึดหลักของวิธีการแก้ปัญหาบางประการของตนไว้ และแต่ละฝ่ายจะนำจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของตนมารวมกัน และจึงจะนำไปสู่การหาวิธีการแก้ปัญหาโดยให้มีการยอมรับร่วมกัน องค์ประกอบของการตัดสินใจและผสมผสานมีดังนี้

3.2.1 การทบทวนและการปรับตัวโดยเน้นทางด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้านการรับรู้และด้านทัศนคติ

3.2.2 ระบุปัญหาให้ชัดเจน

3.2.3 การแสวงหาแนวทางการแก้ไข

3.2.4 ตัดสินใจแบบให้มีความเห็นสอดคล้องกัน

วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win Method) สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เพราะเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การค้นหาแหล่งที่มาของปัญหา และสามารถกำหนดวิธีการแก้ไขได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งในท้ายที่สุดจะทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กร จากการศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะดังกล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นเพียงวิธีการเดียวเท่านั้นที่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง และจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ก็ได้ค้นพบและยืนยันให้เห็นว่า การใช้วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันนี้ จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กรหรือทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลขึ้นได้ และผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่มักจะเลือกใช้วิธีการแบบนี้ในการแก้ความขัดแย้ง

### 2.6.3 การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Follett

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 133-134) กล่าวถึง Mary Parker Follett ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งนั้น ถ้าหากเข้าใจอย่างถูกต้อง และจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว ย่อม

ก่อให้เกิดการเจริญงอกงามได้ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นได้ทั้งการสร้างสรรค์และการทำลาย แนวคิดนี้ปรากฏในบทความของเธอตั้งแต่ปี ค.ศ. 1925 ในบทความที่มีชื่อเสียงชื่อ Constructive Conflict ซึ่ง Follett ได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ

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

การเอาชนะ หมายถึงการจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง นั่นคือ ฝ่ายหนึ่งจะชนะอีกฝ่ายหนึ่งจะแพ้ นับเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดและรวดเร็วที่สุดแต่เป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง การประนีประนอมเป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุดเป็นวิธีที่แต่ละฝ่ายลดความต้องการของตนลง เพื่อที่จะก่อให้เกิดสันติสุข ทั้งสองฝ่ายได้รับผลเต็มตามความต้องการ ถ้าหากนำเอาความคิดของทั้งสองฝ่ายมาบูรณาการหรือผสมผสานกัน เป็นวิธีแก้ปัญหาที่ผสมเอาความต้องการของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน วิธีนี้จะได้ผลดีที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง Follett ได้ยกตัวอย่างของการจัดการกับความขัดแย้งทั้งสามแบบไว้ดังนี้ ปัญหาขัดแย้งเกิดจากผู้แบกนมวัวเกี่ยวกับวิธีการที่จะวางถังใส่นมลง โรงทำเนยตั้งอยู่บนด้านข้างของภูเขา คนแบกนมที่เดินขึ้นมาจากเชิงเขาก็คิดว่าตนควรจะได้วางถังนมลงก่อน ในขณะที่เดียวกันคนที่แบกนมเดินลงมาจากยอดเขาก็คิดว่าตนควรจะได้วางถังนมลงก่อนเช่นกัน ถ้าหากแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก็จะเป็นผู้วางถังนมลงก่อนเสมอไป ถ้าหากแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม แต่ละฝ่ายก็จะเป็นผู้วางนมลงก่อนโดยผลัดกันวางก่อนฝ่ายละวันและสลับกันไป Follett ชี้ให้เห็นว่าปัญหาขัดแย้งมิได้อยู่ที่ฝ่ายใดควรจะได้วางนมลงก่อน แต่ปัญหามองอยู่ที่สถานที่ที่จะวางถังนมต่างหาก ถ้าหากจัดที่สำหรับวางถังนมให้กว้างขึ้น คนที่แบกนมมาจากยอดเขาก็จะวางนมไว้ด้านหนึ่ง คนที่แบกนมขึ้นมาจากเชิงเขาก็จะวางนมลงอีกด้านหนึ่ง ถ้าใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้แต่ละฝ่ายก็จะได้รับผลตามความต้องการ ความขัดแย้งก็จะได้รับการแก้ไขโดยสมบูรณ์ Follett ชี้ให้เห็นว่าคนส่วนใหญ่คิดจะแก้ปัญหาขัดแย้งตาม 2 วิธีแรกเท่านั้น การแก้ปัญหาโดยวิธีการบูรณาการหรือการผสมผสานกันเป็นการแสวงหาทางออกทุกๆ ทางที่อาจเป็นไปได้ มิใช่เพียงแต่ทางออกที่คู่ขัดแย้งเสนอมาเท่านั้น

คนส่วนใหญ่แก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยวิธีประนีประนอมมากกว่าวิธีบูรณาการ และมักจะตัดสินใจแก้ปัญหาขัดแย้งโดยการประนีประนอมโดยไม่ได้สำรวจ หรือพิจารณาความเป็นไปได้ของการแก้ปัญหาโดยการบูรณาการ นายกรัฐมนตรีเนห์รูของอินเดียเคยเสนอแนะว่า ถ้า

หากการประนีประนอมเป็นการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาก็เป็นวิธีการที่ดี แต่ถ้าหากการประนีประนอมเป็นการทิ้งเป้าหมายที่พึงปรารถนาก็เป็นวิธีการที่เลว กลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้วิธีประนีประนอมในการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยปราศจากการลองพยายามแก้ปัญหาด้วยวิธีบูรณาการเสียก่อน

#### 2.6.4 การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Simmel

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 134-135) กล่าวถึง Simmel โดยมีความเชื่อว่า สันติภาพและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผกผันซึ่งกันและกัน นั่นคือ เมื่อสันติภาพมีมากความขัดแย้งก็จะมีน้อย ในทางตรงกันข้ามเมื่อสันติภาพมีน้อยความขัดแย้งก็จะมีมาก Simmel ชี้ให้เห็นว่ามีวิธีการอยู่ 4 วิธี ที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง วิธีการทั้ง 4 คือ

1. ทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป
2. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
3. การประนีประนอม
4. การคืนดีกัน

การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง โดยการทำให้เหตุแห่งการขัดแย้งหมดไปหรือไม่ปรากฏขึ้นนั้นเป็นวิธีที่ทำให้คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยวิธีนี้อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่องในแง่จิตวิทยาและมีพฤติกรรมขัดแย้งต่อไปอีก แม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตาม แต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยการทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไปนั้น ความขัดแย้งจะค่อยๆ ลดหายไปตามอารมณ์ที่ลดลงของกลุ่ม แต่คู่กรณีก็อาจมีความขัดแย้งต่อไปอีกโดยสร้างเหตุแห่งความขัดแย้งอย่างใหม่ขึ้นมา

Simmel อธิบายว่าการให้ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการเปลี่ยนแปลงจากการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากการที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่อ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่โดยการตำหนิวิพากษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้ลับหลัง

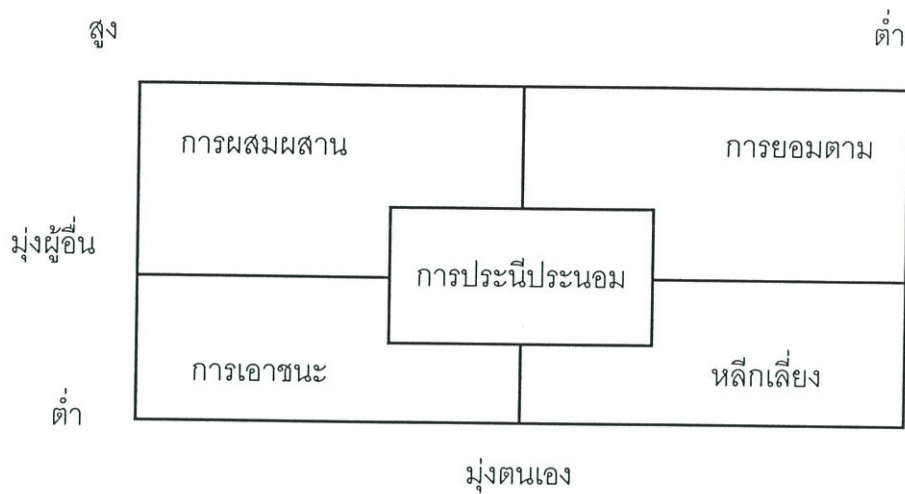
วิธีที่สามารถในการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงคือ การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุแห่งความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ความ

ขัดแย้งทุกประเภทอาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากต่างฝ่ายต่างชอบผู้หนึ่งคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็อยากได้ตำแหน่งเดียวกัน Simmel ซึ่งให้เห็นว่าการประนีประนอมเป็นการคิดค้นที่ยิ่งใหญ่ที่สุดอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะช่วยให้ความขัดแย้งของมนุษย์สิ้นสุดลงก่อนที่จะเกิดสงครามหรือใช้กำลัง

วิธีที่สี่ในการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือการคืนดีกัน การคืนดีกันต่างจากการประนีประนอมโดยที่การประนีประนอมเป็นการแบ่งของหรือแบ่งรางวัลอย่างเป็นวัตถุประสงค์โดยไม่มีอารมณ์เข้าไปเกี่ยวข้อง การคืนดีกันเป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การคืนดีกันเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตวิสัย เกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกันคล้ายๆ กับการให้อภัยกันเพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละอย่างไม่ค่อยจะมีเหตุผลและทั้งสองอย่างเกิดจากไมตรีจิตของบุคคล การคืนดีกันเป็นทัศนคติเชิงจิตวิสัยซึ่งควบคุมโดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การเลิกกรากันไปของคู่สมรสโดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้คู่สมรสคืนดีกันได้

#### 2.6.5 การจัดการความขัดแย้งตามแนวความคิดของราฮิม

Rahim (1985 : 83-85) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของมิติสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (Concern for self) และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern for others) มิติมุ่งตนเองเป็นการที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ตนเองพอใจ มิติมุ่งผู้อื่นเป็นการที่บุคคลต้องการที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ ผลรวมของสองมิติดังกล่าว ทำให้เกิดแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบ ดังนี้



ภาพที่ 2.9 แบบพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งของ Rahim

ที่มา : Rahim (1985 : 83 - 85)

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสาน ความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย นโยบาย และการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. การยอมตาย (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำแต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบพยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันเอง และเน้นที่สิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่นการจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับการที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะ จะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือความขัดแย้งที่ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น ในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วยเป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี หรือเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญห ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยอม หรือแบบ Give-and-Take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

## 2.7 ลักษณะของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ในการพัฒนาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ได้มีจุดเริ่มในการพัฒนาขึ้นเมื่อ 30 ปีที่แล้ว โดยรัฐบาลสมัยนั้นมีนโยบายส่งเสริมการผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์เพื่อทดแทนการนำเข้า แต่ต่อมาได้มีการปรับภาวเศรษฐกิจการนำเข้าสินค้า ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากเป็นสินค้าที่ไม่ได้รับความคุ้มครอง และเกิดปัญหาลักลอบนำเข้าตามมา (สมพงษ์ นครศรี. 2540 : 54) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในประเทศ และมีศักยภาพในการส่งออกที่ดีมีอัตราการขยายตัวค่อนข้างสูงอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏ (Revealed Comparative Advantage: RCA) ของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI/SEP. 2538) สินค้าประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์และชิ้นส่วน จัดอยู่ในกลุ่มสินค้าส่งออกที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงและความได้เปรียบของไทยมีแนวโน้มที่ดี

จากการศึกษาของ JICA ได้แบ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็น 4 ประเภทดังนี้

ประเภทแรก คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อขายโดยตรงแก่ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นประเภทที่มีสัดส่วนสูงที่สุดในบรรดาผู้ผลิตทั้งหมด

ประเภทที่สอง คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อป้อนแก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนอื่นๆ อีกต่อหนึ่ง แต่ไม่ได้ขายตรงกับผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

ประเภทที่สาม คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อขายเป็นอะไหล่

ประเภทที่สี่ คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อส่งออกโดยเฉพาะ

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ผลิตส่วนใหญ่มุ่งผลิตเพื่อการส่งออกโดยเน้นวัตถุประสงค์ตั้งแต่เริ่มแรกของบริษัทที่ลงทุนตั้งโรงงานในประเทศไทย สำหรับตัวสินค้า สินค้าอิเล็กทรอนิกส์หลักๆ สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมาก ได้แก่ อุปกรณ์ และส่วนประกอบแผงวงจรไฟฟ้า ที่อาศัยความได้เปรียบทางด้านแรงงาน การผลิตอาศัยการนำเข้าส่วนประกอบและส่งออกในลักษณะ ชิ้นส่วนมูลค่าเพิ่มค่อนข้างน้อย ความสามารถในการแข่งขันขึ้นขึ้นอยู่กับค่าแรง การผลิตสินค้ากลุ่มนี้ จึงมีโอกาสจะโยกย้ายการผลิตไปยังประเทศอื่นๆ ที่มีค่าแรงถูกกว่า นอกจากจะสามารถสร้างการผลิตให้สามารถเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมชั้นปลายได้

2. กลุ่มสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เครื่องรับโทรทัศน์ วีดีโอ และเครื่องเสียง การผลิตส่วนใหญ่ยังต้องอาศัยชิ้นส่วนจากต่างประเทศ เทคโนโลยีการผลิตยังอยู่ในการดูแลของบริษัทข้ามชาติที่มาลงทุน โอกาสของผู้ผลิตสินค้ากลุ่มนี้จึงขึ้นอยู่กับด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยี และการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องภายในประเทศ เพื่อให้การผลิตสินค้าในกลุ่มนี้มีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น

3. กลุ่มอุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร และโทรสาร เครื่องคำนวณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น แม้ว่าการผลิตสินค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่ต้องนำเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศ แต่เนื่องจากความต้องการภายในประเทศในสินค้ากลุ่มนี้มีแนวโน้มที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต จึงเป็นกลุ่มที่น่าสนใจสำหรับการสนับสนุนให้มีฐานะการผลิตที่ต่อเนื่องและมั่นคงต่อไป

ในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ส่วนใหญ่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า และโรงงานผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นรัฐบาลควรจะได้ให้การสนับสนุนในการที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีนโยบายที่ชัดเจนโดยมีมาตรการสำคัญ เช่น การพัฒนาพื้นที่เพื่อการอุตสาหกรรม โดยรัฐบาลจะต้องสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาของอุตสาหกรรมนี้ ในเรื่องการพัฒนาพื้นที่เพื่อการอุตสาหกรรมเฉพาะด้าน และรัฐบาลควรมี

มาตรฐานการจัดตั้งสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสร้างกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุน และจัดการอุตสาหกรรมอย่างเป็นรูปธรรมเป็นต้น

## 2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.8.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจตคติ

สุนีย์ อัมพร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเจตคติที่มีต่อการนำเทคนิคบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management – TQM) มาใช้ในองค์กรและเพื่อเปรียบเทียบเจตคติในด้านต่างๆ ที่มีการนำ TQM มาใช้ในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ และท่านผู้ทรงวุฒิจำนวน 2 ท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ทำการประเมินโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 138 คน

สถิติที่ใช้ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ โดยพิจารณาจากค่านัยสำคัญของค่า t-test และ F-test ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS 10.0 for windows

ผลการศึกษาเจตคติของบุคลากรที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กรพบว่าระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยโดยเรียงลำดับตามระดับเจตคติจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความสามารถทางการตลาด ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ เมื่อทำการเปรียบเทียบเจตคติที่มีต่อการนำ TQM มาใช้ในองค์กร ในด้านต่างๆ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่าโดยภาพรวมบุคลากรที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติ TQM แตกต่างกันมีเจตคติที่มีต่อ TQM ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเห็นด้วยเพียงด้านเดียวคือด้านการบริหารและการบังคับบัญชาที่มีเจตคติแตกต่างกัน โดยภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มี ช่วงอายุ ระดับการศึกษาและอัตราเงินเดือนที่ต่ำ จะมีระดับเจตคติที่มีต่อ TQM ต่ำกว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุ ระดับการศึกษาและอัตราเงินเดือนสูง ส่วนในด้านอื่นๆ คือด้านความสามารถทางการตลาด ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการยอมรับและการให้ความร่วมมือ ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กรไม่มีความแตกต่างกัน นอกเหนือจากผลการศึกษาที่ได้ยังพบว่าบริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ยึดแนวทางการนำ TQM มาใช้ตามขั้นตอนการปฏิบัติของที่ปรึกษา TQM ทุกประการ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1) ยึดคุณภาพหรือความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นเป้าหมายหลัก มิใช่ยึดความพอใจขององค์กร (Company Satisfaction)

2) มีการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อกำหนดเป้าหมายและนโยบายรวมของกิจการ ให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรคและภาวะแวดล้อมที่ผันผวน ตลอดจนสามารถแข่งขันกับกิจการอื่นได้ดีกว่า

3) มีการกำหนดนโยบายและบริหารนโยบาย (Policy Management หรือ Hoshin Kanri) ให้เกิดการดำเนินงานตามนโยบายนั้น

4) มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี (Cross Functional Management) ซึ่งหมายถึงผู้บริหารทุกๆ ระดับทำงานเป็นทีมที่สมบูรณ์ มีการสื่อความที่ดี ไม่มีความขัดแย้งให้เกิดความติดขัด หรือความสูญเปล่า

อุไรวรรณ กองเกียรติวิชัย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเจตคติของพนักงานที่มีต่อการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ หลังจากที่มีการปรับระบบมาตรฐาน ISO 9000 สู่วาระบบคุณภาพ QS 9000 กรณีศึกษา บริษัท มัทสุซิตะ คอมมิวนิเคชั่น อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานของบริษัทมัทสุซิตะ คอมมิวนิเคชั่น อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตวิทยุติดรถยนต์แห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 300 คน โดยทำการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 142 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t – test และ One – Way ANOVA การทดสอบสมมติฐานได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นว่าเป็นบริษัท มัทสุซิตะ คอมมิวนิเคชั่น อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเห็นว่าหลังจากที่มีการปรับระบบมาตรฐาน ISO 9000 สู่วาระบบคุณภาพ QS 9000 แล้วสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ในด้านการรับรู้การตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานสูงเป็นอันดับที่ 2 และด้านการเพิ่มผลผลิตสูงเป็นอันดับสุดท้าย สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบ QS 9000 เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทมัทสุซิตะ คอมมิวนิเคชั่น อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานทุกระดับการศึกษา ทุกตำแหน่งงาน ทุกช่วงอายุการทำงาน และทุกแผนกงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบ QS 9000 เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับเห็นด้วย และจากการศึกษาค่าความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของข้อมูลเจตคติที่มีต่อระบบคุณภาพ QS 9000 เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันในแต่ละด้าน โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน และมีตำแหน่งงาน

ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบ QS 9000 เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน แต่รายงานและแผนงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบ QS 9000 เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันที่ไม่แตกต่างกัน ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนฝ่ายบริหารถึงสาระสำคัญและกระบวนการวางระบบคุณภาพ QS 9000 ที่จะนำไปสู่การได้รับรองระบบคุณภาพ QS 9000 นั้นพบว่า วัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงานเพื่อ 1) ให้องค์กรมีระบบการจัดการที่ดีขึ้น 2) เพื่อจัดอุปสรรคและข้อกีดกันทางการค้า ส่วนการวางโครงการจัดทำระบบนั้นมีขั้นตอนหลักๆ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก การเลือกบริษัทที่ปรึกษา เนื่องจากว่าบริษัทฯ ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้และมีประสบการณ์เพียงพอในเรื่องของระบบคุณภาพ และขั้นตอนที่ 2 คือ ขั้นตอนของการวางแผนโครงการ ซึ่งตามแผนดำเนินการนั้นใช้เวลาทั้งสิ้นรวม 10 เดือนจนกระทั่งได้รับการรับรองในที่สุด

นิภา ลีลาเอกเลิศ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9000 และระดับเจตคติที่มีต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 ของพนักงานต้อนรับภาคพื้น ในภาพรวม 2) เพื่อศึกษาระดับความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9000 และระดับเจตคติที่มีต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 ของพนักงานต้อนรับภาคพื้น โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาระดับเจตคติที่มีต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 ของพนักงานต้อนรับภาคพื้น โดยจำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับคุณภาพ ISO 9000 4) เพื่อเปรียบเทียบเจตคติที่มีต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 ของพนักงานต้อนรับภาคพื้น โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล 5) เพื่อเปรียบเทียบเจตคติที่มีต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 ของพนักงานต้อนรับภาคพื้น โดยจำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9000 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานต้อนรับภาคพื้นในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพ ISO 9000 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เฉพาะท่าอากาศยานกรุงเทพ จำนวน 405 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 205 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS

สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบแต่ละสมมติฐานโดยการทดสอบค่า t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า 1) ในภาพรวม พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9000 อยู่ในระดับสูง และมีเจตคติต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 อยู่ในระดับปานกลางถึงดี โดยมีเจตคติด้านการตรวจติดตามคุณภาพภายในอยู่ในระดับดีเป็นลำดับที่ 1 ด้านการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 2 ด้านภาพพจน์ของบริษัทฯ อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 3 ด้านประโยชน์ที่ได้รับอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่ 4 และด้านเอกสารและข้อมูลอยู่ในระดับ

ปานกลางเป็นลำดับสุดท้าย 2) ในทุกลักษณะส่วนบุคคล พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9000 อยู่ในระดับสูงและมีเจตคติต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 อยู่ในระดับปานกลาง 3) ในทุกระดับความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9000 พนักงานมีเจตคติต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 อยู่ในระดับปานกลาง 4) พนักงานที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน อายุการทำงานต่างกัน และแผนกงานต่างก็มีเจตคติต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 แตกต่างกัน แต่สถานภาพสมรสที่ต่างกันมีเจตคติต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 ไม่แตกต่างกัน 5) พนักงานที่มีระดับความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9000 ต่างกัน มีเจตคติต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 แตกต่างกัน

อานนท์ นาวารักษ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบเจตคติและการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ของพนักงานในแผนกซ่อมบำรุง กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง) ที่ส่งมอบให้กับบริษัทอโตอัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีมุ่งหวังที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงและประสบผลสำเร็จในการจัดทำระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกันต่อไป ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานทุกระดับในแผนกซ่อมบำรุงที่อยู่ในแผนกซ่อมบำรุงที่อยู่ในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง) ที่ส่งมอบให้กับบริษัทอโตอัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีทั้งหมด 17 บริษัท โดยมีจำนวนประชากรอยู่ทั้งสิ้น 89 คน ซึ่งทำการสุ่มตัวอย่างแบบการเลือกตัวอย่างอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 67 คน และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว

สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยวิธี t-test และ One-Way ANOVA โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ .05

ผลการศึกษารูปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มีเจตคติและการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยเจตคติและปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำระบบฯ ของพนักงานที่แสดงออกจะแตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้าน อายุ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษาสูงสุด และตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ผลของการศึกษาเจตคติที่มีผลต่อการจัดทำระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ในแผนกซ่อมบำรุงทั้ง 4 ด้านพบว่า 1) ในด้านผลกระทบต่อองค์กรนั้น พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดทำระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน มีประโยชน์ต่อหน่วยงานและบริษัท รองลงมาคือ เห็นว่าหน่วยงานจำเป็นต้องทำระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน 2) ในด้านผลต่อระบบฯ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าระบบฯ มีความสำคัญและควรทำต่อไป รองลงมาคือเห็นว่าการทำระบบฯ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 3) ในด้านผลต่อเพื่อนร่วมงาน พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานทุกคนต้องให้

ความร่วมมือในการทำระบบฯ รองลงมาคือเห็นว่าการทำระบบ ฯ ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน เป็นทีม และ 4) ในด้านผลต่อตัวพนักงานเองพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าการทำระบบฯ ทำให้ปัญหาในงานลดลง รองลงมาคือเห็นว่าได้พัฒนาความรู้ความสามารถเมื่อทำระบบฯ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ของพนักงานในแผนกซ่อมบำรุง พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร มีผลต่อการจัดทำระบบฯ มากที่สุด รองลงมาคือความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและการกำหนดเป้าหมายในการทำระบบฯ ตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบเจตคติที่มีผลต่อการจัดระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในแผนกซ่อมบำรุง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเพียง 1 หัวข้อเท่านั้นคือ หัวข้อการมีระบบวัดผลเพื่อการตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายมีผลต่อการจัดทำระบบ ฯ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับผลการเปรียบเทียบการให้ความสำคัญ กับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกันระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในแผนกซ่อมบำรุง พบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ มีเพียง 1 หัวข้อ คือ หัวข้อการมีระบบวัดผลเพื่อการตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายมีผลต่อการจัดทำระบบฯ ที่ทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำระบบฯ ที่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาสูงสุดให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำระบบ ฯ ในทุกหัวข้อไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน มี 5 หัวข้อ คือ หัวข้อเงินรางวัลมีผลต่อการจัดทำระบบฯ หัวข้อการได้รับการยกย่องชมเชย หัวข้อการสนับสนุนจากหัวหน้างานในหน่วยงาน หัวข้อการกำหนดเป้าหมายในการทำระบบ และหัวข้อกฎระเบียบและวิถีปฏิบัติของระบบมีผลต่อการจัดทำระบบฯ ที่ทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำระบบฯ ที่แตกต่างกัน 4) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานในปัจจุบันมีเพียง 1 หัวข้อคือ หัวข้อการได้รับการยกย่องชมเชยมีผลต่อการทำระบบฯ ที่ทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำระบบ ฯ ที่แตกต่างกัน

เกวลิน ธัญญवास (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเจตคติของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีต่อน้ำมันไบโอดีเซล และศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมัน กับเจตคติที่มีต่อน้ำมันไบโอดีเซลในด้านต่างๆ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 1,374 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 310 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าร้อยละ ในการทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อใช้การทดสอบ t-test และการวิเคราะห์ความ

แปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ LSD ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. เจตคติของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมัน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีต่อน้ำมันไบโอดีเซลอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมัน มีเจตคติในด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐบาลอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ในด้านศักยภาพทางเศรษฐกิจ ด้านศักยภาพทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านการวิจัยพัฒนาและการกำหนดมาตรฐาน ด้านการตลาด ด้านต้นทุนและรายได้ ด้านการสนับสนุนจากบริษัทแม่ และด้านการจัดการผลิต ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันมีระดับเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย ส่วนในด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

2. ผลการเปรียบเทียบเจตคติในด้านต่างๆ ของผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันที่มีต่อน้ำมันไบโอดีเซลโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันที่มีปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการสถานีบริการน้ำมัน บริษัทแม่หรือตราหือของสถานีบริการน้ำมัน ขนาดของสถานีบริการน้ำมันและเขตที่ตั้งของสถานีบริการน้ำมัน ที่แตกต่างกัน มีเจตคติที่มีต่อน้ำมันไบโอดีเซลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### 2.8.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งภายในองค์กร

สายพา อังศุภโชติ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับความขัดแย้งในบทบาท ระดับความคลุมเครือในบทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาทกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรแนะแนววิทยาเขตเกษตร สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 12 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม แบบประมาณค่า จำนวน 84 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามวัดความขัดแย้งในบทบาท 23 ข้อ ความคลุมเครือในบทบาท 30 ข้อ และความพึงพอใจในการทำงาน 31 ข้อ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One Way ANOVA) และสหสัมพันธ์ (Correlation) ผู้วิจัยได้จำแนกระดับความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง กลาง ต่ำ เพื่อเปรียบเทียบว่าความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาทต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่ และหาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทกับความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า 1. บุคลากรแนะแนวของวิทยาเขตเกษตร สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลมีความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง 2. บุคลากรแนะแนวที่มีความขัดแย้งในบทบาทต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. บุคลากรแนะแนวที่มีความคลุมเครือในบทบาทแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 4. ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานไปในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เจือปนไขที่ทำให้เกิดความ ขัดแย้ง การรับรู้ การแสดงพฤติกรรม การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และผลที่เกิดตามมาภายหลัง ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและภูมิหลังกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณแบบในกรุงเทพมหานคร โดยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและภูมิหลังมี ความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ผลจากการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นตัวอย่างประชากร มีลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ระหว่างพนักงานกับลูกค้า ระหว่างบุคลากรของแต่ละส่วนงาน และระหว่างบุคลากร ของสาขา กับบุคลากร สาขาอื่น เจือปนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด คือ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล คู่กรณี ทั้ง 2 ฝ่าย ต่างรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งและรู้สึกขัดแย้งซึ่งกันและกัน และรับรู้จากการรายงานของคู่กรณีที่มีความขัดแย้ง และต่างก็แสดงพฤติกรรมความไม่พึงพอใจออกมา เมื่อเหตุการณ์ขัดแย้งผ่านไปแล้ว คู่กรณีจะมีท่าทีมีนชา เจยเมยต่อกัน พฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นไปตามปกติ ในส่วนผู้บังคับบัญชาใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อนร่วมกับวิธีบังคับร่วมกับวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีแก้ปัญหา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีกลบเกลื่อน ซึ่งผลที่ตามมาภายหลังจัดการกับความขัดแย้ง ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความขัดแย้งลดลงแต่ยังไม่หมดสิ้นไป แต่ก็ไม่ทำให้การปฏิบัติงานแย่ง ลักษณะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและภูมิหลังไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการ

จังหวัด เขตการศึกษา 11 มีจุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึง ระดับสาเหตุของความขัดแย้ง วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 รวมทั้งสิ้น 134 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ (%) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman rank-order correlation coefficient)

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1. สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับจะพบว่าองค์ประกอบส่วนบุคคลในด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของการเจรจา และแบบฉบับของภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด เขตการศึกษา 11 อยู่ในอันดับที่ 1 รองลงมา คือ การประสานงาน การมีทรัพยากรจำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การรับรู้ภูมิหลังของบุคคล ความคลุมเครือขององค์การ และการมีข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษ ตามลำดับ 2. ผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม เป็นอันดับที่ 1 รองลงมา คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย 3. สาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกรายองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงความขัดแย้งภายในองค์กร ฝ่ายช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเภทของความขัดแย้งที่มาของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธียุติความขัดแย้ง ภายในองค์กรของบุคลากร ฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเปรียบเทียบประเภทของความขัดแย้ง ที่มาของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธียุติความขัดแย้ง โดยศึกษากับผู้บริหาร ซึ่งมีจำนวน 91 คน และพนักงานจำนวนตัวอย่าง 355 คน โดยใช้หลักการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้ง ข้อมูลเกี่ยวกับวิธียุติความขัดแย้ง

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ การทดสอบค่าที (t-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) หาค่าความสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ผลการวิจัยพบว่า 1.บุคลากรฝ่ายช่าง ฯ ที่มีตำแหน่ง เพศ ลักษณะงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน ส่วนอายุ

วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อประเภทของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน 2. บุคลากรฝ่ายช่าง ๆ ที่มีตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และลักษณะงานที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อที่มาของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน 3. บุคลากรฝ่ายช่าง ๆ ที่มีตำแหน่ง เพศ แตกต่างกัน มีความเห็นต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน ส่วนลักษณะงาน อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อผลของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน 4. บุคลากรฝ่ายช่าง ๆ ที่มีตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และลักษณะงานที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อวิธียุติความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน 5. ที่มาของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธียุติความขัดแย้ง 6. ผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธียุติความขัดแย้ง

น้ำทิพย์ สิ้นสุธารักษ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการความขัดแย้งในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) และเพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไขจัดการกับความขัดแย้ง อันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาในประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่และหน่วยงานต่อไป การเก็บข้อมูลใช้การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่สำคัญในการศึกษาเชิงคุณภาพ และใช้กระบวนการศึกษาพรรณนาเชิงเหตุและผลที่เป็นข้อเขียน คำพูด และพฤติกรรมของกลุ่มประชากรตัวอย่าง โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่ส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2543

ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า กระบวนการความขัดแย้งในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) สาเหตุของความขัดแย้ง เกิดจาก 1. ระบบงาน อันได้แก่ วิธีปฏิบัติงาน ความเข้าใจในรายละเอียดของงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยี และการติดต่อประสานงาน 2. พฤติกรรมส่วนบุคคล อันได้แก่ทัศนคติ อารมณ์ ความรับผิดชอบในงาน 3. การติดต่อสื่อสาร อันได้แก่ ความชัดเจน ความชำนาญ สำหรับผลของความขัดแย้ง ประกอบด้วย 1. การหลีกเลี่ยงโดยการย้ายหน่วยงาน 2. เพิกเฉยต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น 3. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมลดน้อยลง 4. เกิดความท้อแท้ เบื่อหน่ายในการทำงาน 5. เกิดความล้มเหลวในการประสานงาน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 6 แห่ง โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ที่มุ่งเน้นสำรวจข้อเท็จจริงต่างๆ ของคน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร 6 แห่ง จำนวนทั้งหมด 8,378 คน (ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2546 จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละโรงงาน)

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร 6 แห่ง จำนวน 382 คน และเก็บข้อมูลโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (อุทุมพร จามรมาน. 2537 : 30)

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

เมื่อ  $n$  คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  คือ จำนวนประชากรทั้งหมด  
 $e$  คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บข้อมูลในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 6 แห่ง

ลำดับที่	โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	ประชากร
1	Daikin Industries (Thailand) Ltd.	2,399
2	Linkworld Electronics (Thailand) Co., Ltd.	1,590
3	Mitsubishi Electric Consumer Products (Thailand) Co., Ltd.	946
4	Mitsubishi Elevator Asia Co., Ltd.	1,000
5	San – Ei (Thailand) Ltd.	1,200
6	Sony Technology (Thailand) Co., Ltd.	1,243
รวมประชากร		8,378
กลุ่มตัวอย่าง		382

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (ดังภาคผนวก ก) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อประเภทของความขัดแย้ง จำนวน 10 ข้อ โดยจำแนกเป็นประเภทของความขัดแย้ง 3 ประเภท

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสาเหตุของความขัดแย้ง จำนวน 9 ข้อ โดยจำแนกเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง 3 สาเหตุ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลของความขัดแย้ง จำนวน 8 ข้อ โดยจำแนกเป็นผลดีต่อองค์กร และผลเสียต่อองค์กร

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง จำนวน 30 ข้อ โดยจำแนกเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 วิธี

โดยลักษณะของแบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert's rating scale จำนวน 5 ค่า ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตารางที่ 3.2 แสดงข้อคำถามในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ที่เป็นเชิงบวก และ เชิงลบ

ความคิดเห็นต่อความขัดแย้ง ภายในองค์กร	ข้อคำถามที่เป็น ข้อความเชิงบวก	ข้อคำถามที่เป็น ข้อความเชิงลบ
<u>ตอนที่ 1</u> ประเภทของความขัดแย้ง		
1) ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน	-	1, 2, 3
2) ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับ บุคคลในกลุ่มอื่น	5, 6, 7	4
3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	8, 9, 10	-
<u>ตอนที่ 2</u> สาเหตุของความขัดแย้ง		
4) องค์กรประกอบด้านบุคคล	11, 12, 13	-
5) องค์กรประกอบด้านการสื่อสารและการ ปฏิสัมพันธ์	15	14, 16
6) สภาพขององค์กร	17, 18, 19	-
<u>ตอนที่ 3</u> ผลของความขัดแย้ง		
7) ผลดีต่อองค์กร	20, 21, 22, 23	-
8) ผลเสียต่อองค์กร	24, 25, 26, 27	-
<u>ตอนที่ 4</u> วิธีบริหารจัดการความขัดแย้ง		
9) การหลีกเลี่ยง	28, 29, 30, 31, 32, 33	-
10) การแข่งขัน	34, 35, 36, 37, 38, 39	-
11) การประนีประนอม	40, 41, 42, 43, 44, 45	-
12) การร่วมมือ	46, 47, 48, 49, 50, 51	-
13) การปรองดอง	52, 53, 54, 55, 56, 57	-

### 3.3 การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวล เพื่อกำหนดนิยามเป็นขอบเขตเนื้อหา และเป็นโครงสร้างของเครื่องมือ ให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

3.3.3 สร้างแบบสอบถามวัดระดับเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวทางจากแบบสอบถามของ ปราณี มังกรแก้ว (2543) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดระดับเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งภายในองค์กร โดยพัฒนามาจากแนวความคิดของ March & Simon (1958 : 112) ซึ่งแบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน
2. ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง โดยพัฒนามาจากแนวความคิดของ Preuman & Bruehl (1982 : 173) ซึ่งแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. องค์ประกอบด้านบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์
3. สภาพขององค์กร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดระดับเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง โดยพัฒนามาจากแนวความคิดของอรุณ วัชรธรรม ซึ่งแบ่งผลของของความขัดแย้งออกเป็น

1. ผลดีต่อองค์กร
2. ผลเสียต่อองค์กร

ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดระดับเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยพัฒนามาจากข้อความของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 112-113) โดยนำแนวคิดของ Thomas มาอ้างถึง ซึ่งแบ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี คือ

1. การหลีกเลี่ยง
2. การแข่งขัน
3. การประนีประนอม
4. การร่วมมือ

## 5. การปรองดอง

3.3.4 นำแบบสอบถามและแบบทดสอบที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบและแนะนำ เพื่อการแก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามและแบบทดสอบให้มีความเหมาะสม

3.3.5 นำแบบสอบถามและแบบทดสอบที่ได้รับการแก้ไขแล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรง และความเหมาะสม โดยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ดังมีรายชื่อดังตารางที่ 3.2 เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.3.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเสร็จแล้ว ปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.7 หาค่าความเชื่อมั่นโดยนำไปทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\alpha = \frac{m}{m-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ	$\alpha$	คือ สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	$m$	คือ จำนวนข้อคำถามทั้งหมด
	$S_i^2$	คือ ความแปรปรวนของข้อคำถามที่ $i$
	$S^2$	คือ ความแปรปรวนรวม

จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ในการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.87

ตารางที่ 3.3 แสดงรายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
ดร. จ๋านงค์ จิ่งธีรพานิช	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และอาจารย์ประจำ	สาขาวิชาการจัดการงานคอมพิวเตอร์ และวิศวกรรม มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และบริหารธุรกิจ
ดร.ชัยสิทธิ์ ทองบริสุทธิ์	อาจารย์ประจำ	สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้า คุณทหารลาดกระบัง
คุณคณิต สุจินัย	ผู้จัดการ ฝ่ายการผลิต	บริษัทโซนี่ เทคโนโลยี ประเทศไทย จำกัด (ชลบุรี)
คุณนพมาศ พานิชเจริญ	ผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	บริษัทโซนี่ เทคโนโลยี ประเทศไทย จำกัด (ชลบุรี)
คุณพันธ์ศักดิ์ เอี่ยมมงคลชัย	ผู้จัดการ ฝ่ายการผลิต	บริษัทฮานา เซมิคอนดักเตอร์ (อยุธยา) จำกัด

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลปฐมภูมิ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 6 แห่ง โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งหมด 382 คน จากประชากรทั้งหมด 8,378 คน สำหรับขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นการแจกแบบสอบถาม มีดังนี้

3.4.1 ขอนหนังสือจากหน่วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูลและส่งไปรษณีย์ไปยังสถานประกอบการดังกล่าว

3.4.2 จัดส่งแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปยังกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา คือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 382 คน ในแผนกงานต่างๆ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายออกแบบหรือฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย

3.4.3 ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดก่อนจะนำไปวิเคราะห์

3.4.4 นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์ผล

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) ตามขั้นตอนดังนี้

3.5.1 นำข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมจากแบบสอบถาม ในส่วนที่ 1 มาจัดเป็นหมวดหมู่โดยแยกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม และทำการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล โดยนำข้อมูลมาหาค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.2 นำแบบสอบถามวัดเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตราวัดตามแบบของ Likert Scale และมีคำตอบให้เลือกทั้งหมด 5 ระดับ โดยมีข้อความเชิงบวกและเชิงลบ มาตรวจให้คะแนนคำตอบแต่ละข้อ ตามเกณฑ์การให้คะแนนดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.4 แสดงคะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นของแบบสอบถามวัดเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร

ระดับความคิดเห็น	คะแนน	
	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

ที่มา : พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 107-108)

ทั้งนี้สามารถแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้ ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง พนักงานมีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง พนักงานมีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรมาก
- คะแนน 3 หมายถึง พนักงานมีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง พนักงานมีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรน้อย

คะแนน 1 หมายถึง พนักงานมีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ย ด้านเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร สามารถแบ่งได้ตามแนวคิดของ Best (1981 : 182) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร
1.00 – 1.49	ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	ระดับเห็นด้วยน้อย
2.50 – 3.49	ระดับเห็นด้วยปานกลาง
3.50 – 4.49	ระดับเห็นด้วยมาก
4.50 – 5.00	ระดับเห็นด้วยมากที่สุด

การแปลความหมายของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 74)

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1 หมายถึง มีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1 หมายถึง มีเจตคติแตกต่างกันมาก

3.5.3 นำข้อมูลมาเปรียบเทียบระดับเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ในด้านต่างๆ 4 ด้าน คือ ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้ง โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม โดยการทดสอบ t – test สำหรับการทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) สำหรับการทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่าสองกลุ่มขึ้นไปที่เป็นอิสระต่อกัน และหากพบว่ามีค่าความแตกต่างภายในกลุ่ม จะทำการทดสอบว่าคู่ใดมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันด้วยวิธี Least Significant Different (LSD)

3.5.4 นำข้อมูลเจตคติระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง และข้อมูลเจตคติระหว่างผลของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้งมาประมวลหาค่าความสัมพันธ์ โดยนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ซึ่งมีค่าตั้งแต่ - 1 ถึง + 1 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่า ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์พิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ กล่าวคือ ถ้าเป็นไปในทางบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ถ้าเป็นไปในทางลบ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้ามหรือ

ผูกผันกัน สำหรับระดับความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 144)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
สูงกว่า 0.80	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงหรือสูงมาก
ระหว่าง 0.60-0.80	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
ระหว่าง 0.40-0.60	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ระหว่าง 0.20-0.40	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
ต่ำกว่า 0.20	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

#### 3.6.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analytical statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

3.6.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนข้อมูลของแต่ละข้อ} \times 100}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}}$$

3.6.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้สำหรับแบบสอบถามเจตคติในส่วนที่ 2 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 137)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	คือ	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum x$	คือ	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	$n$	คือ	จำนวนข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

3.6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ซึ่งใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 143)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	$S.D.$	คือ	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	$x$	คือ	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	$n$	คือ	จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

### 3.6.2 สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential analysis statistics)

เป็นสถิติที่ใช้ผลที่ศึกษาได้จากกลุ่มตัวอย่าง สรุปอ้างอิงไปสู่ประชากร นั่นคือสรุปถึงลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง กับความสัมพันธ์ระหว่างผลของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

#### 3.6.2.1 การทดสอบ t-test

ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Samples) ซึ่งในการศึกษานี้ใช้สำหรับทดสอบค่าเฉลี่ยของตัวแปรตาม ได้แก่ เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร 4 ด้าน คือ ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ระหว่างตัวแปรต้นคือ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มี 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 162)

สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย

$H_0: \mu_1 = \mu_2$  หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 ไม่แตกต่างกัน

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ทดสอบ

กรณีที่ 1 เมื่อ  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

$$\text{เมื่อ} \quad S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

$$S_i^2 = \frac{\sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}{n_i - 1}$$

กรณีที่ 2 เมื่อ  $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$\text{โดยมี} \quad df., v = \frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[ \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

### การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $= \alpha$

ถ้าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $t$  จากตารางที่  $df = n_1 + n_2 - 2$  หรือ  $v$  แล้วแต่กรณี หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า P-Value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า  $t$  มากกว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้ ถ้าค่า P-Value มีค่าน้อยกว่า  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  นั่นคือยอมรับว่า  $\mu_1 \neq \mu_2$  หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าค่า  $t$  ที่คำนวณได้ มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ เมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $t$  จากตารางที่  $df = n_1 + n_2 - 2$  หรือ  $v$  แล้วแต่กรณี หรือ ถ้ามีค่า P-Value มากกว่าหรือเท่ากับ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  นั่นคือยอมรับว่า  $\mu_1 = \mu_2$  หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 ไม่แตกต่างกัน

### การทดสอบ $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

การที่จะเลือกใช้สูตรกรณีที่ 1 หรือ 2 นั้น จำเป็นต้องทดสอบว่า  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$  หรือไม่ โดยทำการทดสอบโดยใช้ F-test ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{สมมติฐานสถิติ} \quad H_0 : \sigma_1^2 &= \sigma_2^2 \\ H_1 : \sigma_1^2 &\neq \sigma_2^2 \end{aligned}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2} \quad \text{เมื่อ } S_1 > S_2, \quad df = (n_1 - 1), (n_2 - 1)$$

$$\text{หรือ} \quad F = \frac{S_2^2}{S_1^2} \quad \text{เมื่อ } S_2 > S_1, \quad df = (n_2 - 1), (n_1 - 1)$$

### การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $= \alpha$

ถ้าค่า  $F$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเทียบกับค่า  $F$  จากตารางที่  $df = (n_1 - 1), (n_2 - 1)$  หรือ  $df = (n_2 - 1), (n_1 - 1)$  แล้วแต่กรณี จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  นั่นคือยอมรับว่า  $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

ถ้าค่า  $F$  ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเทียบกับค่า  $F$  จากตารางที่  $df = (n_1 - 1), (n_2 - 1)$  หรือ  $df = (n_2 - 1), (n_1 - 1)$  แล้วแต่กรณี จะยอมรับ  $H_0$  นั่นคือยอมรับว่า  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

#### 3.6.2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ใช้ในการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Samples) ซึ่งในการศึกษานี้ใช้สำหรับทดสอบค่าเฉลี่ยของตัวแปรตาม ได้แก่ เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร 4 ด้าน คือ ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ระหว่างตัวแปรต้นคือ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 168-170)

สมมติฐาน

$$\begin{aligned} H_0 : & \text{ค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกัน} \\ H_1 : & \text{อย่างน้อยค่าเฉลี่ยของ 2 กลุ่มตัวอย่าง แตกต่างกัน} \end{aligned}$$

สูตรที่ใช้ในการคำนวณหาค่า F-ratio

$$F = \frac{S_b^2}{S_w^2}$$

เมื่อ  $F$  คือ อัตราส่วนระหว่างความแปรปรวนระหว่างกลุ่มกับความแปรปรวนภายในกลุ่ม

$$SS_T = \sum \sum x^2 - C$$

$$S_b^2 = \frac{SS_b}{df_b} = \frac{\sum T_j^2 / nj - C}{df_b}$$

$$S_w^2 = \frac{SS_w}{df_w} = \frac{SS_T - SS_b}{df_w}$$

$C = T^2 / N$  เรียกว่า Correction Term หาได้โดยการนำคะแนนแต่ละตัวมารวมกันแล้วยกกำลังสอง แล้วหารด้วยคะแนนทั้งหมด

$N$  หมายถึง คะแนนทั้งหมด

$SS_T$  มาจากคำว่า Sum square total

$SS_b$  มาจากคำว่า Sum square between groups เป็นแหล่งผันแปรที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง

$SS_w$  มาจากคำว่า Sum square within group เป็นแหล่งผันแปรที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างภายในแต่ละกลุ่มของกลุ่มตัวอย่าง

$S_b^2$  หมายถึง ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Variance between groups)

$S_w^2$  หมายถึง ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Variance within group)

$\sum \sum x^2$  หมายถึง ผลรวมของกำลังสองของคะแนนแต่ละตัว

$T^2$  หมายถึง ค่าคะแนนของแต่ละคนในกลุ่มตัวอย่างมารวมกัน แล้วยกกำลังสอง

$T_j^2$	หมายถึง	กำลังสองของผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่มในแนว สดมภ์ (Column)
$n_j$	หมายถึง	จำนวนสมาชิกในกลุ่ม
$k$	หมายถึง	จำนวนกลุ่มทั้งหมดในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบ
$df_b$	หมายถึง	องศาแห่งความเป็นอิสระของจำนวนกลุ่ม ซึ่งมีค่า = $k-1$
$df_w$	หมายถึง	องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนนภายในกลุ่ม ซึ่งมีค่า = $N-k$

### การตัดสินใจ

เปรียบเทียบค่า  $F$  ที่คำนวณได้กับค่า  $F$  ที่ได้จากตารางที่  $df = (k-1)(N-k)$  เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  เท่ากับ 0.05

ถ้าค่า  $F$  คำนวณมากกว่าหรือเท่ากับ  $F$  ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  นั่นคือ มีค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น แสดงว่าตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อตัวแปรตาม ได้แก่ ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$

กรณีที่โปรแกรมสำเร็จรูปให้ค่า P-Value ของค่า  $F$  ที่คำนวณได้ ซึ่งค่า P-Value เป็นค่าความน่าจะเป็นที่จะได้สถิติของกลุ่มตัวอย่าง ถ้าค่า P-Value ที่ได้มากกว่าหรือเท่ากับ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  แต่ถ้ามีค่าน้อยกว่า  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$

#### 3.6.2.3 การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี Least-Significant Different (LSD)

วิธี Least-Significant Different (LSD) นิยมใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสิ่งทดลองทีละคู่ ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายในการคำนวณ และมีความถูกต้องในการทดสอบมาก ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้ในกรณีที่การทดสอบค่าเฉลี่ยโดย One-way ANOVA ให้ผลว่ามีค่าเฉลี่ยอย่างน้อย 2 กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน เนื่องจาก One-way ANOVA จะไม่ทราบว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างใดบ้างที่ไม่เท่ากัน ดังนั้นจึงต้องทำการทดสอบต่อไปว่าค่าเฉลี่ยใดบ้างไม่เท่ากัน โดยหากพบว่ากลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มมีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร 4 ด้าน คือ ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน จึงจะดำเนินการทดสอบรายคู่โดยวิธี Least-Significant Different (LSD) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2545 : 180-182)

กรณีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเปรียบเทียบเท่ากัน จะใช้สูตร

$$LSD = t \sqrt{\frac{2S_w^2}{n}}$$

แต่ถ้าค่าจำนวนสมาชิกในแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน จะใช้สูตร

$$LSD = t \sqrt{\left\{ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right\} S_w^2}$$

เมื่อ  $df = n - k$

$LSD$  หมายถึง ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับกลุ่มที่  $i$  และ  $j$

$S_w^2$  หมายถึง ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

$t$  หมายถึง ค่า  $t$  ที่อ่านได้จากตาราง  $t$  ที่  $df = n - k$  ที่

ระดับนัยสำคัญ  $\alpha / 2$

$n$  หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เท่ากัน

$n_i$  หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่  $i$

$n_j$  หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่  $j$

$k$  หมายถึง จำนวนกลุ่มที่วิเคราะห์ความแปรปรวน

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทุกคู่ที่เป็นไปได้ มีข้อกำหนดดังนี้

ถ้าค่า เมื่อ  $|\bar{X}_i - \bar{X}_j| > LSD$  แสดงว่า  $\mu_i$  ไม่เท่ากับ  $\mu_j$   
ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$

ถ้าค่า เมื่อ  $|\bar{X}_i - \bar{X}_j| \leq LSD$  แสดงว่า  $\mu_i$  ไม่แตกต่างจาก  $\mu_j$   
ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$

กรณีที่โปรแกรมสำเร็จรูปให้ค่า P-Value ของค่า  $F$  ที่คำนวณได้ ซึ่งค่า P-Value เป็นค่าความน่าจะเป็นที่จะได้สถิติของกลุ่มตัวอย่าง ถ้าค่า P-Value ที่ได้มากกว่าหรือเท่ากับ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  แต่ถ้ามีค่าน้อยกว่า  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$

#### 3.6.2.4 สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

ใช้หาค่าความสัมพันธ์ในรูปคะแนนดิบของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน และทิศทางของความสัมพันธ์ซึ่งได้แก่ การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ และทิศทาง

ความสัมพันธ์ของตัวแปรเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง และหาค่าความสัมพันธ์ และทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรเจตคติต่อผลของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง

$$\text{สมมุติฐาน} \quad H_0 : \rho = 0$$

$$H_1 : \rho \neq 0$$

เมื่อ  $\rho$  เป็นความสัมพันธ์ของตัวแปรเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์การ  
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 144-145 , 180-181)

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

เมื่อ  $t$  คือค่าของการแจกแจงใน t-distribution

$r$  เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$$r = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ  $r$  หมายถึง สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร  $x$  กับตัวแปร  $y$

$X$  หมายถึง คะแนนดิบของตัวแปร  $X$

$Y$  หมายถึง คะแนนดิบของตัวแปร  $Y$

$N$  หมายถึง จำนวนคนหรือจำนวนคู่ของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

### การตัดสินใจ

เปรียบเทียบค่า  $t$  ที่คำนวณได้กับค่า  $t$  ที่ได้จากตารางที่  $df = N - 2$  เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  เท่ากับ 0.05

ถ้าค่า  $t$  ที่คำนวณได้เท่ากับหรือมากกว่าค่า  $t$  จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือสาเหตุของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวิธีจัดการความขัดแย้ง และผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวิธีจัดการความขัดแย้ง

ถ้าค่า  $t$  ที่คำนวณได้น้อยกว่า  $t$  จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  นั่นคือ สาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กัน และผลของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กัน

สำหรับการใช้สถิติทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3.5 คือ

ตารางที่ 3.5 แสดงสมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
<p>สมมติฐานที่ 1 :</p> <p>ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับฝึกการอบรม ฝึกอบรม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้ง</p>	
<p>สมมติฐานที่ 1.1 :</p> <p>พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	t-test
<p>สมมติฐานที่ 1.2 :</p> <p>พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	One-way ANOVA ตามด้วย LSD
<p>สมมติฐานที่ 1.3 :</p> <p>พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	One-way ANOVA ตามด้วย LSD
<p>สมมติฐานที่ 1.4 :</p> <p>พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	One-way ANOVA ตามด้วย LSD
<p>สมมติฐานที่ 1.5 :</p> <p>พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	t-test
<p>สมมติฐานที่ 1.6 :</p> <p>พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	t-test

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
<p><b>สมมติฐานที่ 2 :</b> ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง และการได้รับการฝึกอบรม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง</p>	
<p><b>สมมติฐานที่ 2.1 :</b> พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	t-test
<p><b>สมมติฐานที่ 2.2 :</b> พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	One-way ANOVA ตามด้วย LSD
<p><b>สมมติฐานที่ 2.3 :</b> พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	One-way ANOVA ตามด้วย LSD
<p><b>สมมติฐานที่ 2.4 :</b> พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	One-way ANOVA ตามด้วย LSD
<p><b>สมมติฐานที่ 2.5 :</b> พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	t-test
<p><b>สมมติฐานที่ 2.6 :</b> พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	t-test

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
<p><b>สมมติฐานที่ 3 :</b> ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง และการได้รับการฝึกอบรม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับผลของความขัดแย้ง</p>	
<p><b>สมมติฐานที่ 3.1 :</b> พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	t-test
<p><b>สมมติฐานที่ 3.2 :</b> พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	One-way ANOVA ตามด้วย LSD
<p><b>สมมติฐานที่ 3.3 :</b> พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	One-way ANOVA ตามด้วย LSD
<p><b>สมมติฐานที่ 3.4 :</b> พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	One-way ANOVA ตามด้วย LSD
<p><b>สมมติฐานที่ 3.5 :</b> พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	t-test
<p><b>สมมติฐานที่ 3.6 :</b> พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน</p>	t-test

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
<p><b>สมมติฐานที่ 4 :</b> ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง และการได้รับการฝึกอบรม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับวิธีจัดการกับความขัดแย้ง</p>	
<p><b>สมมติฐานที่ 4.1 :</b> พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้ง แตกต่างกัน</p>	t-test
<p><b>สมมติฐานที่ 4.2 :</b> พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้ง แตกต่างกัน</p>	One-way ANOVA ตามด้วย LSD
<p><b>สมมติฐานที่ 4.3 :</b> พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้ง แตกต่างกัน</p>	One-way ANOVA ตามด้วย LSD
<p><b>สมมติฐานที่ 4.4 :</b> พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้ง แตกต่างกัน</p>	One-way ANOVA ตามด้วย LSD
<p><b>สมมติฐานที่ 4.5 :</b> พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้ง แตกต่างกัน</p>	t-test
<p><b>สมมติฐานที่ 4.6 :</b> พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้ง แตกต่างกัน</p>	t-test
<p><b>สมมติฐานที่ 5 :</b> สาเหตุของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง</p>	Pearson product moment correlation
<p><b>สมมติฐานที่ 6 :</b> ผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง</p>	Pearson product moment correlation

## บทที่ 4

# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ตอนที่ 2 เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

4.3 ตอนที่ 3 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อ เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ประกอบด้วย

4.3.1 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อ เจตคติเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

4.3.2 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อ เจตคติเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

4.3.3 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อ เจตคติเกี่ยวกับผลของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

4.3.4 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อ เจตคติเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

4.4 ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้ง และผลของความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง

### 4.1 ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ส่งไปยังโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี จำนวน 500 ฉบับ โดยมีจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจำนวน 385 ฉบับ

คิดเป็นร้อยละ 77 ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 คน และปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 382)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	215	56.28
หญิง	167	43.72
รวม	382	100.00
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	49	12.83
25 – 35 ปี	293	76.70
มากกว่า 35 ปี – 45 ปี	40	10.47
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	0	0.00
รวม	382	100.00
<b>3. วุฒิการศึกษา</b>		
ปวช.	46	12.04
ปวส.	88	23.04
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	238	62.30
สูงกว่าระดับปริญญาตรี	10	2.62
รวม	382	100.00
<b>4. ประสบการณ์การทำงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	103	26.96
5 – 10 ปี	197	51.57
มากกว่า 10 – 15 ปี	68	17.80
มากกว่า 15 – 20 ปี	14	3.67
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	0	0.00
รวม	382	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 382)	ร้อยละ
5. ตำแหน่งงาน		
ระดับบังคับบัญชา	86	22.51
ระดับปฏิบัติงาน	296	77.49
รวม	382	100.00
6. การได้รับการฝึกอบรม		
ไม่เคย	357	93.46
เคย	25	6.54
รวม	382	100.00

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

**เพศ** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มากกว่าเพศหญิง โดยมีพนักงานเพศชาย จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 56.28 และมีพนักงานเพศหญิง จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 43.72

**อายุ** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 25 ปี – 35 ปี ซึ่งมีจำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 76.70 รองลงมาคือ กลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.83 และกลุ่มอายุมากกว่า 35 ปี – 45 ปี มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.47 สำหรับกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0

**วุฒิการศึกษา** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด มีจำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 62.30 รองลงมาคือ กลุ่มวุฒิมัธยมศึกษา ระดับ ปวส. มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 23.04 และกลุ่มวุฒิมัธยมศึกษา ระดับ ปวช. มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.04 และกลุ่มวุฒิมัธยมศึกษา ระดับ สูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.62

**ประสบการณ์การทำงาน** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 5 ปี – 10 ปี ซึ่งมีจำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 51.57 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี ซึ่งมีจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 26.96 กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 - 15 ปี มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80 และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 -20 ปี มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ

3.67 สำหรับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุดเท่ากับ 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0

ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็น พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีจำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 77.49 และมีพนักงานระดับ บัณฑิตปริญญา จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 22.51

การได้รับการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อเกี่ยวกับความขัดแย้ง ซึ่งมีจำนวน 357 คน คิดเป็นร้อยละ 93.46 และมีพนักงานที่เคยได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อเกี่ยวกับความขัดแย้ง จำนวน 25 คน คิดเป็น ร้อยละ 6.54

#### 4.2 ตอนที่ 2 เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์การของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร

จากการวิเคราะห์คะแนนความคิดเห็นต่อความขัดแย้งในองค์การของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร แยกแต่ละด้าน จำนวน 382 คน ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับเจตคติต่อความขัดแย้ง ภายในองค์การจำแนกตามรายชื่อ ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เจตคติ	ลำดับ ที่
	ประเภทของความขัดแย้ง	3.07	0.51	ปานกลาง	
	ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน	2.43	0.78	น้อย	
1	บุคลากรทุกคนในแผนกของท่านมีสิทธิเท่าเทียมกัน	2.49	1.16	น้อย	1
2	บุคลากรทุกคนในแผนกให้ความร่วมมือ	2.35	0.92	น้อย	3
3	บุคลากรทุกคนในแผนกของท่านมีน้ำใจซึ่งกันและกัน เป็นอย่างดี	2.46	0.88	น้อย	2

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เจตคติ	ลำดับ ที่
	ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น	3.47	0.61	ปานกลาง	
4	บุคลากรระหว่างแผนกให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	2.66	0.85	ปานกลาง	4
5	ผลตอบแทนที่แต่ละแผนกได้รับไม่เท่าเทียมกัน	3.70	0.94	มาก	2
6	สิ่งอำนวยความสะดวกที่แต่ละแผนกได้รับไม่เท่าเทียมกัน	3.68	0.94	มาก	3
7	วิธีการทำงานของแต่ละแผนกแตกต่างกันทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน	3.84	0.88	มาก	1
	ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	3.19	0.79	ปานกลาง	
8	การที่แต่ละฝ่ายต้องพึ่งพากันทำให้งานล่าช้า	2.90	1.13	ปานกลาง	3
9	มีการแบ่งงานกันทำระหว่างกลุ่มทำให้ยากแก่การประสานงาน	2.92	1.05	ปานกลาง	2
10	งานที่ทำในแต่ละกลุ่มบางครั้งมีความซ้ำซ้อนกัน	3.75	0.80	มาก	1
	สาเหตุของความขัดแย้ง	3.17	0.47	ปานกลาง	
	องค์ประกอบด้านบุคคล	3.69	0.63	มาก	
11	ความเชื่อของบุคลากรในหน่วยงานนำสู่ความขัดแย้งและค่านิยมแตกต่างกัน	3.76	0.78	มาก	1
12	เพราะบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการศึกษาและประสบการณ์แตกต่างกันจึงเกิดความขัดแย้ง	3.63	0.91	มาก	3
13	ความขัดแย้งเกิดจากบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีวิธีการทำงานไม่เหมือนกัน	3.68	0.83	มาก	2
	องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์	2.74	0.62	ปานกลาง	
14	ในหน่วยงานของท่านมีการรับ และแจ้งข้อมูล ข่าวสาร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง	2.36	0.89	น้อย	3
15	ในหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร	3.20	0.84	ปานกลาง	1
16	ในหน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดความรู้ และวิธีการทำงานอยู่เสมอ	2.67	0.99	ปานกลาง	2

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เจตคติ	ลำดับ ที่
	<u>สภาพขององค์กร</u>	3.08	0.73	ปานกลาง	
17	ในหน่วยงานของท่านมีความต้องการทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ เป็นต้น มากกว่าที่มีอยู่	3.47	0.99	ปานกลาง	1
18	บุคลากรบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ	2.56	1.20	ปานกลาง	3
19	บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความชัดเจนในอำนาจหน้าที่	3.20	1.05	ปานกลาง	2
	<b>ผลของความขัดแย้ง</b>	3.33	0.44	ปานกลาง	
	<u>ผลดีต่อองค์กร</u>	2.98	0.79	ปานกลาง	
20	ความขัดแย้งในองค์กรของท่านก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงงานดีขึ้น	2.99	0.98	ปานกลาง	3
21	ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	3.03	0.94	ปานกลาง	2
22	ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร	2.55	0.91	ปานกลาง	4
23	ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิด การตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงความคิดของกันและกัน	3.37	0.95	ปานกลาง	1
	<u>ผลเสียต่อองค์กร</u>	3.68	0.63	มาก	
24	ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิดการลาออก หรือ เปลี่ยนงาน	3.61	0.93	มาก	3
25	ความขัดแย้งในองค์กรของท่านหากไม่ได้รับการแก้ไขหรือ ได้รับการแก้ไขไม่ถูกต้องจะก่อให้เกิดอันตรายต่อองค์กร	3.95	0.78	มาก	1
26	ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิดข้อเรียกร้องเพื่อสนองความต้องการของตนเอง	3.47	0.91	ปานกลาง	4
27	ความขัดแย้งในองค์กรของท่านที่ไม่มีการพัฒนา ก่อให้เกิด องค์กรหยุดนิ่ง ขัดขวางการพัฒนา	3.69	0.96	มาก	2
	<b>วิธีการจัดการความขัดแย้ง</b>	3.58	0.30	มาก	
	<u>การหลีกเลี่ยง</u>	2.99	0.56	ปานกลาง	
28	ท่านมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา แทนท่าน	2.22	0.83	น้อย	6

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เจตคติ	ลำดับ ที่
29	ท่านไม่ให้ความสนใจในเรื่องที่ไม่สບอรรณ	2.82	1.02	ปานกลาง	5
30	ท่านหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้ง	3.12	1.03	ปานกลาง	3
31	ท่านมีความรู้สึกที่ไม่มีควมจำเป็นที่ต้องเอาชนะผู้อื่น	3.54	0.86	มาก	1
32	ท่านหลีกเลี่ยงที่จะโต้แย้งกับผู้อื่น	3.32	0.96	ปานกลาง	2
33	ท่านจะไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมที่กำลังเจรจาในเรื่องที่ตึงเครียด	2.93	1.02	ปานกลาง	4
	การแข่งขัน	3.11	0.57	ปานกลาง	
34	ท่านเสนอเหตุผลประกอบความคิดเห็นในที่ประชุมเพื่อให้เห็นด้วยกับท่าน	3.74	0.75	มาก	1
35	ท่านจะเสนอความคิดเห็นเพื่อให้เพื่อนร่วมงานยอมรับให้ได้	3.39	0.90	ปานกลาง	3
36	ท่านโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานยอมรับว่าวิธีการปฏิบัติของท่านถูกต้องและเป็นสิ่งที่มีประโยชน์	3.47	0.88	ปานกลาง	2
37	ท่านจะยืนยันหลักการและเหตุผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของท่านให้ได้	3.23	0.96	ปานกลาง	4
38	เมื่อมีการโต้แย้งท่านเชื่อมั่นว่าจะต้องเป็นผู้ชนะ	2.52	0.82	ปานกลาง	5
39	ท่านใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อโน้มน้าวใจเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา	2.34	0.96	น้อย	6
	การประนีประนอม	3.98	0.45	มาก	
40	ท่านใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยการให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน	4.02	0.75	มาก	4
41	ท่านเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา	3.91	0.72	มาก	5
42	ท่านยอมให้เขาบ้างถ้าให้เกิดผลที่ดีกว่า	4.16	0.57	มาก	1
43	ท่านใช้การเจรจาต่อรองเพื่อให้แต่ละฝ่ายเกิดความพอใจ	4.05	0.57	มาก	3
44	ท่านยอมได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงครั้งเดียว ดีกว่าไม่ได้เลยทั้งหมด	3.65	0.83	มาก	6
45	ท่านจะพยายามให้แต่ละฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน	4.07	0.67	มาก	2

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เจตคติ	ลำดับ ที่
38	เมื่อมีการโต้แย้งท่านเชื่อมั่นว่าจะต้องเป็นผู้ชนะ	2.52	0.82	ปานกลาง	5
39	ท่านใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อนำมาจูงใจเพื่อนร่วมงาน ในการแก้ปัญหา	2.34	0.96	น้อย	6
	<u>การประนีประนอม</u>	3.98	0.45	มาก	
40	ท่านใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยการให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับ ซึ่งกันและกัน	4.02	0.75	มาก	4
41	ท่านเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา	3.91	0.72	มาก	5
42	ท่านยอมให้เขาบ้างถ้าให้เกิดผลที่ดีกว่า	4.16	0.57	มาก	1
43	ท่านใช้การเจรจาต่อรองเพื่อให้แต่ละฝ่ายเกิดความพอใจ	4.05	0.57	มาก	3
44	ท่านยอมได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงครั้งเดียว ดีกว่าไม่ได้ เลยทั้งหมด	3.65	0.83	มาก	6
45	ท่านจะพยายามให้แต่ละฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน	4.07	0.67	มาก	2
	<u>การร่วมมือ</u>	4.09	0.47	มาก	
46	ท่านจะพยายามทำให้แต่ละฝ่ายได้ข้อตกลงที่เห็นพ้อง ต้องกัน	4.13	0.59	มาก	3
47	ท่านพยายามหาแนวทางร่วมกัน ด้วยการแสดงความ คิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน	4.22	0.53	มาก	1
48	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา	4.14	0.58	มาก	2
49	ท่านประสานความคิดเห็นของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน	4.01	0.66	มาก	5
50	ท่านพูดคุยและหาเหตุผลร่วมกัน เพื่อค้นหาวิธีแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง	4.07	0.64	มาก	4
51	เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านหาทางให้คู่กรณีปรับความเข้าใจ กัน โดยให้ทั้งสองฝ่ายกล่าวเผชิญหน้ากันเพื่อบอกกล่าว ปัญหาและความคิดของตน	3.96	0.73	มาก	6
	<u>การปรองดอง</u>	3.73	0.56	มาก	
52	ท่านไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน	3.92	0.78	มาก	2
53	ท่านถนอมน้ำใจเพื่อนร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้	4.08	0.72	มาก	1
54	ท่านยอมเสียสละในสิ่งที่ตนเองปรารถนาเพื่อให้เพื่อน ร่วมงานพอใจ	3.47	0.88	ปานกลาง	6

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เจตคติ	ลำดับ ที่
55	เมื่อเกิดความขัดแย้ง ท่านใช้คำพูดที่ทำให้เพื่อนร่วมงาน พึงพอใจ	3.71	0.75	มาก	3
56	เมื่อมีการเจรจาต่อรองภายในหน่วยงาน ท่านจะนึกถึงความ พึงพอใจของเพื่อนร่วมงาน	3.59	0.79	มาก	5
57	ท่านปฏิบัติเพื่อทำให้เพื่อนร่วมงานพอใจ	3.62	0.83	มาก	4

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และ อิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร

**ประเภทของความขัดแย้ง** พนักงานมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง อยู่ในระดับ เห็นด้วยปานกลาง โดยพิจารณาคะแนนรวมเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.07 พนักงานแต่ละคนมีเจตคติต่อ ประเภทของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.51 เมื่อพิจารณาเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ในรายด้านพบว่า

ด้านที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยปานกลาง เรียงตามลำดับได้ดังนี้

ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น มีค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.47 พนักงาน แต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่า เท่ากับ 0.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ข้อที่ 7 วิธีการทำงานของแต่ละแผนกแตกต่างกัน ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.84 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจาก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.88 ข้อที่ 5 ผลตอบแทนที่แต่ละแผนกได้รับไม่เท่าเทียม กัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.70 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.94 และข้อที่ 6 สิ่งอำนวยความสะดวก ที่แต่ละแผนกได้รับไม่เท่าเทียมกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.68 พนักงานแต่ ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.94 ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยปานกลาง คือ ข้อที่ 4 บุคลากรระหว่าง แผนกให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.66 พนักงาน แต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.85

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.19 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับเจตคติเห็นด้วยมาก คือ ข้อที่ 10 งานที่ทำในแต่ละกลุ่มบางครั้งมีความซ้ำซ้อนกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.75 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.80 สำหรับข้อที่มีระดับเจตคติเห็นด้วยปานกลางเรียงตามลำดับดังนี้ ข้อที่ 9 มีการแบ่งงานกันทำระหว่างกลุ่มทำให้ยากแก่การประสานงาน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.92 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.05 และข้อที่ 8 การที่แต่ละฝ่ายพึ่งพากันทำให้งานล่าช้า โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.90 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.13 ตามลำดับ

ด้านที่พนักงานมีเจตคติในระดับเห็นด้วยน้อย คือ ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.43 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับเจตคติเห็นด้วยน้อย เรียงตามลำดับดังนี้ ข้อที่ 1 บุคลากรทุกคนในแผนกของท่านมีสิทธิเท่าเทียมกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.49 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.16 ข้อที่ 3 บุคลากรทุกคนในแผนกของท่านมีน้ำใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.46 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.88 และข้อที่ 2 บุคลากรทุกคนในแผนกให้ความร่วมมือ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.35 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.92 ตามลำดับ

**สาเหตุของความขัดแย้ง** พนักงานมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยพิจารณาคะแนนรวมเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.17 พนักงานแต่ละคนมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.47 เมื่อพิจารณาเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ในรายด้านพบว่า

ด้านที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยมาก คือ องค์ประกอบด้านบุคคล โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.39 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีเจตคติในระดับเห็นด้วยมากเรียงตามลำดับดังนี้ ข้อที่ 11 ความเชื่อของบุคลากรในหน่วยงานนำสู่ความขัดแย้งและค่านิยมแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.76 พนักงานแต่ละคนมี

ระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.78 ข้อที่ 13 ความขัดแย้งเกิดจากบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีวิธีการทำงานไม่เหมือนกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.68 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.83 และข้อที่ 12 เพราะบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการศึกษาและประสบการณ์แตกต่างกันจึงเกิดความขัดแย้ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.63 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.91 ตามลำดับ

สำหรับด้านที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้

สภาพองค์การ มีค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.08 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีเจตคติในระดับเห็นด้วยปานกลางเรียงตามลำดับดังนี้ ข้อที่ 17 ในหน่วยงานของท่านมีความต้องการทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ เป็นต้น มากกว่าที่เป็นอยู่ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.47 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.99 ข้อที่ 19 บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.20 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.05 และข้อที่ 18 บุคลากรบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.56 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.20 ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.74 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยปานกลางเรียงตามลำดับดังนี้ ข้อที่ 15 ในหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.20 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.84 ข้อที่ 16 ในหน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดความรู้และวิธีการทำงานอยู่เสมอ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.67 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.99 ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยน้อย คือข้อที่ 14 ในหน่วยงานของท่านมีการรับ และแจ้งข้อมูล ข่าวสาร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.36 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.89

**ผลของความขัดแย้ง** พนักงานมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยพิจารณาคะแนนรวมเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.33 พนักงานแต่ละคนมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.44 เมื่อพิจารณาเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ในรายด้านพบว่า

ด้านที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยมาก คือ ผลเสียต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.68 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยมากเรียงตามลำดับดังนี้ ข้อที่ 25 ความขัดแย้งในองค์กรของท่านหากไม่ได้รับการแก้ไขหรือได้รับการแก้ไขไม่ถูกต้อง จะก่อให้เกิดอันตรายต่อองค์กร โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.95 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.78 ข้อที่ 27 ความขัดแย้งในองค์กรของท่านไม่มีการพัฒนา ก่อให้เกิดองค์กรหยุดนิ่ง ขัดขวางการพัฒนา โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.69 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.96 และข้อที่ 24 ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิดการลาออก หรือเปลี่ยนงาน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.61 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.93 ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยปานกลาง คือข้อ 26 ความขัดแย้งในองค์กรของท่านก่อให้เกิดข้อเรียกร้องเพื่อสนองความต้องการของตนเอง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.47 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.91

ด้านที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยปานกลาง คือ ผลดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.98 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีเจตคติในระดับเห็นด้วยปานกลางเรียงตามลำดับดังนี้ ข้อที่ 23 ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิดการตรวจสอบ ทบทวนปรับปรุงความคิดของกันและกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.37 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.95 ข้อที่ 21 ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.03 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.94 ข้อที่ 20 ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงงานดีขึ้น โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.99 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.98 และข้อที่ 22 ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ

2.55 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.91 ตามลำดับ

**วิถีจัดการความขัดแย้ง** พนักงานมีเจตคติต่อวิถีจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยพิจารณาคะแนนรวมเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.58 พนักงานแต่ละคนมีเจตคติต่อวิถีจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.30 เมื่อพิจารณาเจตคติต่อวิถีจัดการกับความขัดแย้ง ในรายด้านพบว่า

ด้านที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยมาก เรียงตามลำดับดังนี้

การร่วมมือ มีค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.09 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีเจตคติในระดับเห็นด้วยมากเรียงตามลำดับดังนี้ ข้อที่ 47 ท่านพยายามหาแนวทางร่วมกันด้วยการแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.22 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.53 ข้อที่ 48 ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.14 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.58 และข้อที่ 46 ท่านจะพยายามทำให้แต่ละฝ่ายได้ข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.13 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.59 ข้อที่ 50 ท่านพูดคุยและหาเหตุผลร่วมกัน เพื่อค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.07 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.64 ข้อที่ 49 ท่านผสมผสานความคิดเห็นของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งร่วมกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.01 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.66 และข้อที่ 51 เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านหาทางให้คู่กรณีรับความเข้าใจกัน โดยให้ทั้งสองฝ่ายกล้าเผชิญหน้ากันเพื่อบอกกล่าวปัญหาและความคิดของตน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.96 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.73 ตามลำดับ

การประนีประนอม มีค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.98 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีเจตคติในระดับเห็นด้วยมากเรียงตามลำดับดังนี้ ข้อที่ 42 ท่านยอมให้เขาบ้างถ้าให้เกิดผลที่ดีกว่า โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.16 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.57 ข้อที่ 45

ท่านจะพยายามให้แต่ละฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.07 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.67 ข้อที่ 43 ท่านใช้การเจรจาต่อรองเพื่อให้แต่ละฝ่ายเกิดความพอใจโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.05 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.57 ข้อที่ 40 ท่านใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยการให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.02 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.75 ข้อที่ 41 ท่านเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.91 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.72 และข้อที่ 44 ท่านยอมได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงครั้งเดียว ดีกว่าไม่ได้เลยทั้งหมด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.65 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.83 ตามลำดับ

การปรองดอง มีค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.73 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยมากเรียงตามลำดับดังนี้ ข้อที่ 53 ท่านถนอมน้ำใจเพื่อนร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 4.08 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.72 ข้อที่ 52 ท่านไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.92 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.78 ข้อที่ 55 เมื่อเกิดความขัดแย้ง ท่านใช้คำพูดที่ทำให้เพื่อนร่วมงานพึงพอใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.71 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.75 ข้อที่ 57 ท่านปฏิบัติเพื่อให้เพื่อนร่วมงานพอใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.62 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.83 และข้อที่ 56 เมื่อมีการเจรจาต่อรองภายในหน่วยงาน ท่านจะนึกถึงความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงานโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.59 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.79 ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยปานกลาง คือข้อที่ 54 ท่านยอมเสียสละในสิ่งที่ตนเองปรารถนาเพื่อให้เพื่อนร่วมงานพอใจโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.47 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.88

สำหรับเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในด้านที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้

การแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.11 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.57 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยมาก คือข้อที่ 34 ท่านเสนอเหตุผลประกอบความคิดเห็นในที่ประชุม เพื่อให้เห็นด้วยกับท่าน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.74 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.75 สำหรับข้อที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ คือข้อที่ 36 ท่านโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานยอมรับว่าวิธีการปฏิบัติของท่านถูกต้องและเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.47 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.88 ข้อที่ 35 ท่านจะเสนอความคิดเห็นเพื่อให้เพื่อนร่วมงานยอมรับให้ได้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.39 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.90 ข้อที่ 37 ท่านจะยืนยันหลักการและเหตุผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของท่านให้ได้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.23 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.96 และข้อที่ 38 เมื่อมีการโต้แย้งท่านเชื่อมั่นว่าจะต้องเป็นผู้ชนะโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.52 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.82 ตามลำดับ สำหรับข้อที่เจตคติในระดับเห็นด้วยน้อย คือข้อที่ 39 ท่านใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อโน้มน้าวใจเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.34 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.96

การหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.99 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยมาก คือข้อที่ 31 ท่านมีความรู้สึกที่ไม่มีมีความจำเป็นที่ต้องเอาชนะผู้อื่น โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.54 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.86 สำหรับข้อที่มีเจตคติในระดับเห็นด้วยปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ คือข้อที่ 32 ท่านหลีกเลี่ยงที่จะโต้แย้งกับผู้อื่น โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.32 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.96 ข้อที่ 30 ท่านหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 3.12 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.03 ข้อที่ 33 ท่าน

จะไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมที่กำลังเจรจาในเรื่องที่ตึงเครียด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.93 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.02 และข้อที่ 29 ท่านไม่ให้ความสนใจในเรื่องที่ไม่สบายอารมณ์ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.82 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.02 ตามลำดับ สำหรับข้อที่เจตคติในระดับ เห็นด้วยน้อย คือข้อที่ 28 ท่านมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทนท่าน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งเท่ากับ 2.22 พนักงานแต่ละคนมีระดับเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.83

เมื่อพิจารณาลำดับคะแนนเฉลี่ย ของเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรแต่ละด้าน พบว่าพนักงานมีระดับเจตคติเรียงตามลำดับได้ คือ วิธีจัดการความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง และประเภทของความขัดแย้ง ตามลำดับ

### 4.3 ตอนที่ 3 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อเจตคติต่อความขัดแย้ง ภายในองค์การของพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

4.3.1 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อเจตคติเกี่ยวกับประเภทของความ  
ขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ใน  
นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

สมมติฐานที่ 1.1 : พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง  
แตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ของพนักงานใน  
โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่าง  
เพศที่แตกต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อ  
ประเภทของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า  
และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างเพศที่  
ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนก ตามเพศ		P-Value
	เพศชาย N=215	เพศหญิง N=167	
1.ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน	2.376	2.503	0.116
2.ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น	3.489	3.434	0.383
3.ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	3.285	3.055	0.005 **
รวม	3.088	3.040	0.365

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.3 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า  
พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรม  
อมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่  
เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกันมี  
เจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน ในด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนในด้านอื่นๆ ได้แก่ ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2 :** พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างช่วงอายุที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างช่วงอายุที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )			P-value
	ต่ำกว่า 25 ปี	25-35 ปี	มากกว่า 35-45 ปี	
1.ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน	2.306	2.479	2.241	0.93
2.ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น	3.204	3.511	3.450	0.005**
3.ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	3.081	3.210	3.125	0.505
รวม	2.896	3.111	2.961	0.010**

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีอายุต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีอายุต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนในด้านอื่นๆ ได้แก่ ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

และเมื่อทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของ เจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งของ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรม อมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกันเป็นรายคู่ โดยการทดสอบ LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตาราง ที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อ ประเภทของความขัดแย้งโดยรวม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุ ต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

อายุ	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3
ต่ำกว่า 25 ปี	2.896	1	-	0.007 **	0.550
25 ปี – 35 ปี	3.111	2		-	0.083
มากกว่า 35 ปี – 45 ปี	2.961	3			-

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.5 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีเจตคติ ต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันคู่อื่นๆ มีเจตคติต่อประเภทของ ความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.6 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อ ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น ของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

อายุ	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3
ต่ำกว่า 25 ปี	3.204	1	-	0.001 **	0.058
25 ปี – 35 ปี	3.511	2		-	0.551
มากกว่า 35 ปี – 45 ปี	3.450	3			-

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.6 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันคู่อื่นๆ มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3 :** พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ระหว่างวุฒิการศึกษาที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามวุฒิการศึกษา				P-value
	ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	สูงกว่า ปริญญาตรี	
1. ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน	2.342	2.417	2.461	2.298	0.737
2. ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับ บุคคลในกลุ่มอื่น	3.259	3.413	3.541	3.075	0.003 **
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	2.964	3.178	3.237	3.017	0.166
รวม	2.889	3.044	3.121	2.818	0.014 *

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.7 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และ

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนในด้านอื่นๆ ได้แก่ ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

และเมื่อทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของ เจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันเป็นรายคู่ โดยการทดสอบ LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

วุฒิการศึกษา	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3	4
ปวช.	2.889	1	-	0.097	0.005 **	0.687
ปวส.	3.044	2		-	0.229	0.185
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.121	3			-	0.067
สูงกว่าระดับปริญญาตรี	2.818	4				-

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวช. มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจาก พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันคู่อื่นๆ มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

วุฒิการศึกษา	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3	4
ปวช.	3.259	1	-	0.164	0.004 **	0.384
ปวส.	3.413	2		-	0.090	0.095
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.541	3			-	0.018 *
สูงกว่าระดับปริญญาตรี	3.075	4				-

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบ พบว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวช. มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นแตกต่างจากพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นแตกต่างจากพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันคู่อื่นๆ มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.4 :** พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ระหว่างประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน				P-value
	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 -15 ปี	มากกว่า 15 -20 ปี	
1. ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน	2.369	2.507	2.328	2.356	0.282
2. ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น	3.289	3.562	3.437	3.536	0.003**
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	3.121	3.277	2.993	3.285	0.055
รวม	2.962	3.153	2.973	3.108	0.007**

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนในด้านอื่นๆ ได้แก่ ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกันและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

และเมื่อทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันเป็นรายคู่ โดยการทดสอบ LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3	4
น้อยกว่า 5 ปี	2.962	1	-	0.002 **	0.882	0.316
5 – 10 ปี	3.153	2		-	0.013 *	0.747
มากกว่า 10 – 15 ปี	2.973	3			-	0.371
มากกว่า 15 – 20 ปี	3.107	4				-

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจาก พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจาก พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกลุ่มอื่นๆ มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3	4
น้อยกว่า 5 ปี	3.289	1	-	0.000 **	0.119	0.154
5 – 10 ปี	3.562	2		-	0.144	0.875
มากกว่า 10 – 15 ปี	3.437	3			-	0.581
มากกว่า 15 – 20 ปี	3.535	4				-

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นแตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันคนอื่นๆ มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.5 :** พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามตำแหน่งงาน		P-Value
	ระดับบังคับบัญชา	ระดับปฏิบัติงาน	
1.ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน	2.313	2.466	0.109
2.ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น	3.406	3.482	0.310
3.ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	3.204	3.179	0.797
รวม	3.005	3.085	0.203

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งในแต่ละด้าน ได้แก่ ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม พบว่าไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.6 :** พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างการได้รับการฝึกอบรมที่ต่างกันั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างการเคยและไม่เคยได้รับการฝึกอบรม

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรม		P-Value
	ไม่เคย	เคย	
1.ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน	2.465	1.959	0.002 **
2.ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น	3.478	3.280	0.119
3.ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	3.178	3.268	0.586
รวม	3.081	2.880	0.060

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีการได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีการได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนในด้านอื่นๆ ได้แก่ ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

#### 4.3.2 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อ เจตคติเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

สมมติฐานที่ 2.1 : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างเพศที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างเพศที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามเพศ		P-Value
	เพศชาย N=215	เพศหญิง N=167	
1. องค์ประกอบด้านบุคคล	3.677	3.713	0.585
2. องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์	2.785	2.694	0.153
3. สภาพองค์การ	3.095	3.057	0.613
รวม	3.186	3.154	0.510

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งไม่แตกต่างกันในแต่ละด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ และสภาพองค์การ

สมมติฐานที่ 2.2 : พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างช่วงอายุที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างช่วงอายุที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )			P-value
	ต่ำกว่า 25 ปี	25-35 ปี	มากกว่า 35-45 ปี	
1. องค์ประกอบด้านบุคคล	3.489	3.703	3.867	0.016 *
2. องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์	2.476	2.795	2.709	0.003**
3. สภาพองค์การ	2.884	3.139	2.875	0.013 *
รวม	2.951	3.213	3.144	0.001**

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีอายุต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีอายุต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน ในด้านองค์ประกอบด้านบุคคล และด้านสภาพองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบความแตกต่างในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

และเมื่อทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกันเป็นรายคู่ โดยการทดสอบ LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.17 ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

อายุ	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3
ต่ำกว่า 25 ปี	2.951	1	-	0.000 **	0.051
25 ปี – 35 ปี	3.213	2		-	0.383
มากกว่า 35 ปี – 45 ปี	3.144	3			-

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันคู่อื่นๆ มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

อายุ	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3
ต่ำกว่า 25 ปี	3.489	1	-	0.027 *	0.005 **
25 ปี – 35 ปี	3.703	2		-	0.121
มากกว่า 35 ปี – 45 ปี	3.867	3			-

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปีมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ในด้านองค์ประกอบด้านบุคคลแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี - 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่พนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปีมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ในด้านองค์ประกอบด้านบุคคลแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี – 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าพนักงานที่มี

ช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบด้านบุคคล ไม่แตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ มากกว่า 35 ปี – 45 ปี

ตารางที่ 4.19 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

อายุ	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3
ต่ำกว่า 25 ปี	2.476	1	-	0.001 **	0.074
25 ปี – 35 ปี	2.795	2		-	0.406
มากกว่า 35 ปี – 45 ปี	2.709	3			-

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบ พบว่า พนักงานที่มีช่วงต่ำกว่า 25 ปี มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ แตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันคู่อื่นๆ มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านสภาพองค์การ ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

อายุ	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3
ต่ำกว่า 25 ปี	2.884	1	-	0.022 *	0.952
25 ปี – 35 ปี	3.139	2		-	0.030 *
มากกว่า 35 ปี – 45 ปี	2.875	3			-

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านสภาพองค์การแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า

25 ปี และพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี – 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านสภาพองค์การไม่แตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี – 45 ปี

**สมมติฐานที่ 2.3 :** พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ระหว่างวุฒิการศึกษาที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามวุฒิการศึกษา				P-value
	ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	สูงกว่า ปริญญาตรี	
1. องค์ประกอบด้านบุคคล	3.623	3.799	3.658	3.901	0.180
2. องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์	2.659	2.698	2.775	2.835	0.539
3. สภาพองค์การ	3.087	3.172	3.060	2.667	0.184
รวม	3.125	3.222	3.165	3.112	0.650

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในแต่ละด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ และสภาพองค์การ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2.4** : พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ระหว่างประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน				P-value
	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 -15 ปี	มากกว่า 15 -20 ปี	
1. องค์ประกอบด้านบุคคล	3.608	3.678	3.838	3.810	0.108
2. องค์ประกอบด้านการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์	2.607	2.824	2.764	2.548	0.019 *
3. สภาพองค์การ	2.977	3.175	2.985	2.929	0.066
รวม	3.067	3.225	3.196	3.079	0.038 *

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน ในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่นๆ ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคคล และสภาพองค์การ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

และเมื่อทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรม

อมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันเป็นรายคู่ โดยการทดสอบ LSD ผลการเปรียบเทียบ แสดงในตารางที่ 4.23 ดังนี้

ตารางที่ 4.23 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3	4
น้อยกว่า 5 ปี	3.067	1	-	0.006 **	0.079	0.925
5 – 10 ปี	3.225	2		-	0.651	0.259
มากกว่า 10 – 15 ปี	3.196	3			-	0.397
มากกว่า 15 – 20 ปี	3.079	4				-

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจาก พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันคู่อื่นๆ มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3	4
น้อยกว่า 5 ปี	2.607	1	-	0.004 **	0.101	0.735
5 – 10 ปี	2.824	2		-	0.486	0.103
มากกว่า 10 – 15 ปี	2.764	3			-	0.229
มากกว่า 15 – 20 ปี	2.548	4				-

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ แตกต่างจาก พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันคู่อื่นๆ มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2.5 :** พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่าง ของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามตำแหน่งงาน		P-Value
	ระดับบังคับบัญชา	ระดับปฏิบัติงาน	
1. องค์ประกอบด้านบุคคล	3.705	3.689	0.839
2. องค์ประกอบด้านการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์	2.667	2.768	0.183
3. สภาพองค์การ	2.965	3.112	0.099
รวม	3.110	3.190	0.164

จากตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในแต่ละด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ และสภาพองค์การ พบว่าไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.6 : พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างการได้รับการฝึกอบรมที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรม

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรม		P-Value
	ไม่เคย	เคย	
1. องค์กรประกอบด้านบุคคล	3.695	3.666	0.826
2. องค์กรประกอบด้านการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์	2.758	2.561	0.123
3. สภาพองค์กร	3.084	2.999	0.574
รวม	3.179	3.067	0.249

จากตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีการได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีการได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในแต่ละด้าน ได้แก่ องค์กรประกอบด้านบุคคล องค์กรประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ และสภาพองค์กร พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

#### 4.3.3 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อเจตคติเกี่ยวกับผลของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

สมมติฐานที่ 3.1 : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างเพศที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างเพศที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามเพศ		P-Value
	เพศชาย N=215	เพศหญิง N=167	
1. ผลดีต่อองค์กร	2.976	2.994	0.830
2. ผลเสียต่อองค์กร	3.726	3.620	0.105
รวม	3.356	3.309	0.302

จากตารางที่ 4.27 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในแต่ละด้าน ได้แก่ ผลดีต่อองค์กร และผลเสียต่อองค์กร พบว่าไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.2 : พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างช่วงอายุที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างช่วงอายุที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )			P-value
	ต่ำกว่า 25 ปี	25-35 ปี	มากกว่า 35-45 ปี	
1. ผลดีต่อองค์กร	3.355	2.957	2.744	0.001 **
2. ผลเสียต่อองค์กร	3.654	3.685	3.669	0.946
รวม	3.509	3.325	3.207	0.005 **

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.28 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีอายุต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีอายุต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน ในด้านผลดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และในขณะที่ด้านผลเสียต่อองค์กรพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

และเมื่อทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกันเป็นรายคู่ โดยการทดสอบ LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.29 ดังนี้

ตารางที่ 4.29 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

อายุ	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3
ต่ำกว่า 25 ปี	3.509	1	-	0.008 **	0.001 **
25 ปี – 35 ปี	3.325	2		-	0.111
มากกว่า 35 ปี – 45 ปี	3.207	3			-

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.29 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปีมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี และพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี – 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี – 45 ปี

ตารางที่ 4.30 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในด้านผลดีต่อองค์การ ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีช่วงอายุต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

อายุ	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3
ต่ำกว่า 25 ปี	3.355	1	-	0.001 **	0.000 **
25 ปี – 35 ปี	2.957	2		-	0.103
มากกว่า 35 ปี – 45 ปี	2.744	3			-

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.30 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปีมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในด้านผลดีต่อองค์การแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี และพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี – 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในด้านผลดีต่อองค์การไม่แตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี – 45 ปี

**สมมติฐานที่ 3.3 :** พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ระหว่างวุฒิการศึกษาที่ต่างกัันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างวุฒิการศึกษาที่ต่างกััน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามวุฒิการศึกษา				P-value
	ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	สูงกว่า ปริญญาตรี	
1. ผลดีต่อองค์กร	2.875	3.005	2.993	3.100	0.757
2. ผลเสียต่อองค์กร	3.580	3.754	3.668	3.775	0.451
รวม	3.229	3.384	3.334	3.440	0.231

จากตารางที่ 4.31 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกััน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกััน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในแต่ละด้าน ได้แก่ ผลดีต่อองค์กร และผลเสียต่อองค์กร พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3.4 :** พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ระหว่างประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน				P-value
	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 -15 ปี	มากกว่า 15 -20 ปี	
1. ผลดีต่อองค์กร	3.237	2.905	2.904	2.661	0.001 **
2. ผลเสียต่อองค์กร	3.609	3.716	3.658	3.786	0.500
รวม	3.426	3.315	3.283	3.225	0.091

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน ในด้านผลดีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนในด้านผลเสียต่อองค์กร พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

และเมื่อทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันเป็นรายคู่ โดยการทดสอบ LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.33 ดังนี้

ตารางที่ 4.33 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในด้านผลดีต่อองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3	4
น้อยกว่า 5 ปี	3.237	1	-	0.001 **	0.007 **	0.009 **
5 – 10 ปี	2.905	2		-	0.997	0.255
มากกว่า 10 – 15 ปี	2.904	3			-	0.284
มากกว่า 15 – 20 ปี	2.661	4				-

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.33 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในด้านผลดีต่อองค์กร แตกต่างจาก พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 – 15 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 – 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันคู่อื่นๆ มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในด้านผลดีต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3.5 :** พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามตำแหน่งงาน		P-Value
	ระดับบังคับบัญชา	ระดับปฏิบัติงาน	
1. ผลดีต่อองค์กร	2.924	3.002	0.424
2. ผลเสียต่อองค์กร	3.649	3.689	0.612
รวม	3.293	3.348	0.307

จากตารางที่ 4.34 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในแต่ละด้าน ได้แก่ ผลดีต่อองค์กร และผลเสียต่อองค์กร พบว่าไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3.6 :** พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างการได้รับการฝึกอบรมที่ต่างกันั้นนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างการเคยและไม่เคยได้รับการฝึกอบรม

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรม		P-Value
	ไม่เคย	เคย	
1. ผลดีต่อองค์กร	2.975	3.120	0.373
2. ผลเสียต่อองค์กร	3.692	3.500	0.143
รวม	3.337	3.312	0.786

จากตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีการได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีการได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในแต่ละด้าน ได้แก่ ผลดีต่อองค์กรและผลเสียต่อองค์กร พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

4.3.4 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีต่อเจตคติเกี่ยวกับวิธีจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

สมมติฐานที่ 4.1 : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างเพศที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างเพศที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามเพศ		P-Value
	เพศชาย N=215	เพศหญิง N=167	
1. การหลีกเลี่ยง	2.994	2.982	0.841
2. การแข่งขัน	3.118	3.108	0.865
3. การประนีประนอม	4.018	3.919	0.031 *
4. การร่วมมือ	4.112	4.059	0.288
5. การปรองดอง	3.793	3.658	0.020 *
รวม	3.607	3.547	0.054

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันในด้านการประนีประนอม และการปรองดองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่นๆ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการร่วมมือพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 4.2 :** พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างช่วงอายุที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างช่วงอายุที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )			P-value
	ต่ำกว่า 25 ปี	25-35 ปี	มากกว่า 35-45 ปี	
1. การหลีกเลี่ยง	2.977	2.969	3.141	0.189
2. การแข่งขัน	3.119	3.119	3.066	0.862
3. การประนีประนอม	3.972	3.959	4.096	0.192
4. การร่วมมือ	4.072	4.096	4.063	0.890
5. การปรองดอง	3.753	3.743	3.646	0.577
รวม	3.581	3.578	3.603	0.884

จากตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีอายุต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีอายุต่างกันมีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละด้าน ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน การประนีประนอม การร่วมมือ และการปรองดอง พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 4.3 :** พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ระหว่างวุฒิการศึกษาที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามวุฒิการศึกษา				P-value
	ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	สูงกว่า ปริญญาตรี	
1. การหลีกเลี่ยง	3.186	2.966	2.966	2.817	0.065
2. การแข่งขัน	3.076	3.140	3.114	3.034	0.900
3. การประนีประนอม	3.996	3.959	3.983	3.832	0.729
4. การร่วมมือ	4.138	4.076	4.089	3.982	0.789
5. การปรองดอง	3.751	3.667	3.752	3.819	0.627
รวม	3.631	3.562	3.582	3.498	0.492

จากตารางที่ 4.38 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้งในแต่ละด้าน ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน การประนีประนอม การร่วมมือ และการปรองดอง พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 4.4 :** พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ระหว่างประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครโดยวิธี One-way ANOVA ระหว่างประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน				P-value
	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 -15 ปี	มากกว่า 15 -20 ปี	
1. การหลีกเลี่ยง	2.873	3.029	2.989	3.274	0.029 *
2. การแข่งขัน	3.165	3.104	3.057	3.141	0.671
3. การประนีประนอม	3.958	3.931	4.111	4.071	0.028 *
4. การร่วมมือ	4.115	4.049	4.191	3.965	0.122
5. การปรองดอง	3.758	3.746	3.738	3.370	0.105
รวม	3.575	3.572	3.617	3.564	0.737

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.39 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน ในด้านการหลีกเลี่ยง และการประนีประนอมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่นๆ ได้แก่ การแข่งขัน การร่วมมือ และการปรองดอง พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

และเมื่อทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันเป็นรายคู่ โดยการทดสอบ LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.40 ดังนี้

ตารางที่ 4.40 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ของเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งในด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3	4
น้อยกว่า 5 ปี	2.873	1	-	0.022 *	0.185	0.012 *
5 – 10 ปี	3.029	2		-	0.606	0.112
มากกว่า 10 – 15 ปี	2.989	3			-	0.081
มากกว่า 15 – 20 ปี	3.274	4				-

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 ผลการเปรียบเทียบ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้ง ในด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 – 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันคู่อื่นๆ มีเจตคติต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้งในด้านการหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.41 แสดงค่า P-value ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งในด้านการประนีประนอม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เป็นรายคู่โดยวิธี LSD

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3	4
น้อยกว่า 5 ปี	3.958	1	-	0.617	0.028 *	0.368
5 – 10 ปี	3.931	2		-	0.004 **	0.252
มากกว่า 10 – 15 ปี	4.111	3			-	0.763
มากกว่า 15 – 20 ปี	4.071	4				-

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.41 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งในด้านการประนีประนอมแตกต่างจากพนักงานที่มี

ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี มีเจตคติต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้งในด้านการประนีประนอม แตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่สำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันคู่อื่นๆ มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งในด้านการประนีประนอม ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 4.5 :** พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.42

ตารางที่ 4.42 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างตำแหน่งงานที่ต่างกัน

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามตำแหน่งงาน		P-Value
	ระดับบังคับบัญชา	ระดับปฏิบัติงาน	
1. การหลีกเลี่ยง	2.878	3.021	0.037 *
2. การแข่งขัน	3.209	3.086	0.080
3. การประนีประนอม	3.989	3.971	0.745
4. การร่วมมือ	4.124	4.079	0.437
5. การปรองดอง	3.742	3.731	0.873
รวม	3.588	3.579	0.805

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มี

ตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน ในด้านการหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่นๆ ได้แก่ การแข่งขัน การประนีประนอม การร่วมมือ และการปรองดอง พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 4.6 :** พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครระหว่าง การได้รับการฝึกอบรมที่ต่างกันนั้น ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.43

ตารางที่ 4.43 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า P-value ในการทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยวิธี t-test ระหว่างการเคยและไม่เคยได้รับการฝึกอบรม

เจตคติต่อ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรม		P-Value
	ไม่เคย	เคย	
1. การหลีกเลี่ยง	2.983	3.070	0.452
2. การแข่งขัน	3.107	3.200	0.436
3. การประนีประนอม	3.978	3.934	0.632
4. การร่วมมือ	4.087	4.114	0.791
5. การปรองดอง	3.735	3.721	0.907
รวม	3.579	3.609	0.628

จากตารางที่ 4.43 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีการได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีการได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งในแต่ละด้าน ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน การประนีประนอม การร่วมมือ และการปรองดอง พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

#### 4.4 ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งและผลของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แสดงในตารางที่ 4.44

ตารางที่ 4.44 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่า P-Value ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	P-Value
สาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง	0.027	0.603
ผลของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง	0.296	0.000 **

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

**สมมติฐานที่ 5 :** สาเหตุของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง จากตารางที่ 4.44 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $r = 0.027$  และ  $P\text{-Value} = 0.603$  แสดงว่าสาเหตุของความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง

**สมมติฐานที่ 6 :** ผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง จากตารางที่ 4.44 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $r = 0.296$  และ  $P\text{-Value} = 0.000$  แสดงว่าผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง โดยผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำกับวิธีจัดการความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีจัดการความขัดแย้ง ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และมีปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร โดยคาดว่าผลของการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อป้องกัน และลดปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนเป็นแนวทางในการบริหารจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งอาจเป็นแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในบทที่ 4 สามารถสรุปผลการวิจัยโดยแยกออกเป็นตอนๆ โดยผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

#### 5.1.1 ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.28 และ 43.72 ตามลำดับ

2) พนักงานส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 25 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.70 รองลงมาคือ มีอายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.83 อายุมากกว่า 35-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.47 และอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0 ตามลำดับ

3) พนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 62.30 รองลงมาคือ ระดับ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 23.04 ระดับ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 12.04 และระดับสูงกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 2.62 ตามลำดับ

4) พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.57 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.96 มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.80 มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 – 20 ปี และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0 ตามลำดับ

5) พนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติงานมากกว่าระดับบังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 77.49 และ 22.51 ตามลำดับ

6) พนักงานส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อเกี่ยวกับความขัดแย้ง มากกว่าพนักงานที่เคยได้รับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 93.46 และ 6.54 ตามลำดับ

**5.1.2 ตอนที่ 2 เปรียบเทียบเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรโดยรวม และรายด้าน ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร**

สรุปผลการวิเคราะห์เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้ง พบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.39

เมื่อพิจารณาเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร ในด้านวิธีการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ด้านที่เกี่ยวกับการแข่งขันและการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ด้านผลของความขัดแย้ง อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ด้านที่เกี่ยวกับผลเสียต่อองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ด้านสาเหตุของความขัดแย้ง อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ด้านที่เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านบุคคล อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ด้านประเภทของความขัดแย้ง อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ซึ่งในขณะที่ด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ตามลำดับ

**5.1.3 ตอนที่ 3 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร**

**สมมติฐานที่ 1 :** ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้ง โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1.1 :** พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 1.2 :** พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสามารถอธิบายได้ว่าอายุคู่ใดที่มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งต่างกัน ดังนี้

พนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดเฉพาะด้านที่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังนี้ พนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น แตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี

**สมมติฐานที่ 1.3 :** พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสามารถอธิบายได้ว่าวุฒิการศึกษาคู่ใดที่มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งต่างกัน ดังนี้

พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวช. มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจาก พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดเฉพาะด้านที่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังนี้ พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวช. มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น แตกต่างจากพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ในขณะที่พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นแตกต่างจากพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี

**สมมติฐานที่ 1.4 :** พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสามารถอธิบายได้ว่าประสบการณ์ทำงานคู่ใดที่มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งต่างกัน ดังนี้

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจาก พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจาก พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 – 15 ปี ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดเฉพาะด้านที่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังนี้ พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นแตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี

**สมมติฐานที่ 1.5 :** พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 1.6 :** พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีการได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2 :** ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 2.1 :** พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2.2 :** พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีอายุต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสามารถอธิบายได้ว่าอายุคูใดที่มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งต่างกัน ดังนี้

พนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดเฉพาะด้านที่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังนี้ พนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปีมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ในด้านองค์ประกอบด้านบุคคลแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี - 35 ปี และพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี – 45 ปี ส่วนพนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์แตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี ในขณะที่พนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปีมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านสภาพองค์การแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี และพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี – 45 ปี

**สมมติฐานที่ 2.3 :** พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2.4 :** พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสามารถอธิบายได้ว่าประสบการณ์ทำงานคูใดที่มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งต่างกัน ดังนี้

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจาก พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดเฉพาะด้านที่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังนี้ พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์แตกต่างจาก พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี

**สมมติฐานที่ 2.5 :** พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2.6 :** พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีการได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3 :** ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับผลของความขัดแย้ง โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 3.1 :** พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3.2 :** พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีอายุต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสามารถอธิบายได้ว่าช่วงอายุคู่ใดที่มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งต่างกัน ดังนี้

พนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี และพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี – 45 ปี ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดเฉพาะด้านที่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังนี้

พนักงานที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ในด้านผลดีต่อองค์การแตกต่างจากพนักงานที่มีช่วงอายุ 25 ปี – 35 ปี และพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี – 45 ปี

**สมมติฐานที่ 3.3 :** พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3.4 :** พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3.5 :** พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3.6 :** พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีการได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 4 :** ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และการได้รับการฝึกอบรม ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีผลต่อเจตคติเกี่ยวกับวิธีจัดการความขัดแย้ง โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 4.1 :** พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 4.2 :** พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีอายุต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 4.3 :** พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 4.4 :** พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 4.5 :** พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 4.6 :** พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีการได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีจัดการกับความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 5 :** สาเหตุของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง

ผลการทดสอบพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง

**สมมติฐานที่ 6 :** ผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง

ผลการทดสอบพบว่า ผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง โดยผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำกับวิธีจัดการความขัดแย้ง

## 5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

ผลการศึกษาเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กร ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร พบว่ามีเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง และสำหรับเจตคติในรายด้านแต่ละด้านพบว่า พนักงานมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลางถึงมาก ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าที่เป็นเช่นนี้น่าจะมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก สภาพแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะของงานอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน จึงทำให้ไม่ค่อยมีความแตกต่างกันมาก ดังนั้นจึงส่งผลให้พนักงานส่วนใหญ่เกิดเจตคติโดยภาพรวมต่อความขัดแย้งภายในองค์กรในทางบวก โดยมีระดับเจตคติเห็นด้วยปานกลางจนถึงมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นสูงสุด นั้นหมายถึง พนักงานมีความรู้สึกไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างแผนกสองแผนกหรือมากกว่า ซึ่งทำให้การประสานงานบรรลุได้ยาก ดังนั้นทั้งผู้บริหารและพนักงานควรต้องมีการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องของวิธีการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับ สิ่งอำนวยความสะดวกที่แต่ละแผนกได้รับ นอกจากนี้ยังพบว่างานวิจัยที่สอดคล้องกับผลงานวิจัยครั้งนี้คือ งานวิจัยของ ภคกมล คำดี (2538 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร : ศึกษากรณีฝ่ายวิศวกรรมของบริษัท ดาต้าเมท จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ประเภทความขัดแย้ง เรียงตามลำดับความรุนแรง จากมากไปน้อย ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับแผนกอื่น ความขัดแย้งระหว่างแผนก และความขัดแย้งในแผนกตามลำดับ

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง ในด้านองค์ประกอบด้านบุคคลสูงสุด นั้นหมายถึง พนักงานมีความรู้สึกถึงความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพ การศึกษา และประสบการณ์ทำงานเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ควรมีการเปลี่ยนแปลงด้านตัวแปรมนุษย์ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ทัศนคติของบุคคล ให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถูกต้อง ด้วยวิธีการเพิ่มทักษะมนุษยสัมพันธ์ และการนำวิธีการฝึกอบรมมาใช้ เพื่อให้กลุ่ม บุคคล ที่มีความขัดแย้ง มีความเข้าใจอันดีมากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งได้ ในขณะเดียวกันพบว่างานวิจัยที่สอดคล้องกับผลงานวิจัยครั้งนี้คือ งานวิจัยของ แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้

ศึกษาเรื่อง การศึกษาความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุดคือ มูลเหตุเกี่ยวกับตัวบุคคล ในขณะที่ สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษา เรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ตามรายข้อย่อย สาเหตุที่พบมากที่สุดได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ สาเหตุจากการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ และระบบสื่อสารที่ล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง สำหรับงานวิจัยของ ภัททสาร ศรีดาวเรือง (2538 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณแบบ ใน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด คือ มูลเหตุเกี่ยวกับ ตัวบุคคล และงานวิจัยของ ชลิดา ด้วงแก้ว (2542 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง สาเหตุของความ ขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษาเฉพาะกรณี การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของฝ่ายวิศวกรรมระบบขนส่ง กองวิศวกรรม ไฟฟ้าแรงสูง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในแต่ละประเด็นพบว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบ ส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผลงานวิจัยของ เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับ ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ผลการศึกษา พบว่า สาเหตุที่สำคัญของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด พัทลุง ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการ ทำงานสูงสุด ในขณะที่ ภคกมล คำดี (2538 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งภายใน องค์การ : ศึกษากรณีฝ่ายวิศวกรรมของบริษัท ดาต้าแมท จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุความขัดแย้งเรียงตามลำดับได้แก่ งบประมาณที่ได้ จัดสรรไม่สอดคล้องกับความต้องการ วัสดุที่ได้รับไม่เพียงพอ และกำลังในหน่วยงานไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ในด้านผลเสียต่อองค์การสูงสุด นั้นหมายถึง พนักงานมีความรู้สึกว่าการขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การมากกว่าผลดี โดยก่อให้เกิดการลาออกของพนักงาน ขัดขวางการพัฒนาขององค์การ เป็นอันตรายต่อองค์การ โดยส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ดังนั้นผู้บริหารควรวิเคราะห์หาระดับของความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากระดับความขัดแย้งดังกล่าว อยู่ในระดับที่สูงก็ควรจะต้องหาวิธีบริหาร

จัดการความขัดแย้ง ที่เหมาะสมเพื่อบรรเทาความขัดแย้งนั้น และควรควบคุมสถานการณ์ให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีส่วนช่วยในการพัฒนางาน นอกจากนี้ยังพบว่างานวิจัยที่สอดคล้องกับผลงานวิจัยครั้งนี้คือ งานวิจัยของ ยิงยศ จิตรประวัติ (2546 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของครูต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนที่มีต่อผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งของครูในโรงเรียนเอกชนมากที่สุดคือ ความขัดแย้งทำให้เกิดผลเสีย สำหรับงานวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยครั้งนี้คือ งานวิจัยของ ภคกมล คำดี (2538 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งภายในองค์กร : ศึกษากรณีฝ่ายวิศวกรรมของบริษัท ดาด้าเมท จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งภายในองค์กร ก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อหมู่คณะและสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้ง ในด้านการร่วมมือสูงสุด รองลงมาคือ การประนีประนอม การปรองดอง การแข่งขัน และการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ นั้นหมายถึง พนักงานนิยมใช้วิธีจัดการความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ โดยวิธีการร่วมมือ สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อปัญหานั้นซับซ้อนและต้องการให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีการแก้ไขที่ได้รับความนิยมมากวิธีหนึ่งเป็นทางแก้ไขที่เป็นไปได้ ความไม่ลงรอยกันระหว่างฝ่ายบริหารกับระดับปฏิบัติการมักได้รับการแก้ไขด้วยวิธีประนีประนอม และจะมีประโยชน์เมื่อมีเป้าหมายค่อนข้างสำคัญ สำหรับวิธีการปรองดองจะมีประโยชน์เมื่อฝ่ายหนึ่งตกเป็นเป้าหมายของความสนใจของปัญหา หรือไม่มีความสำคัญสำหรับอีกฝ่ายหนึ่ง หรือเพื่อปกป้องคุ้มครองให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับการยอมรับจากสังคม ส่วนวิธีการแข่งขัน จะใช้เมื่อมีสถานการณ์ฉุกเฉินที่ต้องการแก้ปัญหาทันทีทันใด เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และเมื่อมีความมั่นใจว่าถูกต้อง และวิธีการหลีกเลี่ยงจะใช้เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งมีกำลังมากกว่า หรือเมื่อมีความเสี่ยงของการเผชิญกับผู้มีอิทธิพลในการแก้ปัญหามากกว่า ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงคือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ (พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 189) ในวิธีการจัดการความขัดแย้ง วิธีการร่วมมือเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการความขัดแย้ง เพราะเป็นพฤติกรรมการกล้าแสดงออกและพฤติกรรมความร่วมมือสูง แต่จะใช้เวลาค่อนข้างมากเพราะต้องหาข้อสรุปที่ดี (เรมवल นันท์ศุภวัฒน์. 2542 : 60) ดังนั้นการจัดการกับความขัดแย้งควรมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้ง และเกิดผลดีต่อองค์กร นอกจากนี้การแสวงหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่ชัดเจนจะทำให้พบกับความจริงหรือสิ่งที่ถูกต้อง

และสำหรับแนวคิดที่สอดคล้องกับผลงานวิจัยครั้งนี้คือ แนวคิดของ ทริยาพรรณ สุภามณี (2542 : 40-54) ที่พบว่าพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ได้ใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้งบ่อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันพบว่างานวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยครั้งนี้คือ งานวิจัยของ เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ผลการศึกษาพบว่า การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่าเลือกใช้วิธีการประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง ในขณะที่ จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ เป็นอันดับสุดท้าย และผลงานวิจัยของมณฑิกา แก้วทองคำ (2539 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ ใช้วิธีการปรองดองในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด

นอกจากนี้ผู้บริหารควรทำการสำรวจเจตคติของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังที่สมยศ นาวิกาน (2543 : 982) กล่าวว่า การอบรมร่วมความรู้สึก หรือการสำรวจเจตคติจะเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการเกี่ยวพันระหว่างกันของกลุ่ม จะสร้างโอกาสแก่บุคคล เพื่อที่จะแสดงความคิดเห็นและเจตคติของแต่ละคน การอบรมร่วมความรู้สึกจะพยายามทำให้บุคคลตระหนักในตัวเอง และผลกระทบของพวกเขาคือบุคคลอื่นมากขึ้น ซึ่งผลที่ได้จะช่วยทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน เพื่อนำมาสร้างแผนพัฒนาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุชาญ โภคิน (2523 : 45) ที่กล่าวถึง เหตุผลในการทำการสำรวจเจตคติและความคิดเห็นก็เพื่อทำให้ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการมีความระมัดระวัง และทำให้เอาใจใส่ในเจตคติต่างๆ ของบุคคลในองค์การมากขึ้น เป็นการตรวจสอบขวัญของบุคคลในองค์การ สำรวจสัมพันธ์ภาพของเจตคติกับประสิทธิภาพขององค์การ ช่วยในการพัฒนาโครงการต่างๆ หรือเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์การให้สอดคล้องต้องกัน และเพื่อปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งฝ่ายจัดการมองไม่เห็นหรือมองข้ามไป หรือขาดความสนใจอย่างเพียงพอ และการที่ผู้บริหารขององค์การและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องปรับเจตคติพนักงานให้ดีอยู่เสมอ เนื่องจากเจตคติมีผลต่อการปฏิบัติงานตามที่ เอนกกุล กวีแสง (2521 : 147) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ระบบของความคิด ความรู้สึก

และแนวโน้มของพฤติกรรมที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคล สิ่งของ และความคิดเห็น เจตคติเป็นแรงขับที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้บุคคลพิจารณาความสำคัญของสถานการณ์ต่างๆ ในสังคม และมีอิทธิพลต่อการแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 106) ที่กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลต่าง ๆ อันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ และเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งต่าง ๆ ไปในทิศทางหนึ่ง หรืออาจเป็นไปในทางสนับสนุน หรือทางต่อต้านก็ได้ ดังนั้นการสำรวจเจตคติ และนำผลประเมินที่ได้มาพัฒนาองค์การให้พนักงานเกิดความรู้สึก หรือมีเจตคติที่ดี จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เมื่อพิจารณาเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์การตามตัวแปรตาม อันได้แก่ เจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง เจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง เจตคติต่อผลของความขัดแย้ง และเจตคติต่อวิธีจัดการความขัดแย้ง สามารถอภิปรายถึงผลการวิจัยได้ดังนี้

#### เจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง

ผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร ศึกษากรณีฝ่ายช่างของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นต้นแบบในการกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ด้วย ผลการศึกษาของ ปราณี มังกรแก้ว พบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งในด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่มแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2535 : 73) ที่กล่าวถึง ความคิดเห็นของบุคคลที่แตกต่างกัน เนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลเป็นสาเหตุ เช่น วัย ความรู้ประสบการณ์ เพศ ฯลฯ ทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน ถ้าความคิดเห็นไม่ตรงกันเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีช่วงอายุต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งภายในองค์กร ศึกษากรณีฝ่ายช่างของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรฝ่ายช่างที่มีอายุ

ต่างกัน มีความเห็นต่อประเภทของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีอายุมากขึ้น และปฏิบัติงานในองค์การมาเป็นระยะเวลานาน มีการทำงานร่วมกันโดยเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และวิธีการทำงานของแต่ละแผนกเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมีการให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ทำให้ลดการเกิดปัญหาความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่ม กับบุคคลในกลุ่มอื่น

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความเห็นต่อประเภทของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจากพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีหน้าที่ความรับผิดชอบและจุดมุ่งหมายต่างกัน ส่งผลให้มีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน เกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Filley (1975 : 5) ที่กล่าวถึงสภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งว่าเป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่การขัดแย้ง เช่น บุคคลที่มีจุดมุ่งหมาย ค่านิยม วัตถุประสงค์แตกต่างกัน และสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมยศ นาวิการ (2540 : 772) ที่กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การอาจจะเป็นระหว่างบุคคลได้ด้วย ความขัดแย้งระหว่างบุคคลสามารถเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างบุคคลและกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มจะเกี่ยวพันกับวิถีทางที่บุคคลตอบสนองต่อแรงกดดันให้มีการทำตามบรรทัดฐานของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่างสายงานปฏิบัติการและสายงานที่ปรึกษา หรือระหว่างการผลิตและการขาย

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความเห็นต่อประเภทของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่นแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี ยังไม่เข้าใจวิธีการประสานงานระหว่างแผนก วิธีการทำงานของแต่ละแผนก และการร่วมมือกันทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ พรณราย ทรัพย์ะประภา (2535 : 73) ที่กล่าวถึงการรับรู้ของบุคคลที่ต่างกัน มองสิ่งเดียวกันแต่เห็นไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์เดิมที่นำมาเชื่อมโยงกับสิ่งที่ตนรับรู้มันไม่เหมือนกัน ประกอบกับแนวความคิดของ สิระยา สัมมาวาจ (2539 : 94-98) ที่กล่าวถึงความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น เกิดจากการที่ในองค์การมีหลายหน่วยงานที่ต้องทำงานประสานกัน แต่ละกลุ่มมีลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ขาดความเข้าใจในงานของแต่ละฝ่ายหรือจากการที่ทรัพยากรมีจำกัดแต่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน จึงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับแนวความคิดของ สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 95) ที่กล่าวถึงการที่คนทุกคนทำงานร่วมกัน นั้น มักมีความขัดข้องหมองใจกันอยู่ตลอดเวลา เพราะทั้งสองฝ่ายคือผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการที่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต่อต้านการควบคุมนั้น ตามหลักทฤษฎีองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับบังคับบัญชาต่ำกว่าผู้บังคับบัญชา ก็จะต้องยอมรับว่าผู้บังคับบัญชามีอำนาจเหนือตน สามารถสั่งการและใช้ดุลยพินิจต่างๆ กับตนได้ ความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นแสดงตัวออกมาเมื่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังต่างกัน

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้ง ในด้านความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกันแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่ได้รับการฝึกอบรมมีความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน เช่น

ความแตกต่างทางบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล การแสดงออกถึงความมีน้ำใจซึ่งกันและกัน ได้มากกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อเกี่ยวกับความขัดแย้ง

### เจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง

ผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร ศึกษากรณีฝ่ายช่างของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นต่อสาเหตุของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ ยิ่งยศ จิตรประวัติ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของครูต้อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี และเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีสถานภาพต่างกัน ต่อผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษา ความคิดเห็นของครูต้อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี พบว่าเพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นต้อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีรูปแบบธุรกิจเป็นแบบบริษัท และมุ่งให้ความสนใจที่ผลิตภาพ(Productivity) มากกว่าสนใจที่ตัวบุคคลและให้โอกาสแก่ผู้หญิงได้ทำงานเท่าเทียมกับผู้ชาย ไม่มีการจำกัดขอบเขตของการแบ่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อรุณ รักธรรม (2530 : 787-796) ที่กล่าวถึงโครงสร้างองค์กรที่เป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงสร้างแบบระบบราชการ ทั้งนี้เพราะการจัดโครงสร้างองค์กรอาจจะไปขัดกับความรู้สึกหรือพฤติกรรมของคนบางกลุ่มได้ เช่น ในกรณีลำดับชั้นบังคับบัญชาอาจไปบั่นทอนความอิสระในความคิดริเริ่มของคน หรือการแบ่งงานกันทำ ทำให้คนต้องจำเจอยู่ในงานที่มีขอบเขตจำกัด

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีช่วงอายุต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรฝ่ายช่างที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นต่อสาเหตุของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ ยิ่งยศ จิตรประวัติ (2546 : บทคัดย่อ) ซึ่งรายละเอียดดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ผลการศึกษาคณะความคิดเห็นของครูต้อปัจจัยที่

ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี พบว่าอายุที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อบัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งในแต่ละด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ และสภาพองค์การแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีอายุแตกต่างกัน มีความเชื่อ ค่านิยม การรับรู้ ผลประโยชน์และหน้าที่การงานแตกต่างกัน นอกจากนี้พนักงานที่มีอายุต่างกันพบปัญหาอุปสรรคจากการสื่อสาร เช่น การรับ และแจ้งข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร แตกต่างกัน

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้อสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความเห็นต่อที่มาของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผลงานวิจัยของ ยิงยศ จิตรประวัติ (2546 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาความคิดเห็นของครูต่อบัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี พบว่า วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อบัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี นอกจากนี้งานวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยในครั้งนี้อคือ ผลงานวิจัยของ อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล (2544 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาในเรื่อง ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 ผลการศึกษาพบว่า บัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งคือ ระดับการศึกษา

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้อสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยิงยศ จิตรประวัติ (2546 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาความคิดเห็นของครูต่อบัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นต่อบัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี สำหรับงานวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยในครั้งนี้อคือ งานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความเห็นต่อสาเหตุของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อสาเหตุของ

ความขัดแย้ง ในด้านองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความเข้าใจต่อข่าวสารที่ได้รับไม่เหมือนกัน ควรมีการปรับปรุงข้อความการสื่อสาร ขยายความของวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อรุณ วัชรธรรม (2530 : 787-796) ที่กล่าวถึงความแตกต่างกันในการรับรู้ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ทำให้เข้าใจไปคนละด้าน อันเป็นสาเหตุทำให้การตัดสินใจ และพฤติกรรมต่างๆ แตกต่างกันไปด้วย

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชา มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ระดับปฏิบัติการอย่างชัดเจน ทำให้หมดปัญหาความสับสน ก้าวกำยในการทำงานหรือการทำงานซ้ำซ้อนกัน นอกจากนี้ยังมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างพอเพียง อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรานี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อที่มาของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ ยິงยศ จิตรประวัติ (2546 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาความคิดเห็นของครูต้อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียน เอกชน ในจังหวัดชลบุรี พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นต้อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม และไม่ได้รับการฝึกอบรมมีความรู้สึกว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมาทำงานร่วมกัน มีความแตกต่างกันย่อมมีสาเหตุก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้ไม่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล (2544 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสาเหตุของความขัดแย้งคือ ระดับการศึกษา และการอบรม

#### เจตคติต่อผลของความขัดแย้ง

ผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้มี

ความสอดคล้องกับงานวิจัยของยึงยศ จิตรประวัติ (2546 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า เพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชน ต่อผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี สำหรับงานวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยครั้งนี้ คือ งานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นต่อผลของความขัดแย้งไม่แตกต่าง

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีช่วงอายุต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรฝ่ายช่างที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นต่อผลของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ ยึงยศ จิตรประวัติ (2546 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า อายุที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชน ต่อผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งในด้านผลดีต่อองค์การแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีอายุมากกว่า มีความเข้าใจและรู้สึกถึงผลของความขัดแย้งว่าไม่ได้มีผลเสียต่อองค์การด้านเดียว ดังนั้นควรมีการปรับทัศนคติของพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ ให้มีความรู้ถึงธรรมชาติของความขัดแย้งซึ่งจะนำไปสู่ทั้งผลดี และผลเสียภายในองค์การ

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจากโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ดังนั้นพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันจึงมีความรับรู้ต่อผลจากความขัดแย้งจากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความเห็นต่อผลของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผลงานวิจัยของยึงยศ จิตรประวัติ (2546 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า อายุที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชน ต่อผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียน เอกชน ในจังหวัดชลบุรี

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่

แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลงานวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้คืองานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความเห็นต่อผลของความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในขณะที่งานวิจัยของ ยิ่งยศ จิตรประวัติ (2546 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชน ต่อผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อผลของความขัดแย้ง ในด้านผลดีต่อองค์การแตกต่างกัน ซึ่งผลได้สอดคล้องกับปัจจัยส่วนบุคคลในด้านช่วงอายุ ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า มีความเข้าใจและรู้สึกถึงผลของความขัดแย้งว่าไม่ได้มีผลเสียต่อองค์การด้านเดียว ดังนั้นควรมีการปรับทัศนคติของพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ ให้มีความรู้ถึงธรรมชาติของความขัดแย้งซึ่งจะนำไปสู่ทั้งผลดีและผลเสียภายในองค์การ

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก พนักงานทั้งในระดับบังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานเดียวกัน ส่งผลให้ประสบการณ์กับความขัดแย้งในลักษณะเดียวกัน อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยิ่งยศ จิตรประวัติ (2546 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชน ต่อผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี และงานวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยครั้งนี้คือ งานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อผลของความขัดแย้งแตกต่างกัน ในขณะที่งานวิจัยของ ภาคภมล คำดี (2538 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งภายในองค์การ : ศึกษากรณีฝ่ายวิศวกรรมของบริษัท ดาต้าแมท จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ผลเสียของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับประเภทของบุคลากร กล่าวคือพนักงานทั่วไปให้ความเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผู้บริหาร

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อผลของความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมและไม่ได้รับการฝึกอบรมอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานเดียวกัน ดังนั้นจึงได้รับผลของความขัดแย้งที่เกิดภายในองค์การไม่แตกต่างกัน

### เจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง

ผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีเพศต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในด้านการประนีประนอมและการปรองดองแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก ความแตกต่างในด้านลักษณะส่วนบุคคล และแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างเพศชาย และเพศหญิงแตกต่างกัน ส่งผลให้มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีช่วงอายุต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก การจัดการกับความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ประสบ และพนักงานอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานเดียวกัน จึงมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ดังนั้นปัจจัยส่วนบุคคลในด้านช่วงอายุจึงไม่มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรฝ่ายช่างที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในขณะที่เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุงที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ดังนั้นพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันจึงมีความรับรู้ต่อผลจากความขัดแย้งจากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ไม่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ สุรางค์ ไฉ่หัมฤทธิ์ชัย (2536 :

บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาในเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก การจัดการกับความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ประสบ และพนักงานอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานเดียวกัน จึงมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ดังนั้นประสบการณ์ทำงานจึงไม่มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในขณะที่สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และงานวิจัยของเสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน มีทัศนคติต่อการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายช่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งในด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก พนักงานระดับบังคับบัญชา มีอำนาจในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการ และวิธีการหลีกเลี่ยงจะใช้เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งมีกำลังมากกว่า หรือเมื่อมีความเสี่ยงของการเผชิญกับผู้ที่มีอิทธิพลในการแก้ปัญหา มากกว่า

พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีเจตคติต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจมีเหตุผลอันเนื่องมาจาก พนักงานที่

ได้รับการฝึกอบรมและไม่ได้รับการฝึกอบรมอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานเดียวกัน และการจัดการกับความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ประสบ ดังนั้นการได้รับการฝึกอบรมจึงไม่มีผลต่อการเลือกวิธีจัดการความขัดแย้งที่เกิดภายในองค์การ

### **ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง**

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้ง กับวิธีจัดการความขัดแย้ง พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า ที่มาของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิถียุติความขัดแย้ง ในขณะที่งานวิจัยของ จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งกับวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขต 11 ทุกรายองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยไม่คำนึงถึงสาเหตุของความขัดแย้ง แต่คำนึงถึงผลกระทบที่ตามมาหลังจากใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง

### **ความสัมพันธ์ระหว่างผลของความขัดแย้งกับวิธีจัดการความขัดแย้ง**

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลของความขัดแย้ง กับวิธีจัดการความขัดแย้ง พบว่าผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี มังกรแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า ผลของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับวิถียุติความขัดแย้ง ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่า พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครได้รับรู้ถึงผลกระทบของการเกิดความขัดแย้ง จึงได้มีการใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงผลกระทบที่ดีต่อองค์การ

## **5.3 ข้อเสนอแนะ**

### **5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเพื่อการนำไปใช้**

1) จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีผลต่อเจตคติต่อประเภทของความขัดแย้งภายในองค์การ ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ช่วงอายุ และประสบการณ์ทำงานมีผลต่อเจตคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง

ภายในองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคล คือ ช่วงอายุ มีผลต่อเจตคติต่อผลของความขัดแย้งภายในองค์กร ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดให้การฝึกอบรมในหัวข้อเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในองค์กร แนวความคิดแบบใหม่เกี่ยวกับความขัดแย้ง การบริหารจัดการความขัดแย้ง โดยพิจารณาหลักสูตรและเนื้อหาการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับช่วงอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้ผู้บริหารในทุกหน่วยงานควรส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความคิด เจตคติของพนักงานให้มีความรู้ ความเข้าใจถูกต้องเกี่ยวกับความขัดแย้ง ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งลงได้

2) ผู้บริหารควรมีเข้าใจในความแตกต่างของบุคลากรในการรับรู้ ความเชื่อ ค่านิยม และส่งเสริมการกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมของพนักงาน มอบหมายงานตามความเหมาะสม ให้ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล เพื่อส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ลดความขัดแย้งและบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) บริษัทควรมีการพิจารณาความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร และการบริหารงานในแต่ละช่วงเวลา หากองค์กรใดที่มีโครงสร้างองค์กรที่ขาดความยืดหยุ่น มีลักษณะโครงสร้างแบบราชการ ซึ่งโครงสร้างองค์กรแบบนี้เป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่าย ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เพื่อลดความอึดอัดของพนักงาน และเปิดโอกาสให้อิสระทางความคิดริเริ่มของพนักงาน

4) ผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการควรมีการสร้างเป้าหมาย ในการทำงานร่วมกัน มุ่งให้พนักงานมีการพึ่งพาอาศัยกัน ทำให้พนักงานหันหน้ามาช่วยกัน มีการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ความช่วยเหลือ สอนงานกัน ถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน และการประสานงานกันเพื่อทำให้เป้าหมายนั้นสัมฤทธิ์ผล

5) ผู้บริหารควรมีการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่พนักงานในระดับปฏิบัติการอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่เกิดจากความสับสน ก้าวภายในหน้าที่หรือทำงานซ้ำซ้อนกัน หากองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลให้มีความรับผิดชอบต่องานใหม่ๆ ขึ้นมามากมาย ต้องมีการตกลงกันให้ชัดเจนในงานนั้น เพื่อป้องกันการตกลงกันไม่ได้ของแต่ละหน่วยงาน หรือขัดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น

6) ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการควรร่วมมือกันหาปัญหา และสาเหตุของความขัดแย้ง โดยใช้วิธีการระดมสมอง (Brainstorming) หรือใช้แบบสอบถาม เพื่อวางแผนประเมินระดับความขัดแย้งในหน่วยงาน ค้นหาปัญหาในการปฏิบัติงาน ผลกระทบของความ

ขัดแย้งและวิเคราะห์สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาวิธีบริหารจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งและเกิดผลดีต่อองค์การ

7) บริษัทควรพิจารณารูปแบบ และภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน รวมทั้งการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานปฏิบัติการ ให้มีความชัดเจน ไม่กำกวม และสื่อสารอย่างทั่วถึง เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการสื่อสาร

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอให้ทำการศึกษาถึงความขัดแย้งภายในองค์การเฉพาะหน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะกลุ่ม และนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน และพัฒนางานในหน่วยงานของตนต่อไป

2) ควรจะมีการศึกษาเปรียบเทียบความขัดแย้งภายในองค์การ กับอุตสาหกรรมอื่นด้วย

3) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความขัดแย้งภายในองค์การ เช่น รายได้ สถานภาพสมรส แผนงานที่สังกัด เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความขัดแย้งภายในองค์การ และนำไปใช้ในการปรับและเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง

4) ควรศึกษาอิทธิพลร่วมของปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์การ เช่น อายุ และตำแหน่งงาน เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารนำผลการศึกษานี้ไปพิจารณาปรับปรุง แก้ไข และจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์การ

## บรรณานุกรม

- กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์. 2544. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. [Online]. Available : <http://www.moc.go.th>.
- กรองแก้ว อยู่สุข. 2535. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2539. การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกวลิน ธีญญาวาส. 2546. "เจตคติของผู้ประกอบการสถานีน้ำมันในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีต่อน้ำมันไบโอดีเซล." วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์. 2534. "การศึกษาความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตต์อร่าม ศิรินิกร. 2540. "ความเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการ กับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. 2519. ทฤษฎีการบริหาร. กรุงเทพฯ : แพรววิทยา.
- ชลิดา ดั่งแก้ว. 2542. "สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษาเฉพาะกรณี การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย." สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ. มหาวิทยาลัยเกริก.
- ชาญชัย อาณินสมาจาร. 2535. พฤติกรรมในองค์การ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2534. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชิดศักดิ์ โหมวสินธุ์. 2520. การวัดทัศนคติและบุคลิกภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล. 2530. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์การ หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2523. ธรรมชาติของทัศนคติกับการวัดทัศนคติ. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- ถวิล ธาราโกชนน์. 2522. จิตวิทยาสังคม. ลพบุรี : วิทยาลัยครูเทพสตรี.
- ทองกุล ชันขาว. 2528. "องค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ." การศึกษานอกโรงเรียน. 23(128) : 18-21.
- ทริยาพรรณ สุภามณี. 2542. "ความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งและการรับรู้ค่าของงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่." พยาบาลสาร. 26(2) : 40-54.
- ธีระพร อุวรรณโณ. 2528. "การวัดทัศนคติ : ปัญหาในการใช้เพื่อทำนายพฤติกรรม." ครุศาสตร์. 14(2) : 131-157.
- น้ำทิพย์ สินสุธารักษ์. 2543. "กระบวนการความขัดแย้งในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีส่วนบริหารงานกลาง ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)." สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ. มหาวิทยาลัยเกริก.
- นิภา ลีลาเอกเลิศ. 2545. "การศึกษาความรู้และเจตคติที่มีต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 ของพนักงานต้อนรับภาคพื้น ธรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เฉพาะท่าอากาศยานกรุงเทพ." สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2537. เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. นครปฐม : ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. 2520. ทัศนคติ: การวัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ปราณี มังกรแก้ว. 2543. "ความขัดแย้งภายในองค์กร ศึกษากรณีฝ่ายการช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)." วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525. 2526. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2529. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ไพศาล หวังพานิช . 2523. การวัดผลการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- ภคกมล คำดี. 2538. "ความขัดแย้งภายในองค์การ : ศึกษากรณีฝ่ายวิศวกรรม ของบริษัท ดาด้าแมท จำกัด (มหาชน)." วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ภัททसार ศรีดาวเรือง. 2538. "ความขัดแย้งของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีในโครงสร้างองค์กรสาขาสมบูรณ์แบบ ในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- มณฑิกา แก้วทองคำ. 2539. "ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้." วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ยิ่งยศ จิตรประวัติ. 2546. "ความคิดเห็นของครูต้อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดชลบุรี." วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เรมवल นันท์ศุภวัฒน์. 2542. ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ. เชียงใหม่ : นพบุรีการพิมพ์.
- ล้วน สายยศ. 2528. "เทคนิคการวัดเจตคติ." เอกสารประกอบการอบรมการวัดผล การศึกษาหมายเลข 12.2. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วรรณารถ แสงมณี. 2544. องค์การและการจัดการองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ ฯ : ระเบียบทองการพิมพ์.
- วัฒนา ศรีสัตย์วาจา. 2534. จิตวิทยาทัศนคติ. กรุงเทพฯ ฯ : คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. 2535. ความลับขององค์การพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ ฯ : ธรรมนิติ.
- ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล. 2546. มนุษย์กับสันติภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2542. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. 2547. มูลค่าสินค้าส่งออก. [Online]. Available : <http://www.moc.go.th>.
- สมพงษ์ นครศรี. 2540. "ทิศทางที่ไม่เด่นชัดของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์." วารสาร ECONNES. 6(293) : 17.

- สมยศ นาวิการ. 2543. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. 2536. การบริหาร. กรุงเทพฯ : คณะมนุษยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สายพา อังศุภโชติ. 2536. "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรแนะแนว ในวิทยาเขตเกษตร สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการแนะแนว. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สิระยา สัมมาวาจ. 2539. "การบริหารความขัดแย้ง." งามาธิบดีพยาบาลสาร. 2(2) : 94-98.
- สุชาญ โกศิน. 2523. "การสำรวจทัศนคติการสำรวจความคิดเห็น." วารสารบริหารคน. 4 (มิถุนายน- สิงหาคม 2523)
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์ และคณะ. 2532. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- สุนีย์ อัมพร. 2545. "การศึกษาเจตคติที่มีต่อการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด." สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุรางค์ ไล่ห่มฤทธิ์ชัย. 2536. "สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. 2541. "สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง." วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534. ความขัดแย้งการบริหารเพื่อการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ตะเกียง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และเอนกกุล กรี่แสง. 2518. **หลักเบื้องต้นของการวัดผลการศึกษา.** กรุงเทพฯ ฯ : อักษรสัมพันธ์.
- อมรรัตน์ อัครเศรษฐสกุล. 2544. "ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาล  
ประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 6." **วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล.** มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรุณ รักรธรรม. 2525. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพฯ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อรุณ รักรธรรม. 2530. **พฤติกรรมองค์การ ความขัดแย้งในองค์การระบบราชการ.** หนังสือ  
เสนอคณะกรรมการส่งเสริมการวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรุณ รักรธรรม. 2534. **มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร.** กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์.
- อรุณ รักรธรรม และประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2527. **การบริหารความขัดแย้งในองค์การ.** คณะ  
รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อานนท์ นาวารักษ์. 2545. "เจตคติและปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน  
ของพนักงานในแผนกซ่อมบำรุง ภาควิชา ภาควิชา วิทยาลัยเทคนิคชั้นสูงนครพนม ในนิคม  
อุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง) ที่ส่งมอบให้กับ บริษัทอโต้อลายแอนซ์  
(ประเทศไทย) จำกัด." **สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ  
อุตสาหกรรม.** สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- อุไรวรรณ กองเกียรติวิชัย. 2545. "การศึกษาเจตคติของพนักงาน ที่มีต่อการเพิ่มความได้เปรียบ  
ในการแข่งขัน ในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์หลังจากที่มีการปรับระบบ  
มาตรฐาน ISO 9000 สู่อุตสาหกรรม QS 9000 ภาควิชา ภาควิชา วิทยาลัยเทคนิค  
คอมมิวนิตีอินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด." **สารนิพนธ์วิทยาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม.** สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้า  
คุณทหารลาดกระบัง.
- อุทุมพร จามรมาน. 2537. **การสุ่มตัวอย่างทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ ฯ : ฟีนีซ์พับลิชชิง.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. **การบริหาร ทักษะการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ ฯ : สุขภาพใจ.
- เอนกกุล กรี่แสง. 2521. **จิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา.** พิษณุโลก : แผนกเอกสารและการ  
พิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.

- Allport, G.W. 1935. "Attitude." *Handbook of Social Psychology*. Murchison Worcester Mass : Clark University Press.
- Anastasi, Ann. 1982. *Psychological Testing*. 5<sup>th</sup>. ed. New York : Macmillan, Co.,Inc.
- Best, W. 1981. *Research in Education*. 4<sup>th</sup>. ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Brown, L David. 1983. *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley.
- Deutsch, Morton. 1973. *The Resolution of Conflict*. New Haven : Yale University Press.
- Dukes, Frank. 1990. *Conflict : Readings in Management and Resolution*/edited by John Burton. New York : St. Martin' s Press.
- Edwards, Allen Louis. 1957. *Techniques of Attitude Scale Construction*. New York : Appleton Century Crofts, Inc.
- Filley, Alan C. 1975. *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview. Illinois : Scott, Foresman and Company.
- Fishbein, Martin and Ajzen, Icek . 1967. *Belief, Attitude, Intention and Behavior : An Introduction to Theory and Research*. New York : Addison-Wesley.
- Good, Carter. V. 1973. *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill Book Company. Webster.
- March, James G. and Simon, Herbert A. 1958. *Organizations*. New York : John Wiley & Sons.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert L. 1978. *The Social Psychology of Organization*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley.
- Kolesnik, Walter B. 1970. *Educational Psychology*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Krejcie, U. and Morgan, M. 1970. "Determining Sample Size for Research Activities." *Journal of Education and Psychological Measurement*. 30(3) : 607-610.
- Litterer, Joseph A. 1965. *The Analysis of Organizations*. New York : John Wiley.
- Loudon and Bitta. 1988. *Consumer Behavior : Concepts and applications*/David L.Loudon Albert J. Della Bitta. 3<sup>rd</sup> ed. New York : McGraw - Hill, C.
- McDonald, Fedric J. 1959. *Educational Phychology*. San Francisco : Wedsworth Publishing.

- McGuire, W.J. 1969. "The Nature of Attitude and Attitude Change." *The Handbook of Social Psychology*. 3 : 136-314.
- Mitchell, Terence R. and Larson, James R, Tr. 1987. *People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior*. 3<sup>rd</sup> ed. New York : McGraw - Hill Book Company.
- Owens, Robert G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. 4<sup>th</sup> ed. London : Prentice-Hall International
- Pheuman, Ray W. and Bruehl, Margaret E. 1982. *Management Conflict. A Complete Process-Centered Handbook*. Englewood Cliffs : New Jersey Prenticehall, Inc.,
- Rahim, M. Afzalur. 1985. "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organization." *Human Relations*. 38(1985) : 81-89.
- Robbins, Stephen P. 1974. *Managing Organizational Conflict : A Non-Traditional Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. 1983. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Rokeach, M. 1968. *Beliefs Attitudes and Values*. San Francisco : Jossey - Bass.
- Rosenberg, G. et. al. 1960. *Attitude Organization and Change*. New Haven : Yale University.
- Sherif, C. W. et. al. 1965. *Attitude and Attitude Change*. Philadelphia : Saunder.
- Tannenbaum, R. and Schmidt, Warren H. 1958. *Management of Difference*. Harvard Business Review.
- Thomas, Kenneth. 1976. "Conflict and Conflict Management." In Marvin D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand McNally.
- Triandis, Harry C. 1971. *Attitude and Attitude Change*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Trusty, Francis M. 1987. "Managing the Tensions that Go with the Planning Process." in Robert G. Simerly and Associates. *Strategic Planning and Leadership in Continuing Education*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Van, Wijk. 1984. *Nursing Turn Over Some Cause and Solutions*. Nursing Outbook.

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

เลขที่แบบสอบถาม

1

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การศึกษาเจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม  
ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

ผู้วิจัย

นางสาว สมทรง เดชยุทธชัย

นักศึกษาระดับปริญญาโท

สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลของการวิจัย เรื่อง การศึกษา  
เจตคติต่อความขัดแย้งภายในองค์กรของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรม  
ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
2. ข้อมูลที่ได้จะนำเสนอเพื่อการวิจัยเท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบใดๆ  
ต่อท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใดๆ เกิดขึ้นแก่  
ผู้ตอบแบบสอบถาม และจะนำเสนอข้อมูลโดยรวมจากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น
3. แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ส่วน คือ
  - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีทั้งสิ้น 6 ข้อ
  - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อความขัดแย้งภายในองค์กร  
ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ
    - ตอนที่ 1 ความคิดเห็นต่อประเภทของความขัดแย้ง มีทั้งสิ้น 10 ข้อ
    - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อสาเหตุของความขัดแย้ง มีทั้งสิ้น 9 ข้อ
    - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อผลของความขัดแย้ง มีทั้งสิ้น 8 ข้อ
    - ตอนที่ 4 ความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง มีทั้งสิ้น 30 ข้อ

\*\* กรอกข้อมูลเสร็จแล้ว กรุณาพับ เย็บเข้ารูปแล้วนำส่งตู้ไปรษณีย์ได้ทันที ตามที่ อยู่หน้าไว้  
แล้วนี้

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

กรุณาส่ง

คุณ สมทรง เดชยุทธชัย  
63/85 ทิพย์ธานีคอนโดมิเนียม ซ. อ่องเอี่ยม  
ถนน บางนา-ตราด แขวง บางนา  
เขต บางนา กรุงเทพมหานคร  
10260

โทร 02-7467976 หรือ 01-9299514

## ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามความเป็นจริง

สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ  1. ชาย  2. หญิง  2
2. อายุ  1. ต่ำกว่า 25 ปี  2. 25 – 35 ปี  3  
 3. มากกว่า 35 ปี – 45 ปี  4. มากกว่า 45 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา  1. ปวช.  2. ปวส.  4  
 3.ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  4. สูงกว่าระดับปริญญาตรี
4. ประสบการณ์การทำงาน  1. น้อยกว่า 5 ปี  2. 5 – 10 ปี  5  
 3. มากกว่า 10 – 15 ปี  4. มากกว่า 15 – 20 ปี  
 5. มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่งงาน  1. ระดับบังคับบัญชา  2. ระดับปฏิบัติงาน  6
6. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือไม่  7  
 1. ไม่เคย  
 2. เคย ถ้าเคยได้รับการฝึกอบรม โปรดระบุหัวข้อเรื่องและระยะเวลาในการฝึกอบรม  
2.1 หัวข้อเรื่องที่ฝึกอบรม .....  
จำนวน ..... ครั้ง ระยะเวลา ..... เดือน ..... วัน  
2.2 หัวข้อเรื่องที่ฝึกอบรม .....  
จำนวน ..... ครั้ง ระยะเวลา ..... เดือน ..... วัน  
2.3 หัวข้อเรื่องที่ฝึกอบรม .....  
จำนวน ..... ครั้ง ระยะเวลา ..... เดือน ..... วัน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อความขัดแย้งภายในองค์กร  
คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
(ระดับความคิดเห็น ประกอบด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย  
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นต่อประเภทของความขัดแย้ง

ข้อ	ประเภทของความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
<b>ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มเดียวกัน</b>							
1	บุคลากรทุกคนในแผนกของท่านมีสิทธิเท่าเทียมกัน						
2	บุคลากรทุกคนในแผนกให้ความร่วมมือ						
3	บุคลากรทุกคนในแผนกของท่านมีน้ำใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี						
<b>ความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลในกลุ่มอื่น</b>							
4	บุคลากรระหว่างแผนกให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี						
5	ผลตอบแทนที่แต่ละแผนกได้รับไม่เท่าเทียมกัน						
6	สิ่งอำนวยความสะดวกที่แต่ละแผนกได้รับไม่เท่าเทียมกัน						
7	วิธีการทำงานของแต่ละแผนกแตกต่างกันทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน						
<b>ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม</b>							
8	การที่แต่ละฝ่ายต้องพึ่งพากันทำให้งานล่าช้า						
9	มีการแบ่งงานกันทำระหว่างกลุ่มทำให้ยากแก่การประสานงาน						
10	งานที่ทำในแต่ละกลุ่มบางครั้งมีความซ้ำซ้อนกัน						

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อสาเหตุของความขัดแย้ง

ข้อ	สาเหตุของความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
<b>องค์ประกอบด้านบุคคล</b>							
11	ความเชื่อของบุคลากรในหน่วยงานนำสู่ความขัดแย้งและค่านิยมแตกต่างกัน						
12	เพราะบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการศึกษาและประสบการณ์แตกต่างกันจึงเกิดความขัดแย้ง						
13	ความขัดแย้งเกิดจากบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีวิธีการทำงานไม่เหมือนกัน						
<b>องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์</b>							
14	ในหน่วยงานของท่านมีการรับ และแจ้งข้อมูล ข่าวสาร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง						
15	ในหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร						
16	ในหน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดความรู้และวิธีการทำงานอยู่เสมอ						
<b>สภาพขององค์กร</b>							
17	ในหน่วยงานของท่านมีความต้องการทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ เป็นต้น มากกว่าที่มีอยู่						
18	บุคลากรบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ						
19	บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความชัดเจนในอำนาจหน้าที่						

## ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อผลของความขัดแย้ง

ข้อ	ผลของความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
<b>ผลดีต่อองค์การ</b>							
20	ความขัดแย้งในองค์กรของท่านก่อให้เกิด การพัฒนาและปรับปรุงงานดีขึ้น						
21	ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์						
22	ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิด ความสามัคคีในองค์การ						
23	ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิด การตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงความคิด ของกันและกัน						
<b>ผลเสียต่อองค์การ</b>							
24	ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิด การลาออก หรือเปลี่ยนงาน						
25	ความขัดแย้งในองค์กรของท่านหากไม่ได้รับ การแก้ไขหรือได้รับการแก้ไขไม่ถูกต้องจะ ก่อให้เกิดอันตรายต่อองค์การ						
26	ความขัดแย้งในองค์กรของท่าน ก่อให้เกิด ข้อเรียกร้องเพื่อสนองความต้องการของ ตนเอง						
27	ความขัดแย้งในองค์กรของท่านที่ไม่มี การพัฒนา ก่อให้เกิดองค์กรหยุดนิ่ง ชัดขวาง การพัฒนา						

#### ตอนที่ 4 ความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
<b>การหลีกเลี่ยง</b>							
28	ท่านมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบในการ แก้ปัญหาแทนท่าน						
29	ท่านไม่ให้ความสนใจในเรื่องที่ไม่สบบอารมณ์						
30	ท่านหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะ นำไปสู่การโต้แย้ง						
31	ท่านมีความรู้สึกที่ไม่มีมีความจำเป็นที่ต้อง เอาชนะผู้อื่น						
32	ท่านหลีกเลี่ยงที่จะโต้แย้งกับผู้อื่น						
33	ท่านจะไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมที่ กำลังเจรจาในเรื่องที่ตึงเครียด						
<b>การแข่งขัน</b>							
34	ท่านเสนอเหตุผลประกอบความคิดเห็นในที่ ประชุมเพื่อให้เห็นด้วยกับท่าน						
35	ท่านจะเสนอความคิดเห็นเพื่อให้เพื่อน ร่วมงานยอมรับให้ได้						
36	ท่านโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานยอมรับว่า วิธีการปฏิบัติของท่านถูกต้องและเป็นสิ่งที่มี ประโยชน์						
37	ท่านจะยืนยันหลักการและเหตุผลเพื่อให้ บรรลุปเป้าหมายของท่านให้ได้						
38	เมื่อมีการโต้แย้งท่านเชื่อมั่นว่าจะต้องเป็นผู้ ชนะ						
39	ท่านใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อโน้มน้าวใจ เพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา						
<b>การประนีประนอม</b>							
40	ท่านใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยการให้ทั้งสองฝ่าย ยอมรับซึ่งกันและกัน						

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
41	ท่านเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา						
42	ท่านยอมให้เขาบ้างถ้าให้เกิดผลที่ดีกว่า						
43	ท่านใช้การเจรจาต่อรองเพื่อให้แต่ละฝ่าย เกิดความพอใจ						
44	ท่านยอมได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงครั้งเดียว ดีกว่าไม่ได้เลยทั้งหมด						
45	ท่านจะพยายามให้แต่ละฝ่ายยอมรับซึ่งกัน และกัน						
<b>การร่วมมือ</b>							
46	ท่านจะพยายามทำให้แต่ละฝ่ายได้ข้อตกลง ที่เห็นพ้องต้องกัน						
47	ท่านพยายามหาแนวทางร่วมกัน ด้วยการ แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น ของกันและกัน						
48	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการ แก้ปัญหา						
49	ท่านผสมผสานความคิดเห็นของทุกฝ่ายเข้า ด้วยกันเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน						
50	ท่านพูดคุยและหาเหตุผลร่วมกัน เพื่อค้นหา วิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง						
51	เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านหาทางให้คู่กรณี ปรับความเข้าใจกัน โดยให้ทั้งสองฝ่ายกล่าว เผชิญหน้ากันเพื่อบอกกล่าวปัญหาและ ความคิดของตน						
<b>การปรองดอง</b>							
52	ท่านไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของเพื่อน ร่วมงาน						

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
53	ท่านถนอมน้ำใจเพื่อนร่วมงานเพื่อรักษา สัมพันธภาพไว้						
54	ท่านยอมเสียสละในสิ่งที่ตนเองปรารถนา เพื่อให้เพื่อนร่วมงานพอใจ						
55	เมื่อเกิดความขัดแย้ง ท่านใช้คำพูดที่ทำให้ เพื่อนร่วมงานพึงพอใจ						
56	เมื่อมีการเจรจาต่อรองภายในหน่วยงาน ท่านจะนึกถึงความพึงพอใจของเพื่อน ร่วมงาน						
57	ท่านปฏิบัติเพื่อทำให้เพื่อนร่วมงานพอใจ						

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวสมทรง เดชยุทธชัย
วัน เดือน ปี เกิด	20 กันยายน 2519
สถานที่เกิด	อ.เมือง จ. สิงห์บุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เขต บางนา จ.กรุงเทพมหานคร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ.2542 – เดือนกันยายน พ.ศ. 2545 วิศวกรควบคุมคุณภาพ ฝ่ายการผลิต บริษัท โซนี่ โมบายล์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
สถานที่ทำงาน(ปัจจุบัน)	กันยายน 2545 ถึงปัจจุบัน บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ชลบุรี เทคโนโลยี เซ็นเตอร์
ตำแหน่ง	วิศวกรออกแบบ ฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2541 สำเร็จการศึกษา วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาไฟฟ้าสื่อสาร จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่