

แนวทางการจัดการความขัดแย้งจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย Conflict Management between Academic Staffs in Higher Education

วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย^{1*} และคณะ

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

*mbakru1@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย 2) เพื่อค้นหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย การวิจัยในครั้งนี้จะใช้เทคนิคการทำวิจัยแบบผสมผสาน โดยผลจากการทำวิจัยเชิงปริมาณ ร่วมกับการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรจากการทำวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยจำนวน 18,519 ราย ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 410 ราย ใช้วิธีสุ่มแบบสะดวก จากมหาวิทยาลัยของรัฐ 16 แห่ง และของเอกชนจำนวน 8 แห่ง สำหรับกลุ่มเป้าหมายในการทำคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์บุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยรัฐบาล 2 แห่ง และเอกชน 2 แห่ง โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง สถิติที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การหาค่าสหสัมพันธ์จากสมการเชิงโครงสร้าง และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบไปด้วย 1) ด้านการสื่อสารของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย พบว่าส่วนใหญ่เกิดจากความเข้าใจในความหมายของข้อมูลที่ได้รับมาปฏิบัติไม่ตรงกัน การส่งและรับข้อมูลไม่ถูกต้อง และการรับข้อมูลไม่ตรงกันในเรื่องเดียวกัน 2) ด้านโครงสร้างองค์การของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย พบว่าส่วนใหญ่เกิดจากการมอบอำนาจหน้าที่ที่คลุมเครือไม่ชัดเจน การแบ่งภาระงานที่ไม่เป็นธรรม และการแบ่งงานที่ซ้ำซ้อนกัน และ 3) ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย พบว่าส่วนใหญ่เกิดจากบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน บุคลากรมีค่านิยมในการทำงานแตกต่างกัน และบุคลากรมีความชำนาญและถนัดที่แตกต่างกัน

2. แนวทางการจัดการความขัดแย้ง มาจาก สาเหตุความขัดแย้งจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเกิดจากโครงสร้างขององค์การ ($\lambda_x = 0.71$) ในส่วนการป้องกันความขัดแย้งเกิดจากการป้องกันความขัดแย้งโดยการทำงานสมานฉันท์ ($\lambda_x = 0.72$) และการแก้ไขความขัดแย้งได้แก่การแก้ไขความขัดแย้ง โดยการประนีประนอม ($\lambda_x = 0.61$)

ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า แนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากการบริหารหลักสูตรในมหาวิทยาลัยระหว่างอาจารย์กับผู้บริหารพบว่าการเก็บข้อมูลพบว่าทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนจะใช้แนวทางที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ อาจารย์จะยึดตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก เพียงแต่หากเกิดข้อขัดแย้งก็จะเน้นการเข้าไปเจรจา ชี้แจง หาเหตุผลร่วม ปรับทัศนคติให้เข้าหากัน แนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากการบริหารหลักสูตรในมหาวิทยาลัย ระหว่างอาจารย์กับเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่จะใช้หลักของการเจรจาพูดคุย ปรับความเข้าใจกัน เน้นบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ยืดหยุ่นการทำงานร่วมกัน ทำความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างกัน และแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากการบริหารหลักสูตรในมหาวิทยาลัย ระหว่างอาจารย์กับลูกศิษย์ ผลการวิจัยพบว่าทั้งอาจารย์ในภาครัฐและเอกชนจะเน้นเรื่องของการหาข้อตกลงร่วมกันตั้งแต่เริ่มเรียนมีการออกกฎระเบียบการอยู่ร่วมกัน และเมื่อมีปัญหาจะมีใครส่วนหาถึงสาเหตุ มีการพูดคุย ปรับทัศนคติเข้าหากัน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นมิตร พยายามให้ศิษย์ได้เรียนรู้จากประเด็นของความขัดแย้ง

คำสำคัญ: การจัดการความขัดแย้ง บุคลากรสายวิชาการ

Abstract

The purpose of this paper is to 1) study the causes of conflict arising from academic staff at the university. 2) find a way to handle conflicts arising from academic staff at the university. The methodology using in this paper is a mixed-method where both quantitative and qualitative analyses have been employed. The population of quantitative research is 18,519 academic staff in the university, 410 samples were convenience sampling, from 16 public universities and 8 private universities. In the qualitative part, on the other hand, the paper obtains samples from the interview of academic staffs in 2 public and 2 private universities by purposive selection. Statistics used in quantitative research include the correlation from structural equation modeling and qualitative research uses content analysis.

The paper finds the main causes of disputes which are:

1. Communication problem - the most common cause of conflict happens because of misunderstanding the meaning of information as well as incorrectly sending and receiving information and inaccurately receiving the same set of information;

2. Structural problem - this problem arises because of unclear division of authority, unjust distribution of workload and repetition of work;

3. Interpersonal relationship problem - the conflicts occur because of different ideology, work ethics and expertise.

The results from the structural equation model indicate that the structure of organization ($\lambda_x = 0.71$) plays a key role in causing conflicts among academic staffs. The model also reveals that working together ($\lambda_x = 0.72$) is the most effective way to prevent conflicts, and compromising ($\lambda_x = 0.61$) is the best means to resolve disputes.

Furthermore, the results from the quantitative analysis reveal similar findings both in public and private universities that the instructors usually abide by their superiors' order. If conflict arises, both instructors and the superiors tend to negotiate in order to find a common ground and fine tune their opinions. If conflicts arise among instructors, they try to resolve such disputes by talking with each other in a friendly manner to clarify any misunderstanding. The goal of such talks is to understand their differences and make a compromise to work together. The conflict resolution between instructors and students, on the other hand, takes a different approach. The instructors both in public and private universities are more likely to talk with the students in order to develop a set of classroom rules at the beginning of the class. When problems arise, there will be an investigation into the cause of conflicts and a way to reach reconciliation. Furthermore, the students can also learn their lesson during this conflict resolution process.

Keywords: conflict management, academic staffs

1. บทนำ

ความเจริญของคนในชาติ เกิดจากการพัฒนาคนในชาติ ให้มีความรู้ความเข้าใจ ต่อการพัฒนาการและความเป็นโลกาภิวัตน์ ดังนั้นเราจะเห็นได้ว่า ระดับการศึกษาที่มีผลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการพัฒนาประเทศ จะเห็นได้ว่าประเทศที่พัฒนา

แล้ว ต่างเน้นให้ความสำคัญของคนในชาติให้มีการศึกษาที่มีคุณภาพ จึงปฏิเสธไม่ได้ว่า สถานศึกษาเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่จะทำให้อาจารย์ พัฒนาคณะ เพื่อให้คนสร้างชาติ ประสบความสำเร็จ

การขยายตัวของการศึกษาเข้าสู่ระดับอุดมศึกษา ของคนในประเทศไทยเป็นนิมิตหมายที่ดีที่น่าจะเป็นหลักประกันได้ว่า คนในชาติให้ความสนใจต่อการศึกษา เพราะการศึกษาจะเป็นการเปิดโอกาสในการประกอบอาชีพ บุคลากรในมหาวิทยาลัย จึงมีความสำคัญในฐานะผู้ขับเคลื่อนให้ พันธกิจสร้างคนในชาติมีความรู้ประสบความสำเร็จ แต่ในความเป็นจริงที่พบเห็นในปัจจุบัน เราจะพบว่า ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาก็มีความขัดแย้ง โดยเฉพาะการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ปริญญาโท และปริญญาเอก ซึ่งมีผลตอบแทนของชั่วโมงสอนที่มาก หลักสูตรต่างๆ เหล่านี้ มีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งเป็น อาจารย์ผู้สอน ค่อนข้างมาก

ข้อขัดแย้งเชิงอำนาจ และผลประโยชน์ระหว่างอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น เหตุผลสำคัญคือ การเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น ทุกคนมีสิทธิและฐานะเท่าเทียมกัน ความแตกต่างในเรื่องตำแหน่งทางบริหารนั้น เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นชั่วคราว แต่ความแตกต่างที่สำคัญคือ ตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งจะติดตัวไปกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไปตลอดชีวิตประกอบกับความแตกต่างระหว่าง สถานะความเป็นข้าราชการ และพนักงานในมหาวิทยาลัย ยังคงมีช่องว่างอยู่ ทำให้ความขัดแย้งระหว่างอาจารย์กับอาจารย์ อาจารย์กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีมากขึ้น ล่าสุดมีข้อเรียกร้องของ เครือข่ายพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา กว่า 40 แห่งทั่วประเทศ เพื่อขอความธรรม เรื่องสิทธิประโยชน์ และให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อได้รับสิทธิประโยชน์และการดูแลไม่น้อยกว่าหรือเท่าเทียมกับข้าราชการ เช่น สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น ทำให้ความขัดแย้งด้านอำนาจระหว่างอาจารย์ กับผู้บริหารในมหาวิทยาลัย มักจะปรากฏอยู่ในสำนวนการพิจารณาคดีของศาลปกครองเสมอ แม้กระทั่งความขัดแย้งระหว่างอาจารย์ด้วยกันก็ตาม ตามที่สำรวจข้อมูลในสำนวนการฟ้องร้องในศาลปกครอง ปรากฏว่ามีอาจารย์จำนวนมากฟ้องร้องต่อศาลปกครอง ทั้งศาลปกครองกลาง ศาลปกครองสูงสุด (ผู้จัดการรายวัน 2555)

ความขัดแย้งระหว่างอาจารย์มหาวิทยาลัยที่เป็นชาวดังในช่วงเวลาไม่นานมานี้เป็นเรื่องของความขัดแย้ง ระหว่างอาจารย์ระดับปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง สุดท้ายเกิดเหตุที่น่าสลด ไปถึงจุดที่มีการยิงคู่กรณี และยิงตัวเองตายในเวลาต่อมา (คมชัดลึก 2559) ในความเป็นจริงแล้ว เหตุการณ์ดังกล่าวไม่น่าจะเกิดขึ้นได้กับ อาจารย์ที่มีการศึกษาระดับชั้นสูงสุด และเป็นแม่พิมพ์ที่จะประสิทธิ์ประสาทวิชาคนในสังคมได้ แต่สิ่งนี้เกิดขึ้น เนื่องจากความขัดแย้ง และความเครียดที่เกิดจากการอยู่ร่วมกัน

ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ ความแตกต่างเป็นเรื่องปกติในสังคม แต่ความรุนแรงนั้นสิ่งไม่พึงประสงค์ ความขัดแย้งอาจจะเป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวัน แต่ความขัดแย้งที่ไม่ปกติคือความขัดแย้งที่เรื้อรัง (Protracted conflicts) ซึ่งมักจะเกี่ยวเนื่องกับความตึงเครียดขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้สึกปลอดภัย อัตลักษณ์ การมีส่วนร่วม ความเท่าเทียมกัน (Azar 1990) เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มกันในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ในความขัดแย้งที่สะสมเรื้อรัง มักจะก่อให้เกิดความเครียด และผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ตามมา

การบริหารมหาวิทยาลัยที่ไม่บรรลุเป้าหมายหรือขาดประสิทธิภาพนั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากการบริหารงานบุคลากรที่เกิดปัญหาความขัดแย้งการระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาระหว่างอาจารย์ด้วยกัน และปัญหา ระหว่างอาจารย์กับลูกศิษย์ ปรากฏให้เห็นอยู่เสมอว่าอาจารย์ในคณะเดียวกัน ทะเลาะเบาะแว้งกัน แบ่งพรรคแบ่งพวก อิจฉาริษยากันแก่งแย่งกัน ความคิดเห็นแตกต่างกัน การขาดความสามัคคีกัน การทำงานที่ไม่ประสานกัน รวมถึงความขัดแย้งอันเนื่องมาจากผลประโยชน์ขัดกัน โดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบ และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านความดีและความรุนแรง การศึกษา แนวทางการจัดการความขัดแย้งจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย มีความมุ่งหวังว่าการศึกษาจากงานศึกษาดังกล่าว น่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ ในการบรรเทาปัญหาความขัดแย้งที่เรื้อรังอันเป็นการนำไปสู่การบั่นทอนการพัฒนาคนในชาติ และสำหรับผู้ที่สนใจที่จะนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร และคุณภาพการศึกษาต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย
2. เพื่อค้นหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาสร้างกรอบแนวคิดในการทำการศึกษามาจากการบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ซึ่งเป็นทฤษฎีทางวิชาการ (Theoretical framework) นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

สุเมธ แสงนิมิต (2544 : 100-105) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) และความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intergroup Conflict)

สมบัติ นพรัค (2553) เสนอว่าประเภทของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Intrapersonal Conflict) สาเหตุอาจมาจาก ความขัดแย้งเนื่องจากความคิดเห็นแตกต่างกัน ความขัดแย้งเนื่องจากการรับรู้แตกต่างกัน ความขัดแย้งเนื่องจากค่านิยมหรือทัศนคติแตกต่างกัน ความขัดแย้งเนื่องจากมีอคติต่อกัน และความขัดแย้งเนื่องจากผลประโยชน์ขัดกัน กรณีเช่นนี้ต้องหาสาเหตุของความขัดแย้งและแก้ไขให้ถูกจุด ถูกคู่ และถูกคน

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Group Conflict) แยกเป็น 2 ประเภท คือ

- 2.1 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within Group Conflict) อาจเกิดจากความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority Conflict) และความขัดแย้งในประเด็น (Issue Conflict) คือ ความคิดเห็นไม่ตรงกัน

- 2.2 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between Group Conflict) อาจเกิดจากความขัดแย้งตามหน้าที่ (Functional Conflict) ความขัดแย้งตามระดับชั้น (Hierarchy Conflict) และความขัดแย้งระดับสายงาน (Line – Staff Conflict)

Duke (1976) เสนอว่า บุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะแสดงการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งออกเป็น พฤติกรรม 5 แบบ คือ

1. เอาชนะ (competition) เป็นพฤติกรรมที่เป็นการเอาใจตัวเองโดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจเพื่อให้ตนได้ประโยชน์

2. การร่วมมือ (collaboration) มีลักษณะมุ่งเอาชนะแต่ร่วมมือแก้ปัญหาอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม (compromising) อยู่ในลักษณะพบกันครึ่งทาง มีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

4. การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการไม่สู้ปัญหาไม่ร่วมมือแก้ปัญหา แสดงอาการเฉื่อยชา

5. การยอมให้ (accommodation) เป็นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ คล้ายภาษิตที่ว่า แพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

Pneuman and Bruehl (1982 : 35) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ว่า สามารถแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ภูมิหลังของบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันทาง วัฒนธรรม การศึกษา ประสบการณ์ ค่านิยมและความเชื่อ รวมทั้งอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ

อุปนิสัยส่วนตัว รวมทั้งภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลและการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความเข้าใจ และความคิดเห็นต่างกัน ทำให้ "การสร้างความสัมพันธ์" ที่แสดงออกแตกต่างกัน

2. การปฏิสัมพันธ์ และกระบวนการสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพขาดความชัดเจน ข้อมูล บิดเบือน รวมทั้งความล่าช้าของการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือ การสื่อสาร (communication) ที่ไม่ดีหรือ ไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น

3. สภาพโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ การมีทรัพยากรจำกัด ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และสายงานบังคับบัญชา กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด และการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์และอำนาจ และการมีข้อยกเว้นสำหรับบางกลุ่มบุคคลที่ไม่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานตามที่กำหนด

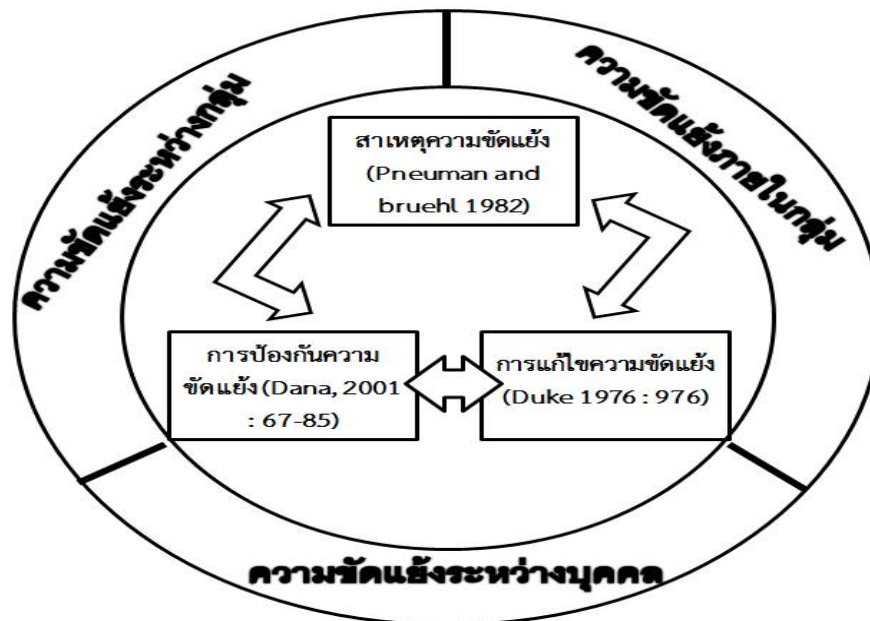
Daniel (2001) ได้เขียนถึงการแก้ป้องกันความขัดแย้งโดยทั่วไปสามรูปแบบคือ

1. การต่อสู้ด้วยการใช้อำนาจ โดยคู่กรณีจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ (ร่างกายที่แข็งแรง การข่มขู่ เสียงดัง พรรคพวกมาก) มาบีบบังคับให้ฝ่ายตรงข้ามยอมจำนน ซึ่งผลออกมาจะมีผู้แพ้ ผู้ชนะ

2. การต่อสู้ด้วยการใช้สิทธิ โดยคู่กรณีจะยกแหล่งอำนาจต่างๆ (ผู้ปกครอง หัวหน้า คู่มือ ขั้นตอน กฎหมาย) มาใช้ในการพิจารณาว่าใครมีสิทธิที่ถูกต้อง ซึ่งผลออกมาจะมีผู้แพ้ ผู้ชนะ

3. การปรองดองด้วยผลประโยชน์ (Interest Reconciliation) เป็นวิธีที่แบ่งปันผลประโยชน์กัน หรือมีได้บ้างเสียบ้าง ข้อดีคือไม่เป็นปรปักษ์กัน การแก้ไขความขัดแย้งแบบดั้งเดิมจะใช้ 2 แบบแรก แต่วิธีที่ได้ผลดีในปัจจุบันใช้แบบที่ 3 (Dana, 2001 : 67-85)

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



สมบัติ นพรัก. (2553); สุเมธ แสงนิมิต. (2544)

รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความขัดแย้งจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย ใช้วิธีการวิจัยเชิงผสม (Mixed - Method Research) ระหว่างการทำวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการทำวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ โดยมีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

4.1 กลุ่มเป้าหมายในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ

ที่ใช้ในการในการวิจัยนี้ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย จำนวน 20 ราย ใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Selection) แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนอย่างละ 2 แห่ง ได้มหาวิทยาลัยเป้าหมายของรัฐได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนได้แก่ มหาวิทยาลัยหัวเฉียว และมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ คัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้หลักการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการ

ติดต่อบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย โดยตรง ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) กำหนดจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้นแห่งละ 5 ราย

4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากทำวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรในการวิจัย คือ กลุ่มบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย จำนวน 18,519 ราย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2559) คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane 1967) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง ผู้วิจัยเพิ่มขนาดตัวอย่างอีก 10 หน่วย ได้ข้อมูลที่ต้องจัดเก็บจำนวน 410 ตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ทำการจับฉลากมหาวิทยาลัยที่ต้องการจัดเก็บโดยแบ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาลและเอกชนที่ต้องจัดเก็บดังนี้

ตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่จัดเก็บ

กลุ่มตัวอย่าง	รายชื่อมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเอกชน 8 แห่ง (เก็บข้อมูลแห่งละ 26 ราย) รวม 208 ราย -เก็บได้จริง 203 ราย	1.มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 2.มหาวิทยาลัยธนบุรี 3.มหาวิทยาลัยศรีปทุม 4.มหาวิทยาลัยรังสิต 5.มหาวิทยาลัยสยามธุรกิจ 6.มหาวิทยาลัยหัวเฉียว 7.มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ 8.มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรัฐบาล 16 แห่ง (เก็บข้อมูลแห่งละ 13 ราย) รวม 208 ราย -เก็บได้จริง 207 ราย	1.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 2.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4.มหาวิทยาลัยบูรพา 5.มหาวิทยาลัยขอนแก่น 6.สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 7.มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 8.มหาวิทยาลัยมหิดล 9.มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี 10.มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 11.มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 12.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 13.มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 14.มหาวิทยาลัยศิลปากร 15.มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง 16. มหาวิทยาลัยทักษิณ

4.3 เครื่องมือการทำวิจัยเชิงคุณภาพ

แนวการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ในการวิจัย ตลอดจนผลงานในการวิจัย เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ทางด้านเนื้อหาภายใต้ทฤษฎีทางการจัดการความขัดแย้ง ผ่านการวิเคราะห์และแนวคิดของนักวิจัย และนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดเบื้องต้น และสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างนำไปสัมภาษณ์เชิงลึก บุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยจำนวน 20 ราย

การวิจัยเชิงคุณภาพ อาศัยแนวคิดการทำวิจัยของ สุธงศ์ จันทวานิช (2553 : 128-130) ใช้การตรวจสอบข้อมูล แบบสามเส้า(triangulation) ด้านข้อมูล(data triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้อง โดยเปรียบเทียบความต่างของแหล่งเวลา สถานที่ และบุคคล มีการตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (investigator triangulation) คือ ตรวจสอบว่าโดยการรวบรวมข้อมูลภาคสนามแต่ละแห่งให้มีผู้วิจัยสองราย และ การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) คือ การใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆกันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการซักถามพร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย

หลังจากได้บทสัมภาษณ์เชิงลึกมาแล้วคณะผู้วิจัยจะนำบทสัมภาษณ์มาถอดบทสัมภาษณ์แล้ว ดำเนินการวิเคราะห์ ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มข้อมูล และเรียงข้อมูล ตลอดจนจัดลำดับข้อมูลตามเนื้อหาที่ต้องศึกษา จากนั้นวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการ เพื่อค้นหาตัวชี้วัดที่สอดคล้อง กับสภาพจริง ภายใต้บริบทจริง ต่อจากนั้น คือการสังเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาทำการสังเคราะห์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้ ข้อมูลเกี่ยวกับ ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผ่านการทบทวนวรรณกรรมและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลตอนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบเลือกตอบจำนวน 7 ข้อ ประกอบไปด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งทางวิชาการ สาขาที่ทำการสอน และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสาย วิชาการ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ข้อคำถามครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับ สาเหตุความขัดแย้ง ประกอบไปด้วยด้านการสื่อสาร จำนวน 7 ข้อ ด้านโครงสร้างองค์การ จำนวน 7 ข้อ และด้านความสัมพันธ์ จำนวน 7 ข้อ รวมเป็น 21 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการป้องกันความขัดแย้ง แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ข้อคำถามครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน จำนวน 5 ข้อ และ การทำงานสมานฉันท์ จำนวน 5 ข้อ รวมเป็น 10 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการแก้ไขความขัดแย้ง แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ข้อคำถามครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับ การหลีกเลี่ยง จำนวน 4 ข้อ การเอาชนะ จำนวน 4 ข้อ การยอมให้ จำนวน 4 ข้อ ความร่วมมือ จำนวน 4 ข้อ ประนีประนอม จำนวน 4 ข้อ รวมเป็น 20 ข้อ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามปลายเปิดแนวทางในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ประกอบไปด้วย 3 ข้อคำถามได้แก่ ท่านมีแนวทางในการจัดการปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลอย่างไร ท่านมีแนวทางในการจัดการความขัดแย้งภายในกลุ่มอย่างไร และท่านมีแนวทางในการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอย่างไร

4.5.การทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ด้วยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดย

อาศัยดุลยพินิจของ ผู้ทรงคุณวุฒิรวม 3 ท่าน ตรวจสอบความครอบคลุมตามองค์ประกอบที่กำหนด และพิจารณาประเมิน

ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับนิยามศัพท์เฉพาะ การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำ การทดสอบความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถาม โดยได้ทำการทดลอง (try-out) กับกลุ่ม ซึ่งไม่ใช่กลุ่ม ตัวอย่างได้แก่ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 40 ชุด แล้วนำผลการทดสอบมาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (alpha coefficient) ด้วยวิธีของครอนบัทซ์ (Cronbach's alpha: α) โดยค่า α ที่ได้จะต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 เครื่องมือนี้จึงสามารถนำไปใช้สำหรับการรวบรวมข้อมูล (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543 : 132) ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ ด้วยวิธีของครอนบัทซ์ ได้ดังนี้ ด้านสาเหตุความขัดแย้งได้ค่าอัลฟา 0.84-0.96 ด้านการป้องกันความขัดแย้ง อยู่ในช่วง 0.92-0.93 ด้านการแก้ไขความขัดแย้ง อยู่ในช่วง 0.84-0.94 สรุปได้ว่าแบบสอบถามผ่านการทดสอบคุณภาพ

5. การใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์สถิติพรรณนาขั้นพื้นฐาน (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ในการวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในส่วนสถิติพรรณนา

ตรวจสอบแบบจำลองสมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ (Structural Model) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปลิสเรล (LISREL Version 8.52) วิเคราะห์ความกลมกลืนของแบบจำลอง (Goodness of Fit) ซึ่ง อัตราส่วนไค สแควร์กับองศาความเป็นอิสระ (Chi-square/df) และ ดัชนีเรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือปรับมาตรฐาน (SRMR) สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะไม่วิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วย ค่าไค สแควร์ (Chi-square) แม้จะเป็นดัชนีวัดความกลมกลืนที่เป็นที่นิยม เนื่องจาก การวิเคราะห์ ด้วย ค่าไคสแควร์จะมีข้อจำกัดในกรณีที่ n มีค่ามากเพราะจะทำให้ค่าไค สแควร์สูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง

ในส่วนสถิติสรุปอ้างอิง เพื่อตอบสมมติฐาน ด้วยการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบคงตัวแปรสังเกตได้ โดยอาศัยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือ โมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model or LISREL Model)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด ในแบบสอบถาม และผลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก มาสรุปร่วมกัน และแยกประเด็นเพื่อการทำแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย ในลักษณะของการพรรณนาข้อมูล โดยอาศัยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis)

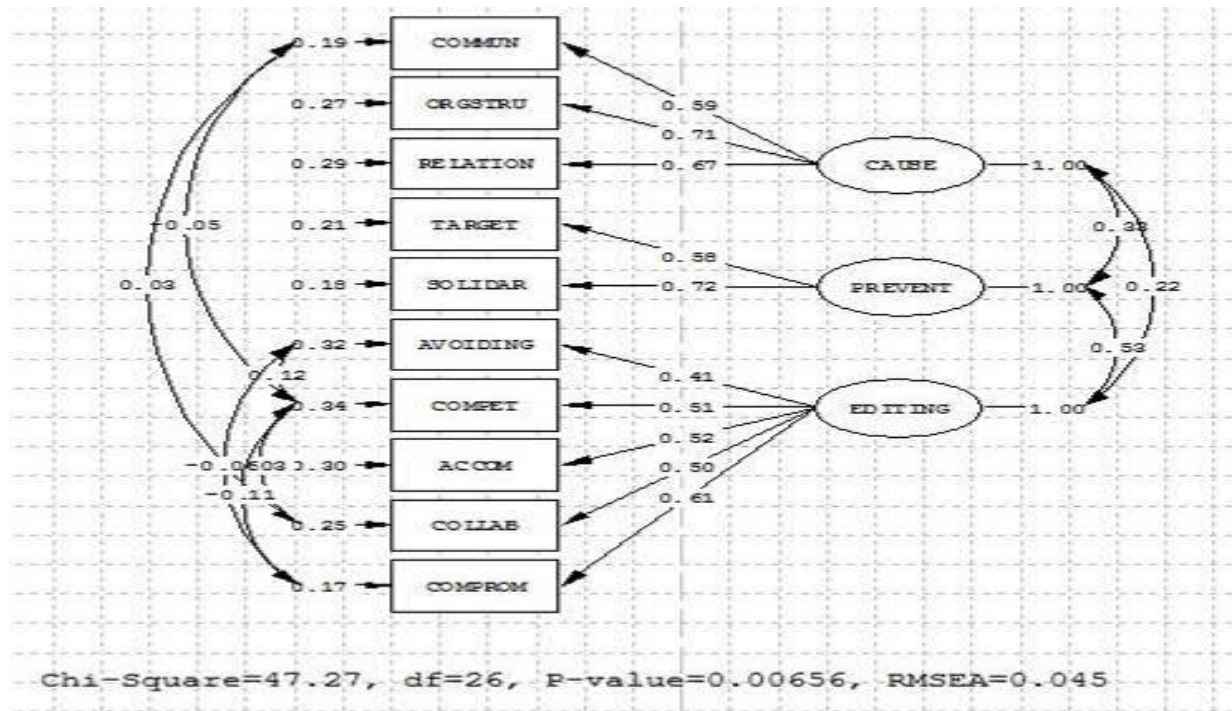
6. ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐบาล (ร้อยละ 50.49) ใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยของเอกชน (ร้อยละ 49.51) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 67.6) อายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี (ร้อยละ 46.59) การศึกษาส่วนใหญ่จะระดับปริญญาโท (ร้อยละ 58.05) สถานภาพส่วนใหญ่เป็นโสด (ร้อยละ 55.12) ตำแหน่งคืออาจารย์ (ร้อยละ 77.07) สาขาที่สอนส่วนใหญ่อยู่กลุ่มคณะมนุษยศาสตร์ (ร้อยละ 41.5) และมีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 60.73)

ตอนที่ 2 แนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย ผลการวิเคราะห์ในภาพรวม

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย ด้วยวิธี Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.52 เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนี้



รูปภาพที่ 2 แนวทางการจัดการความขัดแย้งจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย (โมเดลหลังปรับ)

ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยเกิดจากโครงสร้างขององค์กร ($\lambda_x = 0.71$) ในส่วนการป้องกันความขัดแย้งเกิดจากการป้องกันความขัดแย้งโดยการทำงานสมานฉันท์ ($\lambda_x = 0.72$) และการแก้ไขความขัดแย้งได้แก่การแก้ไขความขัดแย้ง โดยการประนีประนอม ($\lambda_x = 0.61$) โดยสาเหตุความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับการป้องกันความขัดแย้ง ($\Phi = 0.33$) สาเหตุความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับ การแก้ไขความขัดแย้ง ($\Phi = 0.22$) และการป้องกันความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการแก้ไขความขัดแย้ง ($\Phi = 0.53$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 สรุปผลจากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาพร้อมกันระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

1. สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยผลการวิจัยพบว่า

1.1. สาเหตุ ความขัดแย้งด้านการสื่อสารของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย พบว่าส่วนใหญ่เกิดจากความเข้าใจในความหมายของข้อมูลที่ได้รับมาปฏิบัติไม่ตรงกัน การส่งและรับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง และ การรับข้อมูลไม่ตรงกันในเรื่องเดียวกันตามลำดับ ผลจากการเปรียบเทียบ ความขัดแย้งด้านโครงสร้างระหว่างบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย ภาครัฐบาลและเอกชน ผลจากการเปรียบเทียบ ความขัดแย้งด้านการสื่อสาร พบว่า มหาวิทยาลัยภาครัฐบาลจะมีปัญหา การรับข้อมูลไม่ตรงกันในเรื่องเดียวกัน สูงกว่าของเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.2. สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย เกิดจาก โครงสร้างองค์การ ซึ่งมีเหตุหลักมาจาก การมอบอำนาจหน้าที่ที่คลุมเครือไม่ชัดเจน การแบ่งภาระงานที่ไม่เป็นธรรม และ การแบ่งงานที่ซ้ำซ้อนกัน ผลจากการเปรียบเทียบ ความขัดแย้งด้านโครงสร้างระหว่างบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยภาครัฐบาลและเอกชน พบว่าไม่มีข้อใดแตกต่างกัน

1.3. สาเหตุของความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย เกิดจาก บุคลากรมีอุดมการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน บุคลากรมีค่านิยมในการทำงานแตกต่างกัน และบุคลากรมีความชำนาญและถนัดที่แตกต่างกัน ผลจากการเปรียบเทียบ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์พบว่า มหาวิทยาลัยภาครัฐจะมีปัญหาในทั้งสามปัจจัยสูงกว่าภาคเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. แนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยผลการวิจัยพบว่า

2.1 ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของสังคม การมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์การ แต่เมื่อมีความขัดแย้งที่มากขึ้น แนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัย มีหลายวิธีการที่จะช่วยให้ความขัดแย้งได้คลี่คลาย หรือลดน้อยลง โดยอาศัยวิธีการคุยกันต่อหน้า จะช่วยหลีกเลี่ยงการเข้าใจผิดกันได้เป็นอย่างดี หลีกเลี่ยงการใช้วิธีการส่งข้อความผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โทรศัพท์ จดหมาย หรือพูดผ่านบุคคลที่สาม ซึ่งอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดกันมากขึ้น เพราะการพูดคุยกันโดยไม่เห็น สีหน้าท่าทางกัน อาจยิ่งทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง และควรมีการเจรจากันในที่ส่วนตัว โดยปราศจากบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้อง เพื่อหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นจากบุคคลเหล่านั้น และให้คู่ขัดแย้งได้แสดงอารมณ์ ความรู้สึกอย่างเต็มที่ ให้ปลดปล่อยอารมณ์ที่คับข้องใจของแต่ละฝ่ายและพยายามให้แต่ละฝ่ายได้เข้าใจและรับรู้ความรู้สึกที่แท้จริงของกันและกัน

2.2 ในกรณีเกิดความขัดแย้งแล้วต้องอาศัยคนกลางไกล่เกลี่ย ผู้ทำหน้าที่คนกลางต้องไม่ยึดติดเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ควรมีความยืดหยุ่น ยอมรับฟัง เพื่อให้ได้ข้อยุติในการจัดการความขัดแย้งโดยสันติ การให้คู่ขัดแย้งได้ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ก็เป็นอีกหนึ่งวิธีที่จะช่วยให้ความขัดแย้งคลี่คลายลง โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัย เราจะพบว่าอาจารย์ต่างก็มีอัตตาในตนเองสูง ส่งผลให้การทำงานส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานแบบต่างคน ต่างทำ ตามความคิดและเป้าหมายของตัวเอง ผลที่ตามมาทำให้เกิดข้อขัดแย้งและไม่ถึงจุดหมายร่วมกัน การจัดการความขัดแย้ง ที่เหมาะสมในเรื่องนี้ คือการระดมความคิด และเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่เห็นตรงกันและนำไปปฏิบัติร่วมกันจะทำให้ลดความขัดแย้งในการทำงานได้

2.3 เมื่อมีความขัดแย้งขึ้น การใช้คนกลางในระหว่างการเจรจา หากผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยเห็นด้วยกับข้อโต้แย้งบางเรื่องของคู่ขัดแย้งที่มีเหตุผลดี ต้องรู้จักยอมรับ ไม่ต้องอายหรือเกรงว่าจะเสียหน้าแต่ประการใด เพราะการยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งโดยปราศจากอคติ จะลดทอนความรู้สึกไม่เป็นมิตรลงไปได้ แต่หากความขัดแย้งมีมากเกินไปที่จะคุยกันด้วยเหตุผล ควรหาเวลาออกจากสถานการณ์ที่ตั้งเครียด เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีเวลาทบทวนในเรื่องที่ขัดแย้ง เมื่อจิตใจสงบลงค่อยกลับมาเจรจากันอีกครั้ง อย่างริรอที่จะขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอก เช่น หัวหน้างาน หรือตำรวจ หากผู้ที่เป็นคนกลางในการเจรจานั้นตกอยู่ในอันตราย ในกรณีที่ไม่มีฝ่ายใด ยอมลดราวาคอกให้กัน ต้องเจรจาทหาข้อยุติที่เป็นกลาง โดยไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และควรยุติข้อพิพาทไว้ชั่วคราว เพราะบ่อยครั้งกาลเวลาสามารถเยียวยาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและเกิดผลดีกับทุกฝ่าย ความขัดแย้งในการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษาแม้จะเกิดจากหลายสาเหตุตั้งที่ได้ศึกษารวามา แต่โดยทั่วไปแล้ว ก็สามารถคลี่คลายได้อย่างดี โดยการใช้อยู่กับสถานการณ์ที่กล่าวมานี้ ทั้งนี้ยอมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพของความขัดแย้ง ซึ่งผู้ที่จะนำวิธีการจัดการความขัดแย้งไปใช้จะต้องเลือกให้เหมาะสม หรืออาจใช้วิธีการผสมผสาน โดยใช้ทักษะของผู้จัดการความขัดแย้งนั่นเอง

7. อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

7.1 อภิปรายผล

7.1.1 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจะพบว่า ปัญหาสำคัญของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยสาเหตุหลัก ๆ มาจากโครงสร้างขององค์การ ซึ่งเมื่อพิจารณาพร้อมกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพและการตอบคำถามปลายเปิดจะพบว่า มหาวิทยาลัยของรัฐมักจะมีปัญหาในด้าน โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ให้อิสระและขาดการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ รวมถึงค่านิยม ที่กลัวเสื่อมเสียชื่อเสียงของสถาบันหากปัญหาเหล่านี้ถูกเผยแพร่ออกไป ก่อให้เกิดช่องทางการปิดบังปัญหา และละเลยปัญหาไม่มีแนวทางป้องกัน การพูดคุยถึงปัญหาจะเกิดขึ้นในลักษณะของการเยียวยาแก้ไขแล้วเท่านั้น ซึ่งในส่วนนี้มหาวิทยาลัยเอกชนจะมีการประชุมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการดีกว่า ปัญหาด้านโครงสร้างอีกประการหนึ่งคือเรื่องของการจัดสายการบังคับบัญชาที่บางครั้งเป็นแบบหลวม ๆ การมีการจัดโครงการพิเศษในมหาวิทยาลัย ซึ่งหลายต่อหลายครั้งนำมาซึ่งความขัดแย้งในแง่ของผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัวกัน ปัญหาในเรื่อง การมอบอำนาจหน้าที่ที่คลุมเครือไม่ชัดเจน การแบ่งภาระงานที่ไม่เป็นธรรม การแบ่งงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้งานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย นอกจากการจัดการเรียนการสอนแล้ว ยังมีเรื่องของ การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ยังไม่รวมงานบริหารสำหรับอาจารย์ที่เป็นผู้บริหาร งานนิเทศนักศึกษา และงานอื่นๆ ที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย ความกดดันที่แตกต่างกัน ทำให้อาจารย์บางคนเลือกที่จะหลีกเลี่ยงงานบางอย่าง บางมหาวิทยาลัยมีการจัดการแบ่งงานตามความกดดันของอาจารย์ แต่ก็มักจะไม่มีภาระงานที่ชัดเจน การทับซ้อนของงาน ก่อให้เกิดความไม่พอใจกัน และหลายครั้งเมื่อเกิดความขัดแย้ง ในเรื่องของการจัดโครงสร้าง ก็ไม่มีผู้เข้ามาไกล่เกลี่ยแก้ไข จนกว่าปัญหาเหล่านี้จะเกิดปัญหาแล้วจึง จะมีการแก้ไขปัญหา ตัวอย่างเช่นจากการตอบคำถามปลายเปิด จากมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่ง จะมีชี้แจงสาเหตุของปัญหา และหาทางออกร่วมกัน กรณีที่เกิดจากปัญหาในการทำงานจนเกิดความขัดแย้งแล้วเท่านั้น ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึ่งพาอาศัยในทางลบ การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะจะเป็นความต้องการจริง หรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ มักเกิดจากปัญหา โครงสร้างองค์การ (ธนวรรณ เกิดนาวี 2549) และแนวคิดของ Pneman & Bruehl (1982, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540) ที่เสนอว่า ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์การที่เป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย นอกจากนี้ เสนาะ ตีแยว (2544: 306) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การว่าเป็นความขัดแย้งทางโครงสร้าง ซึ่งมีสาเหตุหลัก 4 ประการคือ ความขัดแย้งโดยสายการบังคับบัญชา ความขัดแย้งโดยหน้าที่ ได้แก่ การขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ ซึ่งเกิดจากการมีหน้าที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งโดยอำนาจ อำนาจในองค์การที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งบ่อยๆ คืออำนาจสั่งการ กับอำนาจให้คำปรึกษาแนะนำ และ ความขัดแย้งโดยทางการและไม่ใชทางการ

7.1.2. การป้องกันความขัดแย้งเกิดจากการป้องกันความขัดแย้งโดยการทำงานสมานฉันท์ ซึ่งในมหาวิทยาลัยจะเน้นที่ การสนับสนุนให้มีผู้ประสานงานในระดับหน่วยงาน และเมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงานจะมีการไกล่เกลี่ยให้เข้าใจกันเสมอ ผลจากการสัมภาษณ์พบว่ามีการเสนอว่าเมื่อพบบุคคลผู้เป็นต้นเหตุของปัญหาความขัดแย้งควรหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีการพูดคุยในทันทีเพื่อเปิดโอกาสในการปรับปรุงและแก้ไขเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นซ้ำอีก และไม่ปล่อยปัญหาให้เป็นเรื่องเรื้อรัง ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะของการป้องกันความขัดแย้งที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย มักจะไม่มีที่ความชัดเจน จำเป็นต้องใช้วิธีมีปัญหามาเป็นกรณีไปแล้วค่อยหาทางเยียวยาแก้ไข ซึ่งไม่น่าจะเป็นวิธีที่ถูกต้องนัก ดังที่ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542: 156 - 157) ได้เสนอว่า ความขัดแย้งมีผลเสียและเป็นอันตรายทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์การ ก่อให้เกิดผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกาย และสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายและเกิดความ

สิ้นเปลือง เสียแรงงาน บุคคลขาดการยอมรับซึ่งกันและกันขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน ขาดความร่วมมือ ขาดความคิดริเริ่ม การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือนทำให้ประสิทธิภาพการทำงานบุคคลลดลง ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยงทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน เกิดการเฉื่อยงาน ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนอยู่ก็จะหนีไปจากองค์กรนั้น ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ได้แล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆ อีก เนื่องจากความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง

7.1.3. ในส่วนการแก้ไขความขัดแย้ง อาจารย์ทางมหาวิทยาลัยจะเน้นเรื่องการประนีประนอม ซึ่งผลจากการเก็บแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จะให้ความสำคัญในเรื่อง แม้จะรู้สึกไม่พอใจและเห็นว่าตนไม่ผิด แต่ท่านก็จะยอมประนีประนอมกับคู่ขัดแย้ง เพื่อยุติปัญหา ท่านจะพยายามหาข้อตกลงกันกับคู่ขัดแย้ง ส่วนผลจากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐเสนอว่า ใช้ประนีประนอม อธิบายและแสดงความคิดเห็นที่เป็นเชิงบวก ประนีประนอม ยอมได้ก็ยอมเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาจะดีที่สุด ประนีประนอม ให้เกิดจุดที่สามารถยอมรับซึ่งกันและกันได้ บางครั้งอาจพูดคุยแบบประนีประนอม หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า และควรใช้จิตวิทยาในการสื่อสาร ในขณะที่อาจารย์ภาคเอกชนเสนอว่า เมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันก็ต้อง พยายามหาแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยกัน ร่วมพูดคุยกันทุกฝ่าย ด้วยเหตุผล และเน้นการประนีประนอมเป็นหัวใจหลัก และที่สุดหากการประนีประนอมไม่ได้ผลก็จะใช้วิธี หาผู้ที่สามารถพูดคุย ประนีประนอมทั้งสองกลุ่มได้มาเป็นคนกลางช่วยไกล่เกลี่ย ดังที่ วรรณารถ แสงมณี (2544) ได้เสนอว่า การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยหรือที่เรียกว่าพบกันครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียอย่างเดิยวอีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกันจนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงที่จะต้องเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง ดังนั้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) เสนอว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้อีกควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง ซึ่ง เสนาะ ดิยาว (2544: 303) ได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมที่น่าสนใจว่า การประนีประนอมเป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งมี แบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose) เป็นวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายแพ้ทั้งคู่ มีวิธีแก้ความขัดแย้งได้หลายวิธีคือ วิธีแรก วิธีประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง วิธีที่สอง ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมอีกฝ่ายหนึ่ง วิธีที่สามใช้บุคคลที่สามมาไกล่เกลี่ยหรือทำหน้าที่ตัดสินความผิดถูก วิธีที่สี่ ใช้กฎเกณฑ์หรือระเบียบของทางราชการมาแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ทั้งสี่วิธี ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายจะเป็นผู้แพ้ ใช้ได้ในบางกรณีเท่านั้น เพราะแก้ปัญหาไม่ได้จริงและคนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างก็ไม่ชอบ แสดงให้เห็นว่าหนทางการแก้ไขปัญหาคของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ใช้อยู่ อาจไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาคที่สร้างความยั่งยืน

7.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

7.2.1 บุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยก็ไม่ต่างจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งผลิตปัญญาชนออกมารับใช้บ้านเมืองจึงจะเห็นได้ว่าในเรื่องของปัญหาคความขัดแย้งมักจะเป็นปัญหาที่เกิดจากโครงสร้าง และการไม่สื่อสารกันให้ชัดเจนระหว่าง ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา การแก้ไขปัญหาคโดยการประนีประนอมจะเป็นวิธีหลักที่อาจารย์ใช้ในการแก้ปัญหาค และมักจะมีปัญหาคความขัดแย้งส่วนใหญ่จะถูกกลืน มากกว่าจะถูกคลี่คลายไปในทิศทางที่ถูกต้อง ความไม่พอใจของอาจารย์ หรือการละเลยตนเองแห่งปัญหาค หลายต่อหลายครั้งจะนำมาซึ่งความรุนแรง หรือจบด้วยการให้ออก หรือลาออกด้วยความไม่เข้าใจของอาจารย์อย่างไม่ควรจะเป็น ดังนั้น การสร้างความชัดเจนของโครงสร้างขององค์กร การจัดสรรคนให้เหมาะกับงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่มหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ๆ

7.2.2 พันธกิจของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทุ้มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญ การแยกเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางและมุ่งเน้น

ไปในบางด้าน อาจเป็นนโยบายที่จำเป็นต้องทบทวน หรือหากจะดำเนินการไปตามทิศทางดังกล่าว ผู้บริหารก็จำเป็นต้องจัดสรร แบ่งงาน อาจารย์ และมอบหมายงานให้ชัดเจนกว่าที่เป็นอยู่ เช่น หากต้องการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย ก็จำเป็นต้องมอบหมายงานวิจัยให้อาจารย์ทุกคนในมหาวิทยาลัยให้ทำใหสำเร็จ และที่สำคัญต้องไม่ลืมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยคือการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสู่สังคม ดังนั้น การพัฒนาอาจารย์ให้มีความสามารถในการถ่ายทอด การจัดสรร ชั่วโมงการสอนจึงต้องมีการประชุมอย่างต่อเนื่อง

7.2.3 การจัดโครงการพิเศษ เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่หลายมหาวิทยาลัยมีการจัดขึ้นเพื่อสร้างรายได้ ซึ่งโครงการเหล่านั้นสร้างผลตอบแทนให้แก่ทั้งมหาวิทยาลัยและคณาจารย์ที่สอน แต่โครงการเหล่านี้ก็เป็นปัญหา หากไม่มีการวางทิศทาง ตรวจสอบ ควบคุม ที่ดี หากไม่ได้ผู้บริหารจัดการที่มี ธรรมาภิบาล โครงการเหล่านี้มักเป็นแดนสนธยา ที่เอื้อประโยชน์ให้กับอาจารย์เฉพาะกลุ่ม สร้างระบบพวกพ้อง และสร้างความแตกแยกในหมู่คณาจารย์ได้ง่าย หากมองด้วยหลักการบริหาร ก็เป็นไปได้ที่อาจารย์ที่สนิทกัน ก็ยินดีที่จะเข้าร่วมโครงการเดียวกัน แต่ในแง่คุณภาพของการเรียนการสอน หากยึดผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นที่ตั้ง ตัวโครงการและหลักสูตรต่างๆ น่าจะเป็นการรวมตัวกันของผู้ที่เชี่ยวชาญในการสอนหลักสูตรนั้นๆ ต้องมีการวางตัวผู้สอนให้ถูกกับหลักสูตร ไม่ใช่ถูกใจผู้บริหารหลักสูตร และต้องมีความโปร่งใส ในการจัดอาจารย์ผู้สอน เพื่อไม่เกิดความแตกแยกกันในระหว่างคณะ ในระหว่างอาจารย์ผู้สอน และผู้ไม่ได้อสอน

7.2.4 การป้องกันความขัดแย้ง เกิดจากการป้องกันความขัดแย้งโดยการทำงานสมานฉันท์ และ การแก้ไขความขัดแย้งที่เน้นเรื่องการประนีประนอมเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มหาวิทยาลัยควรนำมาทบทวน เป็นเพราะโครงสร้างของมหาวิทยาลัยที่เป็นที่รวมของคนเก่ง และคณาจารย์ที่มีความสามารถ จึงมักจะเกิดปัญหาการไม่ลงรอยกันทางวิชาการ ผลประโยชน์ อีกทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็มักจะใช้วิธีหลีกเลี่ยงปัญหา โดยยอมๆ กันไปมากกว่าจะหาวิธีแก้ไขปัญหา หรือสร้างระบบระเบียบการแก้ไขที่จริงจัง ทั้งนี้ในเชิงทฤษฎีแล้ว การจัดการความขัดแย้งต้องมีการเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย บางสถานการณ์ก็ต้องพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วย หรืออาจต้องใช้อำนาจบังคับผู้อื่น หากเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อยพยายามหาทางเจรจาต่อรอง สุดท้ายคือการพยายามหาทางประนีประนอมยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ไม่ใช่จะใช้กรณีของการประนีประนอมไปกับทุกเรื่อง เพราะน้ำหนักของปัญหาและความขัดแย้งแต่ละบริบทย่อมมีความแตกต่างกัน หลายครั้งปัญหาที่ใช้วิธีการป้องกันและแก้ไขปัญหานั้นผิดวิธี กลับจะกลายเป็นเหมือนเชื้อโรคที่ตื้อยา และมักจะส่งผลกระทบต่อมา

7.2.5 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่บุคลากรมหาวิทยาลัยเผชิญอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งเห็นได้จากข่าวทางหน้าสิ่งพิมพ์ต่างๆ บุคลากรหลายคน มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นตัวสกัดกั้นความเจริญก้าวหน้า และเป็นตัวทำลายองค์การ แท้จริงแล้วความขัดแย้งมิใช่ตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวาย แก่งเค้งการ แต่เกิดจากวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างหาก แม้ว่าความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่ หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้ารู้จักวิธีการบริหารจัดการหรือวิธีแก้ไขที่ดี ก็จะเป็นการให้คุณประโยชน์อีกด้วย เป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม ในมหาวิทยาลัย สาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากการจัดการผลประโยชน์ โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ให้อิสระและขาดการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ รวมถึงค่านิยมที่กลัวเสื่อมเสียชื่อเสียงของสถาบันหากปัญหาเหล่านี้ถูกเผยแพร่ออกไปทำให้ปัญหาสะสม แนวทางในการจัดการความขัดแย้ง โดยการใช้การเจรจาอย่างสันติวิธี เริ่มต้นใช้การเจรจาไกล่เกลี่ย แทนการเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงปัญหา และปัจจัยสำคัญที่ทำให้ปัญหาขัดแย้งยุติ คือ บทบาทของคนกลาง และถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงจะทำให้ปัญหายุติได้โดยเร็ว ผู้บริหารต้องมีการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบอย่างแท้จริง และมอบนโยบายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง มอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน นอกจากนี้ จะต้องมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทุกฝ่ายรับทราบ ต้องมีความเที่ยงตรง โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความชอบธรรม มีความน่าเชื่อถือ มีความโปร่งใสยุติธรรม

7.2.6 ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ที่มีความคิดเห็นต่างกัน ไม่ว่าจะเกิดขึ้นระหว่างใครก็ตาม หากคู่ขัดแย้งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง ผู้ที่จะทำหน้าที่แก้ไขความขัดแย้งต้องเลือกวิธีการที่จะคลี่คลายให้

เหมาะสมกับบริบทให้มากที่สุด เพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วนั้นได้คลี่คลายไปในทางที่ดีไม่ให้ลุกลามบานปลายกลายเป็นปัญหาต่อไปอีก

7.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

7.3.1 งานวิจัยที่จัดทำขึ้นมีลักษณะการทำวิจัยแบบภาคตัดขวาง ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดของเวลา จึงอาจทำให้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนผู้ที่สนใจ อาจจะนำประเด็นของปัญหา และกรอบแนวคิดไปศึกษาวิธีในลักษณะอนุกรมเวลาก็น่าจะได้ ข้อมูลที่มีมิติในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

7.3.2. งานวิจัยที่จัดทำขึ้นในการทำวิจัยเชิงปริมาณได้พยายามแบ่งสัดส่วนของผู้ตอบในมหาวิทยาลัยรัฐ และเอกชนในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน แต่ในเวลาจัดเก็บประสบปัญหาในการให้ความร่วมมือของมหาวิทยาลัยเอกชน ทำให้จัดเก็บได้น้อยมหาวิทยาลัยกว่าที่ได้คาดหมายเอาไว้ ทำให้สัดส่วนของมหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวนเป็นสองเท่าของมหาวิทยาลัยเอกชน (16: 8) หากพิจารณาในแง่ของสัดส่วนของผู้ตอบอาจไม่แตกต่างกัน แต่หากพิจารณาในเชิงชั้นขององค์กรจะพบว่ามีความแตกต่างกัน ซึ่งผู้ที่สนใจต่อยอดงานวิจัยชิ้นนี้อาจจะพัฒนาวิธีการจัดเก็บใหม่ให้ได้สัดส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยที่เท่าเทียมมากกว่าที่เป็นอยู่

7.3.3. ตัวแปรปัญหา การป้องกัน และการแก้ไขความขัดแย้ง ในกรอบแนวคิด ถูกนำมาศึกษาในลักษณะของการหาค่าสหสัมพันธ์ หากผู้ที่สนใจจะนำตัวแปรดังกล่าวไปพัฒนาเป็นตัวแปรพยากรณ์ แล้วหาตัวแปรตามอื่น ๆ อาทิ เรื่องของความเครียดในการทำงาน ความจงรักภักดี การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ก็จะทำให้งานวิจัยที่ต่อยอดได้มีมิติและประโยชน์ในแง่ของการบริหารในมิติอื่นๆได้ครบถ้วนยิ่งขึ้น

7.2.4. ด้วยข้อจำกัดของเวลา ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกอาจจะไม่เหมาะสมเท่ากับการสนทนากลุ่ม ดังนั้นผู้ที่สนใจในประเด็นของงานวิจัยดังกล่าวอาจปรับเทคนิคในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ก็ น่าจะได้รับความลุ่มลึกของผลที่ได้รับมากยิ่งขึ้น

7.2.5. ในการเก็บมหาวิทยาลัยเอกชนสำหรับงานวิจัยฉบับนี้ สามารถเก็บข้อมูลได้เฉพาะมหาวิทยาลัยใน กรุงเทพมหานคร เท่านั้น ดังนั้นหากจะได้รับความสมบูรณ์จากงานวิจัยผู้ที่สนใจอาจจะดำเนินการเก็บมหาวิทยาลัยเอกชนในต่างจังหวัดเพราะนำมาวิเคราะห์ใหม่เดลิใหม่ ก็อาจจะได้มุมมองที่มีความแตกต่างมากจากเดิม

8. เอกสารอ้างอิง

คมชัดลึก.(2559). **คาดเหตุ ดร.ยง 2 ดร. ดับมาจากตรวจสอบคุณวุฒิ.** (18 พฤษภาคม 2559). ค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2560.

จาก<http://www.komchadluek.net/news/crime/227904>

ธนวรรณ เกิดนาวิ. (2549). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาภาครัฐสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

กรุงเทพมหานคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ผู้จัดการรายวัน.(2555). **ความขัดแย้งในมหาวิทยาลัย !?**. (16 มิถุนายน 2555). ค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2560. จาก

<http://www.manager.co.th/AstWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=9550000073768>

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.**(พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). **การบริหารความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพริ้นติ้ง.

วรรณารถ แสงมณี. (2544). **องค์กรและการจัดองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ระเบียบทอง การพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(ประเทศไทย). (2559). **จำนวนอาจารย์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2559 ภาคเรียนที่**

2. ค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2560. จากhttp://www.info.mua.go.th/information/show_all_statdata_table.php?data_show=4

- สุภางค์ จันทวานิช (2553).วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ.(พิมพ์ครั้งที่ 17).กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- สมบัติ นพรัถ. (2553) การบริหารความขัดแย้ง . ค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2559. จาก <https://www.gotoknow.org/posts/26251>.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์, (พิมพ์ครั้งที่ 2).กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ ลิฟเพรส.
- เสนาะ ดิยาวี. (2544). หลักการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุเมธ แสงนิมมล. (2544). บุคลิกภาพผู้นำ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.
- Azar, E. (1990). *The Management of Protracted Social Conflicts: Theory and Cases*. UK : Dartmouth Publishing Company.
- Daniel, D. (2001). *Conflict Resolution*. Sydney: McGraw-Hill.
- Duke, J.T. (1976). *Conflict and Power in Social Life*. Provo Utah : Brigham Young University Press.
- Pneuman, Roy W. and Magaret E. Bruehl. (1982). *Managing Conflicts : A Complete Process –Centered Handbook*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice : Hall.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*. (2nd Ed.), New York: Harper and Row.