

## สาเหตุและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของสนามบินสมุย

เทียนชัย ยศแผ่น<sup>1</sup> และ ปัญญา ศรีสิงห์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>โครงการบัณฑิตศึกษาศาสาบริหารธุรกิจ (สปท.) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,  
กรุงเทพมหานคร 10900

<sup>2</sup>โครงการบัณฑิตศึกษาศาสาบริหารธุรกิจ (สปท.) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,  
กรุงเทพมหานคร 10900

\*ผู้รับผิดชอบบทความ: email: tienchai.yo@ku.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับสาเหตุความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย 2) เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย 3) เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งที่ส่งผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานสนามบินสมุย จำนวน 91 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติอนุमानเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบด้วยค่าสถิติที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการวิเคราะห์ต่อด้วยการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยพบว่า ภาพรวมสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง โดยสาเหตุความขัดแย้งที่มีความสำคัญมากที่สุดคือองค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านองค์การ และองค์ประกอบด้านบุคคล ตามลำดับ สำหรับภาพรวมแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง โดยแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ วิธีการร่วมมือ รองลงมาได้แก่ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ และสุดท้ายวิธีการเอาชนะ ซึ่งสิ่งที่สำคัญของการจัดการความขัดแย้งจึงนับได้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กร เพราะความขัดแย้งในองค์กรนั้นประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจึงควรสำรวจปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นความขัดแย้งประเภทใด มีสาเหตุมาจากอะไร พฤติกรรมของความขัดแย้งเป็นอย่างไร และก่อให้เกิดผลดีผลเสียต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งการสำรวจความขัดแย้งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิผล

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง สาเหตุความขัดแย้ง แนวทางการจัดการความขัดแย้ง

## Causes and Guidelines for Organizational Conflict Management at Samui Airport

Tienchai Yospan<sup>1</sup> and Panya Srising<sup>2</sup>

<sup>1</sup>The Civil-Military MBA Program, Faculty of Business Administration, Kasetsart University,  
Bangkok 10900

<sup>2</sup> The Civil-Military MBA Program, Faculty of Business Administration, Kasetsart University,  
Bangkok 10900

\*corresponding author: email: tienchai.yo@ku.th

### Abstract

The objectives of this research are 1) to study the level of conflict causes and conflict management approaches in the organization of Samui Airport employees; 2) to compare the approaches to conflict management in the organization of Samui Airport employees; 3) to A study of the causes of conflicts that affect the approach of conflict management in the organization of Samui Airport employees This research study is a quantitative research. The population sample used in the research 91 employees at Samui Airport using a questionnaire as a tool to collect data. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, mean, standard deviation. And use inferential statistics to test the hypothesis. By testing with statistical values One-way ANOVA When differences were found, the analysis was followed by pairwise comparison using LSD method and multiple regression analysis.

The results of the study revealed that the causes of conflicts and conflict management practices in the organization of Samui Airport employees found that the overview of the causes of conflict in the organization of employees at Samui Airport is of moderate importance. The most important cause of conflict was interaction component, followed by organizational component. And personnel components, respectively. For an overview of the approach to managing conflicts in the organization of Samui Airport employees it is of moderate importance. The most important conflict management approach is how to cooperate followed by compromise method how to avoid how to allow and finally how to overcome the importance of conflict management is therefore important to the organization. Because conflicts in organizations are successful and constructive. Depends on supervisors or executives, so should explore various conflicts. That happened to be any kind of conflict what is the cause what is the behavior of the conflict? And causing good and bad effects on the organization Conflict surveys are an important tool for effective conflict resolution.

**Keywords:** conflict, cause of conflict, conflict management guidelines

## บทนำ

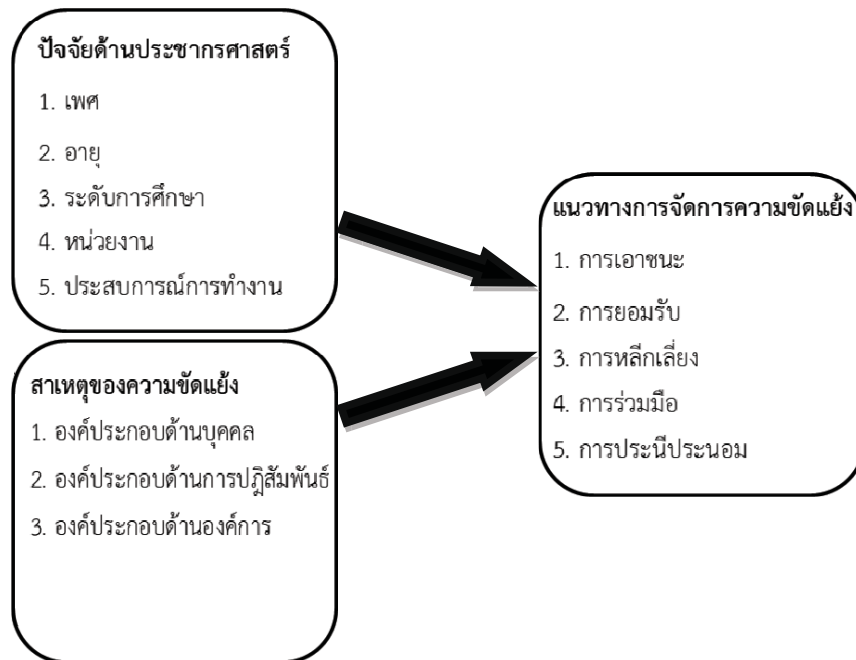
เมื่อคนมาอยู่ในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ย่อมนำไปสู่พฤติกรรมของความร่วมมือและพฤติกรรมของความขัดแย้ง สำหรับความขัดแย้งหมายถึง “กระบวนการที่เกิดจากการพยายามของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ให้บรรลุเป้าหมาย หรือได้รับความก้าวหน้าหรือผลประโยชน์ตามที่ต้องการด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง” (Robbins, 1983) ความขัดแย้งในองค์กรมีสาเหตุมาจาก 1) องค์ประกอบด้านบุคคล เช่น ภูมิหลัง ความรู้สึกนึกคิด 2) องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ อันเกิดจากกระบวนการสื่อสาร 3) องค์ประกอบด้านองค์กร เช่น การมีทรัพยากรที่มีจำกัด และกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด (Pneuman and Bruehl, 1982)

การบริหารความขัดแย้งจึงนับได้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กร เพราะความขัดแย้งในองค์กรนั้นอาจเกิดขึ้นได้ทุกระยะ และทุกรูปแบบ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจึงควรสำรวจปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นความขัดแย้งประเภทใด มีสาเหตุมาจากอะไร พฤติกรรมของความขัดแย้งเป็นอย่างไร และก่อให้เกิดผลดีผลเสียต่อองค์กรอย่างไร เป็นต้น ซึ่งการสำรวจความขัดแย้งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิผล

สำหรับในบริบทของสนามบินสมุย ซึ่งตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2532 ประกอบไปด้วยผู้บริหารและพนักงานทำงานร่วมกัน ย่อมเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง และเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ฉะนั้นจึงควรดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งโดยผ่านกระบวนการของการหาสาเหตุความขัดแย้ง เพื่อได้ข้อมูลนำไปสู่การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสนามบินสมุย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสาเหตุความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย
2. เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย
3. เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งที่ส่งผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายของความขัดแย้ง

Robbins S.P. & Judge T.A. (2013: pp.446-447) กล่าวว่า “ความขัดแย้ง” เป็นกระบวนการ ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งมีความพยายามที่จะตอบโต้อีกฝ่ายหนึ่งโดยการขัดขวาง ไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามต้องการ

Thomas K. W. (2006) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพความกังวลของบุคคลที่ปรากฏออกมาในลักษณะที่ไม่ลงรอยกัน ความกังวลดังกล่าวอาจเป็นสิ่งใดก็ได้ที่บุคคลให้ความสนใจ ซึ่งความกังวลของบุคคลในองค์กรมักเกี่ยวกับเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร การพิจารณาข้อเท็จจริงเพื่อการแก้ปัญหา รวมไปถึงการสนับสนุนกลยุทธ์ที่แตกต่าง

Montana P.J. & Charnov B.H. (2008: pp.366-367) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ ความไม่ลงรอยกัน ในกระบวนการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความไม่ลงรอยกันนี้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่แตกต่างกัน

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559: p.195) สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายมีความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ การรับรู้รับเห็น ค่านิยม ทศนคติ เป้าหมายประสพการณ์ ผลประโยชน์ และทรัพยากรทำให้เกิดพฤติกรรมที่ตกลกกันไม่ได้ โดยอีกฝ่ายหนึ่งไม่เห็นพ้อง ไม่พอใจ พยายามกีดกันและต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง

ขจรจิต บุญนาค (2551 : p.138) ได้ให้คำนิยามของคำว่า "ความขัดแย้ง" คือ การกระทำที่ไม่ลงรอยกัน ขัดขืน หรือต่อต้านกัน เป็นการต่อสู้ระหว่างผู้ไม่ลงรอยกันโดยอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เผชิญหน้าไม่สามารถหาข้อยุติที่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ไม่ว่าจะเป็นในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิดหรือผลประโยชน์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : p.11) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่าง แต่เป็นความสัมพันธ์ที่แต่ละฝ่ายไม่สามารถไปด้วยกันได้ในเรื่องความต้องการ ไม่ว่าจะมีความต้องการที่แท้จริงหรือศักยภาพที่จะทำให้เกิดความต้องการ

โดยสรุปแล้ว ความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างหรือความไม่ลงรอยกันอันเกิดจากความคิดความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ เป้าหมาย ผลประโยชน์และทรัพยากรทำให้เกิดการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ

#### **ทฤษฎีและแนวคิด**

ลัดดาวัลย์ บำรุงกิจ,สาวิกา กาญจนะ. (2551) ได้ทำการวิจัยศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านสภาพขององค์กร และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับกลาง และใช้วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีความร่วมมือ วิธีการยอมให้ และสุดท้ายคือ วิธีการหลีกเลี่ยง

อธิญา นางภักดี และ อรนนท์ กลันทปุระ (2558) ได้ทำการวิจัยศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

(Betty, 1984,P. 281 อ้างถึงใน บงกช ยูวณะเดมิย์, 2538, หน้า 39) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิถีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา ดยใช้แบบสอบถามของ Thomas Kilmann conflict mode instrument ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า วิถีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการเพศชายและหญิง ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความขัดแย้ง

Pneuman & Bruehl (1982, pp. 35-49) ได้จำแนก สาเหตุของความขัดแย้งได้ 3 สาเหตุคือ 1) องค์ประกอบด้านบุคคล เช่น ภูมิหลัง ความรู้สึกนึกคิด 2) องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ อันเกิดจากกระบวนการสื่อสาร 3) องค์ประกอบด้านองค์การ เช่นการมีทรัพยากรที่มีจำกัด และกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด

Thomas & Kilmann (1987. pp. 11-16 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-109) แนวทางการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 วิธีได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

#### **ระเบียบวิธีวิจัย**

งานวิจัยนี้ศึกษาสาเหตุและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของสนามบินสมุย โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

**ประชากรเป้าหมาย** คือ กลุ่มพนักงานสนามบินสมุย จำนวน 91 คน

**การหาคุณภาพเครื่องมือ**

1. นำแบบสอบถามที่ได้หาค่า IOC โดยให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ 3 ท่านตรวจสอบเนื้อหาเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ต้องให้ค่าน้อย 0.5 หรือมากกว่าจึงจะได้รับการยอมรับ

2. นำแบบสอบถามที่แก้ไขเพิ่มเติมไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาคุณภาพโดยใช้วิธี Reliability Coefficient ค่าความเชื่อมั่นที่อยู่ในระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อตรวจสอบความแม่นยำและความเหมาะสมของแบบสอบถามในการสื่อสารให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจตรงกัน โดยผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าถาด้านสาเหตุความขัดแย้ง เท่ากับ 0.940 ค่าถาด้านแนวทางการจัดการความขัดแย้ง เท่ากับ 0.830 และผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.943 จากค่าสัมประสิทธิ์ที่ออกมา แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีในการศึกษาจากหนังสือ เอกสาร บทความงานวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการออกแบบสอบถามกับพนักงานของ สนามบินสมุย โดยตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง จำนวน 91 ชุด

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทุติยภูมิ วิเคราะห์โดยนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้เก็บรวบรวมมา วิเคราะห์ร่วมกับผลการวิจัยที่ได้จากข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อจัดทำข้อวิจารณ์และสรุปผลการวิจัย

ข้อมูลปฐมภูมิ ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด 91 ฉบับ จะนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ โดยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

2. ตรวจสอบความผิดพลาดจากการบันทึกข้อมูล ก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูล

3. การลดรหัสเพื่อแปลงข้อมูลในการนำไปใช้เป็นข้อมูลประมวลผลด้วยโปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับมาทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

#### สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นวิธีการหาค่าสถิติพื้นฐาน ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงบรรยาย ลักษณะของตัวแปร ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. สถิติเชิงอนุมาน เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การทดสอบการวิเคราะห์ค่าสถิติที (t-test) ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการวิเคราะห์ต่อด้วยการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) การทดสอบสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ จะต้องหาสมการถดถอย เพื่อใช้ในการพยากรณ์ของตัวแปรตาม และหาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่เป็นไปได้สูงสุดระหว่างตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม

#### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานสนามบินสมุยจำนวน 91 คน มีรายละเอียดข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ดังนี้ จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 65.93 และเพศหญิง จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 34.07 ตามลำดับ จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 30 - 39 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 43.96 จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 67.03 จำแนกตามหน่วยงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในแผนกปฏิบัติการในเขตการบิน จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 59.34 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานที่สนามบินสมุย 5 - 10 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 41.76

ผลการวิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรของสนามบินสมุย พบว่าภาพรวมสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรของสนามบินสมุยมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญมาก คือ องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับคือ 3.44 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญปานกลาง คือ องค์ประกอบด้านองค์การ มีค่าเฉลี่ยคือ 3.27 และองค์ประกอบด้านบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03

ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของสนามบินสมุย พบว่าภาพรวมแนวทางการจัดการความขัดแย้งมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย โดยเรียงลำดับแนวทางการจัดการที่มีความสำคัญมากไปน้อย พบว่า วิธีการร่วมมือ คือการผสมผสานความคิดเห็นเข้าด้วยกันเพื่อได้รับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งสองฝ่าย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 รองลงมาวิธีการประนีประนอม คือการพบกันครึ่งทาง ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้ได้บางส่วน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 วิธีการหลีกเลี่ยง คือการหลีกเลี่ยงปัญหา หรือไม่สนใจความขัดแย้ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 วิธีการยอมให้ คือการยอมทำตามความคิดหรือการตัดสินใจของผู้อื่น แม้ว่าเราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 และสุดท้ายวิธีการเอาชนะ คือ การใช้อำนาจ การบังคับ หรือข่มขู่ให้ผู้อื่นทำตาม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.76 ตามลำดับ

### สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องสาเหตุและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของสนามบินสมุย ได้นำผลสรุปมาเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันเพื่ออธิบายสมมติฐาน และวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยแตกต่างกัน ทดสอบโดยค่าสถิติที (t-test) พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยแตกต่างกัน ทดสอบโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยแตกต่างกัน ทดสอบโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐาน จากการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่า พนักงานสนามบินสมุยที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสนามบินสมุยมากกว่า พนักงานสนามบินสมุยที่มีการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี

สมมติฐานที่ 1.4 หน่วยงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยแตกต่างกัน ทดสอบโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า หน่วยงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.5 ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยแตกต่างกัน ทดสอบโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุยแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐาน จากการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่า พนักงานสนามบินสมุยที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี ให้ความสำคัญกับแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสนามบินสมุยมากกว่า พนักงานสนามบินสมุยที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี

**สมมติฐานที่ 2** สาเหตุความขัดแย้งส่งผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย

สมมติฐานที่ 2.1 องค์ประกอบด้านบุคคลส่งผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย ทดสอบโดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า องค์ประกอบด้านบุคคลส่งผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย ซึ่งยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2.2 องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ส่งผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย ทดสอบโดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ส่งผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย ซึ่งยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2.3 องค์ประกอบด้านองค์การส่งผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงาน สนาบบินสมุย ทดสอบโดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า องค์ประกอบด้านองค์การไม่ส่งผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงาน สนาบบินสมุย ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน

ตารางผลการวิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรของ สนาบบินสมุยต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของ สนาบบินสมุยโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรของ สนาบบินสมุย	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.800	.232		7.771	.000
องค์ประกอบด้านบุคคล	.169	.089	.219	2.901	.041*
องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์	.395	.096	.585	4.108	.000*
องค์ประกอบด้านองค์การ	-.119	.116	-.164	-1.025	.308

R = 0.599 R<sup>2</sup> = 0.359 Adjusted R<sup>2</sup> = 0.337 SE = .33735

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ พบว่า สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรของ สนาบบินสมุย องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของ สนาบบินสมุย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถร่วมกันอธิบายได้ร้อยละ 35.90 (R<sup>2</sup> = 0.359) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.599 (R = 0.599) โดยปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ (B=0.395) ตามด้วย องค์ประกอบด้านบุคคล (B=0.169) โดยมีสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

แนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของ สนาบบินสมุย = 1.800 + 0.395 (องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์) + 0.169 (องค์ประกอบด้านบุคคล)

ค่า B ขององค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ เท่ากับ 0.395 หมายความว่า ถ้าข้อมูลองค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้อาณาเขตการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของ สนาบบินสมุย เพิ่มขึ้น 0.395 หน่วย เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ดังนั้นเป็นไปตามสมมติฐาน

ค่า B ขององค์ประกอบด้านบุคคล เท่ากับ 0.169 หมายความว่า ถ้าข้อมูลองค์ประกอบด้านบุคคลเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้อาณาเขตการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของ สนาบบินสมุย เพิ่มขึ้น 0.169 หน่วย เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.041 ดังนั้นเป็นไปตามสมมติฐาน

และองค์ประกอบด้านองค์การ ผลการทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.308 ดังนั้นไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. สาเหตุความขัดแย้งในองค์กรของ สนาบบินสมุย จากผลการศึกษาพบว่าพนักงาน สนาบบินสมุยให้ความสำคัญกับสาเหตุความขัดแย้งด้านการปฏิสัมพันธ์มากที่สุด ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน ควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ ให้กับพนักงานด้วยช่องทางที่พนักงานสามารถรับข้อมูลได้ง่าย โดยพนักงานจะต้องได้รับเนื้อหาที่ครบถ้วน ชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย รวมถึงลดขั้นตอนในการส่งข่าวสารให้แก่พนักงาน โดยคำนึงถึงความรวดเร็วในการรับได้ข่าวสารของพนักงาน

2. แนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของ สนาบบินสมุย จากผลการศึกษาพบว่าพนักงาน สนาบบินสมุยให้ความสำคัญกับแนวทางการจัดการความขัดแย้งวิธีการร่วมมือมากที่สุด ซึ่งพนักงานในองค์กรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้าแผนก พนักงานระดับปฏิบัติการ จะต้องมีความเข้าใจร่วมกันในแนวทางการผสมผสานความคิดเห็นเข้าด้วยกันเพื่อได้รับประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย เมื่อเกิดปัญหาควรที่จะมีการตัดสินใจร่วมกันในแนวทางการแก้ไขเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย

3. จากผลการศึกษาพนักงาน สนาบบินสมุยที่มีระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงาน สนาบบินสมุยแตกต่างกัน โดยในองค์กร สนาบบินสมุยควรที่จะมุ่งเน้นพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี โดยพนักงานกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กร สนาบบินสมุยมากที่สุด โดยผู้บริหารอาจมุ่งเน้นกลยุทธ์ในส่วนของการสนับสนุนทุนการศึกษาให้พนักงานมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น รวมถึงฝึกให้พนักงานรับรู้แนวทางในการจัดการความขัดแย้งได้

อย่างมืออาชีพ ส่งเสริมการฝึกอบรม และการปฏิบัติจริงเมื่อเกิดความขัดแย้ง เพื่อให้พนักงานพร้อมรับมือจากความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

4. จากผลการศึกษาพบว่า สาเหตุความขัดแย้ง ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านบุคคลและองค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์ ส่งผลต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานสนามบินสมุย เพื่อลดความขัดแย้งดังกล่าว องค์กรควรที่จะให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าทั้งของตนเองและเพื่อนร่วมงาน จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ทั้งภายในส่วนงานและนอกส่วนงาน เพื่อสร้างความใกล้ชิดแก่พนักงานในองค์กร จัดฝึกอบรมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน ในการลดข้อเสียต่างๆ เมื่อพนักงานในองค์กรได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์

#### เอกสารอ้างอิง

- Pneuman, R. W. and M.E. Bruehl. 1982. Managing Conflict. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. 1983. Organization Behavior. New Jersey: Prentice-Hall.
- Montana, P. and Charnov, B. (2008). Management. 4th ed. New York: Barron's Educational Series, Inc.
- Robbins, S. and Judge, T. (2013). Organizational behavior. 15th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Thomas, K. (2006). Making conflict management a strategic advantage.
- ขจรจิต บุญนาค. (2554). ความขัดแย้ง VS ความรุนแรง. วารสารนักบริหาร, 31(3), pp.136-144.
- บงกช ยูวะนะเตมีย์. (2538). การศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด กรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ลัดดาวัลย์ บำรุงกิจ,สาวิกา กาญจนะ. (2551) สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.ม.ป.ท.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง.(2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์.วารสารวิจัยอภินิหารปริทัศน์, 6(2), pp.193-208.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เลิฟ แอนด์ ลิฟเพรส
- อธิญา งามภักดิ์ และ อرنันท์ กลันทปุระ (2558) สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน