



การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรสีดา
อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา

THE CONFLICT MANAGEMENT OF POLICE OF SIDA DISTRICT POLICE
STATION IN SIDA DISTRICT OF NAKHONRATCHASIMA PROVINCE.



พันตำรวจโทยุทธนา จันแก้ว

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖



การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรสีดา
อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา



พันตำรวจโทยุทธนา จันแก้ว

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



The Conflict Management of Police of Sida District Police
Station in Sida District of Nakhonratchasima Province



Police Lieutenant Colonel Yuttana Chankaew

A Thematic Paper in Partial Fulfillment of
The Requirement for the Degree of Master of Arts
(Public Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอนุมัติให้ับสารนิพนธ์เรื่อง
“การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา” เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

ประธานกรรมการ

(พระมหาไชว์ ทสสนิโย, ดร.)

กรรมการ

(ดร.ทองแพ ไชยตันเชือก)

กรรมการ

(ดร.ปัญญา คล้ายเดช)

กรรมการ

(ดร.อุตร จันทวัน)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร.ปัญญา คล้ายเดช

ประธานกรรมการ

ดร.อุตร จันทวัน

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พันตำรวจโทยุทธนา จันแก้ว)

ชื่อสารนิพนธ์ : การจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานีตำรวจภูธรสีดา
อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา

ผู้วิจัย : พันตำรวจโทยุทธนา จันแก้ว

ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์

: ดร.ปัญญา คล้ายเดช ป.ธ.๗, พธ.บ. (เศรษฐศาสตร์),
ร.ป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์), Ph.D. (Pol.Sc.)

: ดร.อุตร จันทวัน ป.ธ.๔, พ.ม., พธ.ม., M.A.(Pol.So.),
พธ.ด. (พระพุทธานุสาสนา)

วันสำเร็จการศึกษา : ๑๕/ตุลาคม/๒๕๕๖

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ๒) เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา จำแนกตามสถานภาพและระยะเวลาดำรงตำแหน่ง และ๓) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้านในเขตสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้ค่าสถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติค่า-t-test สถิติF-test สถิติความแปรปรวนทางเดียว และสถิติเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของเชฟเฟ้ ผลการศึกษาพบว่า

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ทั้ง ๕ ด้านคือด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการปรองดอง, ด้านการต่อสู้, ด้านการร่วมมือร่วมใจ, ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง โดยรวม การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสูงสุดคือ ด้านการปรองดอง รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือร่วมใจ และด้านต่ำสุดคือ ด้านการต่อสู้

๒. ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจ จำแนกตามสถานภาพ ข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้านพบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าใน ด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการปรองดอง, ด้านการต่อสู้, ด้านการร่วมมือร่วมใจ, ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง ข้าราชการตำรวจมีระดับการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันทางสถิติ ผลการศึกษานี้ไม่เป็นจริงตามสมมุติฐานการวิจัยที่ ๑ ที่ว่า ตำรวจมีสถานภาพต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกัน

๓. ผลการผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสี่ดา จำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกันคือ น้อยกว่า ๕ ปี, ๕ - ๒๐ ปี, ๒๑ ปีขึ้นไป พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสี่ดา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ผลการศึกษานี้เป็นจริง ตามสมมุติฐานการวิจัยที่ ๒ ที่ว่า ตำรวจมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีการจัดการความ ขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสี่ดา อำเภอสี่ดา จังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกัน

๔. แนวทางการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสี่ดา อำเภอสี่ดา จังหวัดนครราชสีมาเป็นรายด้านดังนี้ ด้านการหลีกเลี่ยง แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งไม่ควรปฏิบัติ มากที่สุด คือเมื่อเกิดความขัดแย้งพยายามหลีกเลี่ยง เฉยเมยไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาเกิดขึ้น ด้านการ ประรองตอง แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งควรปฏิบัติมากที่สุดคือเมื่อเกิดความขัดแย้งให้โอกาสคู่กรณี ได้ชี้แจง หรือถกปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา ด้านการต่อสู้แนวทางที่ควรจัดการความ ขัดแย้งไม่ควรต่อสู้มากที่สุดคือ พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้า หมาย โดยไม่คำนึงถึงความ เสียหายหรือสูญเสียของคนอื่น ด้านการร่วมมือร่วมใจ แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งควรร่วมมือร่วม ใจกัน มากที่สุดคือ แสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาก็สามารถ ประสานประโยชน์แก่ทุกฝ่ายได้ ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง แนวทางที่ควรจัดการ ความขัดแย้งควรประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง มากที่สุดคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งใช้ ความสามารถในการเจรจาต่อรอง และให้ผู้อื่นยินยอมให้ในสิ่งที่ต้องการด้วยความสมัครใจ

Thematic Paper Title : The Conflict Management of Police of Sida District Police Station in Sida District of Nakhonratchasima Province.

Researcher : Police Lieutenant Colonel Yuttana Chankaew

Degree : Master of Arts (Public Administration)

Thematic Paper Supervisory Committee

: Dr. Panya Klaydesh, Pali VII, B.A.(Econ.), M.P.A.Ph.D.(Pol.Sc.)

: Dr. Udorn Chandavan, Pali IV, B.A., M.A.(Pol.Sc.,P.U.,India.),
Ph.D. (Bud.)

Date of Graduation : 15 / October / 2013

Abstract

This study aimed: 1) To examine the conflict management of the police in Sida police stations Sida district of Nakhonratchasima. 2) To compare the management of conflicts of policemen at the Sida Police Station by status and time of being in position. 3) To study the development of conflict management, the police at Sida Police Station. Tool used in the study was a questionnaire used in the study target group which is police officers and voluntary policemen at Sida police station, district of Nakhonratchasima. The study was done by analyzing the data using computer program. Frequency, percentage, mean, standard deviation, statistics of t-test, statistics F-test, ANOVA statistics and statistical comparisons among the pairs of Safe. The results showed that.

1. The study shows that 5 ways of conflict management of police officers at Sida police station, Sida district, Nakhonratchasima province are in average level. Those conflict managements include avoiding, harmonizing, fighting, uniting, and compromising or negotiating. Considering each way finds that harmonizing is their first choice, followed by uniting and fighting, consecutively.

2. Generally comparing conflicts managements of police officers divided by ranks of policemen and voluntary policemen finds that they are not different in statistic. Considering each side indicates that avoiding, harmonizing, fighting, uniting, and compromising or negotiating also have the same rate in statistic. Therefore, the

first hypothesis of this study, which states that policemen at Sida police station in different ranks have different methods to manage conflicts, is not true.

3. The result of comparing conflicts management of police officers at Sida police station is divided by 3 different terms of taking position which are less than 5 years, 5-20 years, and over 21 years. In this case of study, the survey takers are the police officers who are in different terms of taking position. The poll shows that these policemen have dissimilar ways of conflicts management. The differences are considered .01 in statistic. That means the second hypothesis which states that police officers at Sida police station who are in different terms of taking position have different ways of conflicts management is true.

4. In conclusion, one of the most inappropriate ways to manage conflicts is avoiding. When there is a conflict avoid problem is not an effective solution. The second way, harmonizing, is one of good ways to manage conflicts. Being direct and give a chance to each other are needed in this solution. The third way, fighting, is also inappropriate way of conflict management. Try not to do everything in selfish way, regardless to others. Fourth, uniting is an efficient conflicts management. Policemen should keep in mind that all the problems are not that serious. The problem could be solved easily if everyone is united. The last one is compromising or negotiating. This is also one of the most appropriate conflicts management. The ways are to talk to each other and to make others agree willingly.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดีเพราะได้รับความเมตตาจาก อาจารย์ดร.ปัญญา คล้ายเดช อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, อาจารย์ ดร.อุตร จันทวัน อาจารย์พิเศษประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์นี้ ซึ่งช่วยชี้แนะ ตรวจสอบ และให้คำปรึกษา แก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณศูนย์บัณฑิตศึกษา และคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ในด้านพระพุทธศาสนา และศาสตร์อื่นๆ ผู้วิจัยจึงมีโอกาสเข้าศึกษาในสถาบันอันทรงเกียรติแห่งนี้

ขอขอบพระคุณ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ที่ให้โอกาสทางการศึกษา ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ฮวดศรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุรินทร์ ภูสกุล, นางคมคาย หุ่นสาระ เป็นผู้เชี่ยวชาญช่วยชี้แนะ ตรวจสอบ และให้คำปรึกษา และบรรณารักษ์ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ศูนย์บัณฑิตศึกษาวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ทุกๆ ท่าน เจ้าหน้าที่หอสมุดกลางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทุกท่าน ขอขอบผู้กำกับกับการสถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมาที่ให้เก็บข้อมูลในการวิจัย ขอขอบพระคุณคุณพ่อเอก คุณแม่มีวัย จันแก้ว ผู้ให้กำเนิดและให้กำลังใจ คุณพ่อสุดตา คุณแม่ทองพูล รัตถุน คุณพ่อพรหม คุณแม่บุญถม นาเจริญ และคุณนงคันทู,คุณนรินทร์ และคุณโยชนา จันแก้ว ผู้ให้การสนับสนุนและกำลังใจ

คุณงามความดีและประโยชน์ของสารนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนำบูชาพระรัตนตรัยขออุทิศส่วนที่เป็นกุศลบูชา คุณบิดามารดา บุรพจารย์ ตลอดถึงผู้มีอุปการคุณทุกท่าน

พินิตำรวจโทยุทธนา จันแก้ว

๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๖

สารบัญ

เรื่อง		หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย		ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		ค
กิตติกรรมประกาศ		จ
สารบัญ		ฉ
สารบัญตาราง		ช
สารบัญแผนภาพ		ฌ
บทที่ ๑ บทนำ		๑
๑.๑	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓	ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔	ขอบเขตการวิจัย	๔
	๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา	๔
	๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร	๕
	๑.๔.๓ ขอบเขตด้านตัวแปร	๕
	๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่	๕
	๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา	๕
๑.๕	สมมติฐานการวิจัย	๕
๑.๖	นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๗	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๗
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		๘
๒.๑	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง	๘
๒.๒	แนวคิด ทฤษฎี และ การจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา	๑๘
๒.๓	การจัดการความขัดแย้งในสังกัดสถานีตำรวจ	๓๖
๒.๔	บริบทของสถานีตำรวจภูธรสีดา	๓๘
๒.๕	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔๒
๒.๖	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๕๒

บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๕๓
๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๕๓
๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๕๔
๓.๓ การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ	๕๔
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๕๖
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๕๖
๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๕๗
บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๕๘
๔.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๕๘
๔.๒ ขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๕๘
๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๕๙
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๗๓
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๗๓
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๗๔
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๘๑
บรรณานุกรม	๘๒
ภาคผนวก	๘๕
ผนวก ก แบบสอบถาม	๘๖
ผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ	๙๔
ผนวก ค หนังสือออกในการดำเนินการวิจัย	๙๖
ผนวก ง ผลการหาค่า IOC แบบสอบถาม	๑๐๑
ประวัติผู้วิจัย	๑๐๖

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๑ แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๕๙
๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการจัดการความขัดแย้งโดยรวม และรายด้าน	๖๐
๓ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนน ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้อ	๖๐
๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนน ด้านการปรองดอง โดยรวมและรายข้อ	๖๑
๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนน ด้านการต่อสู้ โดยรวม และรายข้อ	๖๒
๖ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนน ด้านการร่วมมือร่วมใจ โดยรวมและรายข้อ	๖๓
๗ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนน ด้านการประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรองโดยรวมและรายข้อ	๖๔
๘ วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่างข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้าน โดยภาพรวมและรายด้าน	๖๕
๙ วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้าน	๖๖
๑๐ การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนจำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมและรายด้าน	๖๗
๑๑ การเปรียบเทียบโดยรวมระหว่างระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจำแนกเป็นรายคู่	๖๘
๑๒ การเปรียบเทียบในด้านการปรองดอง ระหว่างระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจำแนกเป็นรายคู่	๖๘
๑๓ การเปรียบเทียบในด้านการต่อสู้ ระหว่างระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง จำแนกเป็นรายคู่	๖๙
๑๔ การเปรียบเทียบในด้านการร่วมมือร่วมใจ ระหว่างระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง จำแนกเป็นรายคู่	๖๙
๑๕ การเปรียบเทียบในด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง ระหว่างระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง จำแนกเป็นรายคู่	๗๐
๑๖ แนวทางในการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา โดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ ท่านมีแนวทางและความเห็นในแต่ละด้าน ที่ควรนำไปปฏิบัติและไม่ควรนำมาปฏิบัติมากที่สุดดังนี้	๗๐

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความขัดแย้งเป็นเรื่องของธรรมชาติ เกิดได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ เป็นสิ่งที่ต้องจัดการด้วยความรอบคอบรอบรู้ ซึ่งการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ปรารถนาจะประสบผลสำเร็จในธุรกิจที่กำลังดำเนินการอยู่ในโลกยุคปัจจุบันนี้เพื่อให้องค์กรรอดพ้นจากปัญหาต่างๆและมีผลประโยชน์จากเหตุการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น^๑

ในการทำงาน ในการประกอบกิจกรรมต่างๆหรือแม้กระทั่งการอยู่ร่วมกันในสังคมต้องอาศัยองค์ประกอบของจิตใจ ความรู้สึก ความคิด ในศาสตร์ของการบริหารจัดการ กล่าวไว้ว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม การบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์ และศิลป์” สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารต้องพบเจอประจำเสมอ คือ ความขัดแย้ง ความขัดข้อง ของบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาแห่งการพิจารณาความดีความชอบ พิจารณาผลงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อาจต้องประสบพบเจอกับความขัดแย้งมากขึ้น จึงขอแนะนำแนวทางวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว จากบทความ KM ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อเป็นหนทางสู่ ๑๖ วัน สร้างสามัคคี ถวายแด่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถสืบไป^๒

ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติของการอยู่ในสังคมไม่ว่า สังคมจะเป็นสังคมครอบครัว สังคมเพื่อน สังคมการทำงาน ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่มากขึ้น ยิ่งมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้นแต่ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ไม่ดีเสมอไปวันนี้เรามาลองดูกันว่าจะสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรโดยพิจารณาจากทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรแนวคิดสมัยดั้งเดิมความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร โดยการออกกฎระเบียบกระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป^๓

ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามปกติ ในสังคมอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในเรื่องต่างๆ เช่น ผลประโยชน์ ความคิด ค่านิยม ของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ สังคมไหนไม่มีความขัดแย้งเป็นสังคมที่มีความผิดปกติสาเหตุเกิดได้ทุกสังคม ทุกหมู่บ้านซึ่งมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปเป็นเรื่องธรรมดาที่จะมีเรื่องเหล่านี้เกิดขึ้น เพราะฉะนั้นแนวความคิดต่าง ๆ ก็ต้องมีความขัดแย้งกันใน

^๑สมโภชน์ สงวนพิยาพันธ์, **บริหารจัดการความขัดแย้ง**, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก : <http://catadmin.catttelecom.com/km/blog/somphotm/>, (๒๒ กันยายน ๒๕๕๑).

^๒ธรรุณี พุทธการี, **วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง**, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก : <http://theerawut.blogspot.com/๒๐๐๘/๑๐/blog-post.html>, (๕ ตุลาคม ๒๕๕๑).

^๓ Management๒๐๐๘, **แนวคิด และทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง**, [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://management๒๐๐๘.wordpress.com/๒๐๐๘/๑๐/๒๙/management-tips-conflict-management/>, (๒๙ ตุลาคม ๒๐๐๘).

เรื่องของทัศนคติทรัพยากร เศรษฐกิจการเมือง การขัดแย้งนั้นจะมีในเรื่องระหว่างบุคคลกับบุคคลที่มีความขัดแย้งอยู่ประเทศที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน^๔

ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกัน เป็นสังคมหรือการทำงานเป็นกลุ่ม นอกจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วยังจะมีความขัดแย้งในใจ บุคคลกับชุมชน องค์กรกับองค์กร ระหว่างชุมชนกับชุมชน และไปถึงการขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้วย หากสมาชิกกลุ่มมีความแตกต่างกันมากในหลายๆ ด้าน ความขัดแย้งก็จะเกิดมากขึ้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการยากที่คนเราจะทำงานร่วมกันในหน่วยงานโดยปราศจากความขัดแย้งจนมีคำกล่าวที่ว่า “ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในชีวิต แต่ปัญหาไม่จำเป็นต้องมี” เพราะความขัดแย้ง ที่คงอยู่ในระดับหนึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดปัญหา แม้กระนั้นนักบริหารก็ต้องให้ความสนใจกับเรื่องของความขัดแย้ง และเข้าเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้^๕

โดยทั่วไปแล้ว องค์กรทุกแห่งจะไม่ชอบความขัดแย้ง ในสมัยก่อนนั้นความขัดแย้งจะถูกมองว่าผิดเพี้ยน เป็นความลับที่น่าอายสำหรับองค์กร แต่ในความเป็นจริงต้องยอมรับว่าความขัดแย้งมีอยู่จริง โดยต่างก็มีผลประโยชน์ที่ขัดกันและความเห็นที่แตกต่างกันซึ่งองค์กรก็มักจะไม่นิยมรับว่ามีความขัดแย้ง รวมถึงการไม่ยอมรับแม้กระทั่งความเห็นที่แตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในช่วง ๑๐ - ๑๕ ปีที่ผ่านมาเริ่มมีองค์กรหลายองค์กรยอมรับมากขึ้นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ ไม่ใช่สิ่งที่น่าอายทั้งฝ่ายบริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการประสานงานระหว่างกันภายในองค์กร และ รวมถึงลูกค้าด้วย นี่สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า ปริมาณความขัดแย้งได้เพิ่มขึ้น และ ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้อีกต่อไป เรื่องการขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าองค์กรใดมีการขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถควบคุม หรือใช้ความขัดแย้งนั้นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรนั้นจะดำรงอยู่ไม่ได้ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใดก็ย่อมมีความขัดแย้งด้วยกันทั้งนั้น ซึ่งความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะองค์กรประกอบ ด้วยบุคคลหลายประเภทซึ่งมีความแตกต่างทางด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยมภูมิหลังวัฒนธรรม ประสบการณ์และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน^๖

ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับสภาวะที่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ ที่ได้เปรียบในการแข่งขัน และการที่องค์กรจะอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ จากการแข่งขันในเชิงขนาด (Scale-based Competition) มาเป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (Speed - based

^๔ แจ็ก เดนส์(Jag canes), JA CMNEWS AND FILED UNDER สก๊อปพิเศษ, (๒๕ พฤศจิกายน ๑๕๕๓), การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในหมู่บ้าน, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก:<http://www.chiangmainews.co.th/page/?p=๓๘๘๑>

^๕ สมิต สัจฉกร, การบริหารความขัดแย้ง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=of_๔๗๙๔๕๗๕๓๘๐๗๔_ace_๕d๖๖๓d๙๘a๕๘๕๓&bookID=๖๕๓&read=true&count=true, [๑๑ มีนาคม ๒๐๑๐].

^๖ สิทธิกร อ้วนศิริ, วิธีการบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเลย, เลย : สำนักงานบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเลย, ๒๕๔๗, หน้า ๒.

Competition) ต้องสร้างรายได้เปรียบโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ ทักษะประสบการณ์ เทคโนโลยี มากขึ้นกว่าการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน นอกจากนี้ยังต้องใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (Creative – based) มากกว่าการใช้ทุน (Capital – based) และให้ความสำคัญกับผู้ใช้ บริการมากกว่า การมุ่งเน้นการผลิต กล่าวคือ การแข่งขันในยุคปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ในการเพิ่มคุณภาพลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของ ผู้ใช้ บริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร คือ การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กร และการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร การบริหารบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลในองค์กร เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของความสำเร็จขององค์กร^๗

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหาร กำหนดทิศทางขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ ของกลยุทธ์ Mahasarakham University ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกันการเข้าใจถึงความสามารถในการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ระหว่างบุคคลที่มีเป้าหมายและจุดมุ่งหมายที่ต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง^๘

จากการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของธรรมชาติเกิดได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคมหรือการที่ต้องทำงานเป็นกลุ่ม นอกจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วยังจะมีความ

^๗สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ, “การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๑, หน้า ๑-๒.

^๘ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑.

ขัดแย้งในใจ บุคคลกับชุมชน องค์กรกับองค์กร ระหว่างชุมชนกับชุมชน และไปถึงการขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้วย หากสมาชิกกลุ่มมีความแตกต่างกันมากในหลายๆ ด้าน และ เป็นสิ่งที่ต้องจัดการด้วยความรอบคอบ และรอบรู้ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามปกติในสังคมสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรในด้านการงานร่วมกันมีสาเหตุมาจากการขาดความสามัคคี และการแบ่งพวกแบ่งหมู่ ปัญหาของผลประโยชน์อันมีอย่างมากมายมหาศาล เกิดการขัดกันหรือแบ่งปันกันแล้วไม่ลงตัวความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะไม่ให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องการจัดการความขัดแย้งในองค์กร เพื่อค้นหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กรให้เหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวมต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธร สีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามสถานภาพและระยะเวลาดำรงตำแหน่ง

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาเสริมเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ การจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมาอยู่ในระดับใด

๑.๓.๒ เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามสถานภาพและระยะเวลาดำรงตำแหน่ง แตกต่างกันหรือไม่

๑.๓.๓ มีแนวทางการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา เป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ได้กำหนดขอบของงานวิจัย ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้ศึกษาตามหลักการแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของ วิเซ (Wise) ได้แบ่งวิธีการในการจัดการความขัดแย้งที่สำคัญไว้ ๕ ด้าน คือ ด้านการหลีกเลี่ยง,

ด้านการปรองดอง, ด้านการต่อสู้, ด้านการร่วมมือร่วมใจ และด้านการประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรอง^๙

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ได้แก่ ข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้าน จำนวน ๒๐๘ คน^{๑๐}

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านตัวแปร

๑) ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งภายในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมาคือปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อสาเหตุและจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร คือ ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ สถานภาพ ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อสาเหตุของความขัดแย้ง

๒) ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา^{๑๑} ซึ่งได้แบ่งออกเป็น ๕ ด้านได้แก่

- (๑) ด้านการหลีกเลี่ยง
- (๒) ด้านการปรองดอง
- (๓) ด้านการต่อสู้
- (๔) ด้านการร่วมมือร่วมใจ
- (๕) ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

ได้แก่ สถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการจัดทำเครื่องมือการวิจัย ตรวจสอบ ทดลองให้จัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปอภิปรายผลการดำเนินงานขั้นตอนวิธีค้นคว้า ระหว่างเดือนกรกฎาคม ๒๕๕๖ - สิงหาคม ๒๕๕๖ รวมเป็น ๒ เดือน

๑.๕ สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

๑.๕.๑ ข้าราชการตำรวจมีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกัน

๑.๕.๒ ข้าราชการตำรวจมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกัน

^๙ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕.

^{๑๐} ทำเนียบรายชื่อตำรวจ สถานีตำรวจภูธรสีดา, ๒๕๕๓ : หน้า ๑-๖

^{๑๑} สิริพงษ์ ชัยเอกมงคลเลิศ, “การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๑, หน้า ๕.

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

ความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคล มีความเห็นที่แตกต่างกันไม่ลงรอยกัน และไม่สามารถตกลงหรือตัดสินใจเลือกกระทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เนื่องจากมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แตกต่างกันทั้งทางด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม สถานภาพแนวปฏิบัติการได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติให้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้

การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง กลไกต่าง ๆ ที่บุคลากรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ภายในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดาฯ ซึ่งประกอบด้วย ๕ วิธีการ ดังนี้

๑) ด้านการหลีกเลี่ยง หมายถึง กลไกที่บุคลากรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ภายในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดาฯ โดยบุคลากรไม่สู้ปัญหาและให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่ำ ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่นหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปตรงกับหลักธรรม คือพรหมวิหาร ๔ คือ มุทิตา อุเบกขา

๒) ด้านการปรองดอง หมายถึง กลไกที่บุคลากรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ภายในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดาฯ โดยบุคลากรมีจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเอง และมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรอง ที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากได้บ้างก็ยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง ตรงกับหลักธรรม คือพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

๓) ด้านการต่อสู้ หมายถึง กลไกที่บุคลากรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ภายในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดาฯ โดยบุคลากรเน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อตนจะได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด ตรงกับหลักธรรม คือ มัจฉัตตะ แปลว่า ภาวะที่ผิด ความเป็นสิ่งที่ผิด

๔) ด้านการร่วมมือร่วมใจหมายถึง กลไกที่บุคลากรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ภายในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดาอำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมาโดยบุคลากรมุ่งที่เอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของคนที่มีมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น ตรงกับหลักธรรม คือ สามัคคีธรรม

๕) ด้านการประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรอง หมายถึง กลไกที่บุคลากรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ภายใน โดยบุคลากรใช้ความสามารถเกลี้ยกล่อมบุคคลที่เรามุ่งจะได้บางสิ่งบางอย่างจากเขา หรือยอมให้บางสิ่งบางอย่างนั้นแก่เรามากที่สุด โดยความสมัครใจ ตรงกับหลักธรรม คือ ตินวัตถถารกะ คือ วิธีระงับข้อพิพาทด้วยการประนีประนอมยอมความ โดยที่คู่กรณีตกลงเลิกกันไปไม่ต้องมีการชำระสะสางให้มากเรื่องเหมือนเอาหญ้ามากลบทับปัญหาไว้กระบวนการกำกับดูแลความประพฤติของพระสงฆ์ที่พระพุทธเจ้าบัญญัติไว้นั้น เป็นหลักประกันความมั่นคงและความบริสุทธิ์ผุดผ่องของคณะสงฆ์

สถานีตำรวจภูธรสีดา หมายถึง สถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดาจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งใช้เป็นสถานที่วิจัยในครั้งนี้

กระบวนการ หมายถึง การดำเนินงานอย่างเป็นระบบเป็นการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการ หรือหน้าที่ที่ต่อเนื่อง อันก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางที่ดี

บุคลากร หมายถึง ข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้านในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา จำแนกตามสถานภาพ และระยะเวลาดำรงตำแหน่ง

- ๑) ข้าราชการตำรวจ หมายถึง ข้าราชการตำรวจที่รับราชการในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา
- ๒) อาสาสมัครตำรวจบ้าน หมายถึง ประชาชนที่มาอาสาช่วยงานของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา
- ๓) สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา
- ๔) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงปัจจุบันคือ น้อยกว่า ๕ ปี ระหว่าง ๕ - ๒๐ ปี และทำงาน ๒๑ ปีขึ้นไป

๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับประโยชน์ของการวิจัยดังนี้

- ๑.๗.๑ ได้ทราบถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา
- ๑.๗.๒ ได้ข้อเปรียบเทียบเกี่ยวกับ การจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา จำแนกตามสถานภาพและ ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง
- ๑.๗.๓ ได้เสริมเสนอแนะแนวการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา
- ๑.๗.๔ ได้ข้อสนเทศในการจัดการความขัดแย้งสำหรับนำไปใช้ในสถานีตำรวจภูธรอื่นๆต่อไป

บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ การขัดแย้ง
- ๒.๒ แนวคิด ทฤษฎี และ การจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา
- ๒.๓ การจัดการความขัดแย้งในสังกัดสถานี
- ๒.๔ บริบท
- ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวความคิด และทฤษฎีความขัดแย้ง

๒.๑.๑ ความหมายของการขัดแย้ง

นักวิจัยทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการขัดแย้งไว้หลายทัศนะ พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึงไม่ลงรอยกัน นอกจากนี้ยังอธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขัดไว้ และความหมายของคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรง หรือไม่ลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นคือแต่ละฝ่ายนอกจากไม่ทำตามกันแล้ว ยังต่อต้านเอาไว้อีกด้วย^{๑๒}

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์(Webster's dictionary) กล่าวไว้ในส่วนหนึ่งว่า ความขัดแย้ง(Conflict) มาจากภาษาลาตินที่ว่า Configure ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของการเผชิญหน้าที่จะมั่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกัน เมื่อมีความสนใจความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน^{๑๓}

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ นิว คอลเลจ (Webster' New College Dictionary) อธิบายความหมายของ “ความขัดแย้ง”(Conflict) ไว้ว่า “ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการแข่งขันหรือคัดค้านกัน เป็นการกระทำที่มีลักษณะเป็นศัตรูหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน เนื่องจากมีความเห็น ความสนใจ ความต้องการหรือความปรารถนาไม่ตรงกัน”^{๑๔}

^{๑๒} สมภพ วรรณแมน, การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร กรณีศึกษา เทศบาลตำบลบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓.

^{๑๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓.

^{๑๔} ชูชาติ จันท์แก้ว, การบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุพรรณบุรี, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓.

ซุงและเมกกินคอน (Chung & mergence) ความขัดแย้งคือ การดิ้นรนต่อสู้ เพื่อต้องการปรานารถทางความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ต้องเผชิญกับเป้าหมายที่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ^{๑๕}

เพลมแมนและนอฮิล (Penman & Nruehl) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสภาพที่เกิดขึ้นเมื่อมีสองฝ่ายหรือมีมากกว่าสองฝ่ายที่ต้องทำงานและต้องอาศัยพึ่งพากัน มีปฏิสัมพันธ์กันมีความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน^{๑๖}

โรบินส์ (Robbins) กล่าวว่าความขัดแย้ง หมายถึงสถานการณ์ ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่หน้าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลย ไม่หาทางทำความเข้าใจอาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยาซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานได้^{๑๗}

โธมัส (Thomus) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการหนึ่งๆ ที่เริ่มต้นเมื่อกลุ่มหนึ่งรับรู้ว่าคุณถูกทำลายจากกลุ่มอื่น หรือส่อเค้าว่ากลุ่มอื่นตั้งท่าจะทำลายตน^{๑๘}

ประพันธ์ สุริหาร ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพที่คน หรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน อันเนื่องจากสภาพทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่จัดการไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างทั่วถึง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอและมีผลดีต่อองค์การอย่างมากถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมซึ่งความขัดแย้งในองค์การเดียวกันมี ๓ ระดับ คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานเดียวกัน และความขัดแย้งระหว่างองค์การ^{๑๙}

พรนพ พุกกะพันธ์ ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่ต่างกัน ความขัดแย้งของบุคคลอาจจะเกิดขึ้นได้เมื่อเขาต้องการตัดสินใจที่จะเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งและมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะไม่ให้อภัยเป้าหมายหรือการที่บุคคลมีความแตกต่าง ความนิยม ความคิด ความสนใจ หรือเป้าหมายต้องมาติดต่อกันหรือทำงานด้วยกัน หรืออยู่ในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนั้นไม่เป็นสิ่งสอดคล้อง กันหรือไปด้วยกันไม่ได้^{๒๐}

^{๑๕} สมภพ วรรณแมน, การจัดการความขัดแย้งภายในองค์การ กรณีศึกษา เทศบาลตำบลบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓.

^{๑๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓.

^{๑๗} ดวงใจ แสงยศ, การกระตุ้นและการป้องกันความขัดแย้งของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๙, หน้า ๗.

^{๑๘} สมภพ วรรณแมน, การจัดการความขัดแย้งภายในองค์การ กรณีศึกษา เทศบาลตำบลบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑), หน้า ๘.

^{๑๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔

^{๒๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔

สมภพ วรรณแมน ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการที่บุคคล ตั้งแต่ ๒ ฝ่ายขึ้นไป มีความคิดเห็น ที่ไม่ตรงกัน ซึ่งเกิดจากบุคคลที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน รวมทั้ง การรับรู้ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และเป้าหมาย ที่ไม่เหมือนกัน มีผลทำให้เกิดการแข่งขัน ต่อต้าน หรือ การทำลายกัน^{๒๑}

สรุป ผู้วิจัยมีความเห็นได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ สภาพการที่บุคคล ตั้งแต่ ๒ ฝ่ายขึ้นไป มีความคิดเห็น ที่ไม่ตรงกัน สภาพที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน ความไม่ลงรอยกันที่เกิดขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเกิดจากอารมณ์หรือเหตุผล ซึ่งนำไปสู่ความบาดหมางกันระหว่างบุคคล กลุ่มหรือสถาบัน

๒.๑.๒ แนวคิด ทฤษฎีความขัดแย้ง

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่ามีหลายมุมมองที่เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้ง เช่นที่คณะแบบดั้งเดิมที่มองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายแต่จะเป็นพลังในการสร้างการทำงานของกลุ่มนิ่งขึ้นและอีกที่คณะหนึ่งของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างพลังในการทำงานให้กับกลุ่มเท่านั้นแต่ยังเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุด (Absolute Necessary) ต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มุมมองนี้จึงเรียกว่าแนวความคิดเชิงนักปฏิสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละแนวความคิด คือ แนวคิดที่หนึ่งเป็นแนวคิดแบบดั้งเดิม (The Traditional View) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. ๑๙๓๐ - ๑๙๔๐ เป็นแนวคิดยุคแรกๆ ที่มองความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งเลวร้าย มองความขัดแย้งในทางลบ และมักจะให้ความหมายในทางที่ไม่ดี และให้ความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกับคำว่า ความรุนแรง (Violence) การทำลาย (Destruction) ความไร้เหตุผล (Irrationality) ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่เสียหายมีอันตราย และควรหลีกเลี่ยง ที่คณะความขัดแย้งตามแนวคิดนี้สอดคล้องกับเจตคติที่มีในอดีต เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม โดยมองความขัดแย้งว่ามีสาเหตุมาจากการสื่อความหมายที่ไม่ดี หรือเกิดจากการที่สมาชิกไม่ไว้วางใจ และไม่ยอมเปิดเผยซึ่งกันและกัน รวมถึงความล้มเหลวของผู้บริหารที่ขาดการตอบสนองต่อความต้องการและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสม^{๒๒}

จาก การมองความขัดแย้งในทางลบเป็นสิ่งเลวร้ายซึ่งเป็นการมองพฤติกรรมของผู้ที่สร้างความขัดแย้งอย่างผิวเผินเกินไป และเมื่อเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงจึงเพียงแต่ให้ความสนใจ และหาสาเหตุของความขัดแย้ง และลงมือแก้ไขเพื่อให้การทำงานของกลุ่มนิ่งและขององค์กรกลับสู่สภาวะเดิม แนวคิดที่สองเป็นแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations) แนวคิดนี้เป็นที่นิยมมากในช่วงระหว่างทศวรรษที่ ๑๙๔๐ - ๑๙๗๐ แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์นี้เชื่อว่า ความขัดแย้งทั้งหลายเป็นเรื่องปกติ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ มองความขัดแย้งว่าเป็นที่สิ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะออกแบบโครงการอย่างไร ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุต่างๆทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะบริหารงานอย่างไรก็ตาม ซึ่งความขัดแย้งอาจทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นได้ เพราะความขัดแย้งจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงปัญหาผู้บริหารมีหน้าที่ในการวัดระดับของความขัดแย้งแล้วกระตุ้น หรือยุติความขัดแย้งเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีกว่า การที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเกิดผล

^{๒๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙

^{๒๒} สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, เอกสารคำสอนรายวิชาพฤติกรรมองค์กร, (เชียงราย: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๑๘.

ดียอมต้องมีความขัดแย้งเป็นตัวชี้ชัดปัญหา แต่ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับปานกลาง ไม่มากหรือน้อยไปแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์นี้จึงให้การสนับสนุนและยอมรับเรื่องความขัดแย้ง แนวคิดที่สามเป็นแนวคิดเชิงปฏิบัติ (The Integrationists View) แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในแง่ดีและในทางสร้างสรรค์ มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นควรกระตุ้นให้เกิดขึ้น ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า ในการบริหารความขัดแย้งเป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหารองค์การ ควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การในระดับที่เพียงพอที่กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้ เกิดจากการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง และเกิดความคิดสร้างสรรค์เพราะองค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ เกิดภาวะเสื่อมถอย^{๒๓}

เสาวคนธ์ สุกสรวดี ได้อธิบายว่า จากแผนพัฒนาต่าง ๆ ของรัฐได้มุ่งให้ประชาชนอยู่ดีกินดี ปราศจากความขัดแย้งในสังคมแต่ก็ ไม่มีแผนพัฒนาใดที่สามารถแก้ไขความยา และปัญหาความขัดแย้งของสังคมได้อย่างสมบูรณ์ เพราะจะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความขัดแย้งกับการพัฒนาให้อย่างลึกซึ้ง แม้ในปัจจุบันจะมีหน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรของรัฐตั้งขึ้นมาระงับความขัดแย้งของสังคมไม่ผ่านกระบวนการศาล เช่น ฝ่ายปกครองซึ่งพระราชบัญญัติการปกครองท้องถิ่นให้อำนาจนายอำเภอเป็นผู้ระงับข้อพิพาท เจ้าหน้าที่ตำรวจซึ่งเป็นผู้เปรียบเทียบคดีให้ระงับตามที่กฎหมายให้อำนาจไว้สำนักงานอัยการสูงสุดมีหน่วยงานสำนักงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนทำหน้าที่ประนอมข้อพิพาท เป็นต้น แต่ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์เกิดขึ้น โดยทั่วไปจึงได้มีการพัฒนาหน่วยงานหรือจัดโครงการขึ้นมาระงับข้อขัดแย้งให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ โดยมีเป้าหมายเพื่อระงับข้อพิพาทให้หมดไป ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงเกี่ยวข้องกับเรื่องการระงับข้อพิพาท^{๒๔}

๑) ความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายไม่สามารถไปด้วยกันได้หรือมีค่านิยมที่แตกต่างกัน โดยความแตกต่างนี้มักเกิดจากการรับรู้ของแต่ละบุคคลมากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง ๆ ความมีหลายประเภท ได้แก่

- (๑) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้วยกัน เช่น การทะเลาะวิวาท ฯลฯ
 - (๒) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับระเบียบกฎเกณฑ์ของชุมชน เช่น ห้ามทิ้งขยะในบริเวณชุมชน ฯลฯ
 - (๓) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับระเบียบกฎเกณฑ์หรือกฎหมายของรัฐ
 - (๔) ความขัดแย้งระหว่างชุดระเบียบกฎเกณฑ์ของชุมชนกับระเบียบกฎเกณฑ์ของรัฐ
- กรณีนี้เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจริงแต่ยังถกเถียงกันอยู่ว่าควรจัดไว้ในกิจกรรมที่ยุติธรรมชุมชนควร

^{๒๓} อริศรารธรรม สมิตี, “บทบาทของคณะกรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชนในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยสันติวิธี”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๘.

^{๒๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๖-๕๘.

เข้าไปจัดการด้วยหรือไม่เพราะมีอำนาจขอบเขตอำนาจเหลื่อมซ้อนกันระหว่างอำนาจของรัฐกับอำนาจของชุมชน เช่น กรณีการวางท่อก๊าซระหว่างไทย-มาเลเซีย เป็นต้น

นักวิชาการที่ให้คำนิยามคำว่าความขัดแย้ง คือ Lewis Caser ที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นการแข่งขันเรื่องค่านิยม (Values) เพื่อให้ได้มาซึ่งสถานภาพ อำนาจ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยมุ่งหมายเอาชนะคู่แข่ง จึงเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ทางสังคมในลักษณะของความขัดแย้งเป็นเรื่อง การปะทะสังสรรค์ ระหว่างคู่กรณีตั้งแต่ ๒ คนหรือมากกว่า ซึ่งมีเป้าหมาย ค่านิยม และอุดมการณ์ที่เข้ากันไม่ได้ เป้าหมายในที่นี้เป็นเรื่องของความประสงค์(Desires) และความปรารถนา (Wishes) ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของเป้าหมายทั่วไป ได้แก่การแสวงหาผลประโยชน์เพื่อส่วนรวมหรือเป้าหมายเฉพาะซึ่งได้แก่การแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง นอกจากนี้เป้าหมายยังมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ มีนักวิชาการชื่อ Dolby ได้กล่าวคำนิยามกำหนดความสำคัญของเป้าหมายส่วนอุดมการณ์เป็นการรวบรวมค่านิยมเข้าเป็นกระสวย เพื่อให้ได้มาซึ่งค่านิยมที่เหมาะสมระดับของความขัดแย้งในการวิเคราะห์ระดับความขัดแย้ง Dolbyได้แบ่งออกเป็นระดับ ดังนี้คือ

- (๑) ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Individuals)
- (๒) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- (๓) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intercrops')
- (๔) ความขัดแย้งระหว่างสังคม (Inter societal)

และอธิบาย ความขัดแย้งในระดับต่างๆเป็นผลที่เกิดจากค่านิยมเป้าหมายในสังคมกรรม (Socialization) ไม่ตรงกันกล่าวคือบุคคลได้รับรู้หรือเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการสังคมในเรื่องค่านิยมและเป้าหมายที่สับสนไม่แน่นอนตายตัว ส่วนความขัดแย้งระหว่างสังคม ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคล เป็นเรื่องของความหนักเบาของความขัดแย้ง ส่วน Louis Kris berg ได้พยายามอธิบายให้เห็นถึงลักษณะที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง โดยจำแนกเป็น ๕ มิติ ได้แก่ (Awareness) ความตั้งใจ (Intensity) กฎข้อบังคับ (Regulation) ความเข้มข้น (Purity) และความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ (Power)

การรับรู้ จัดว่าเป็นอีกมิติหนึ่งของความขัดแย้งครั้งนี้เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคู่กรณีมีความเชื่อ หรือรู้ว่าเป้าหมายของตนเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ลักษณะสำคัญของการรับรู้ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอยู่ ๓ รูปแบบ คือ แบบแรกเป็นกรณีที่กลุ่มหรือคู่กรณีต้องตระหนักว่าตนเองต้องมีลักษณะร่วมที่แตกต่างไปจากคนอื่น แบบที่สอง กรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายไม่พอใจในสภาพของตนเมื่อเปรียบเทียบกับสภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง แบบสุดท้าย คือต้องมีความเชื่อว่าจะลดความไม่พึงพอใจลงได้เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในสิ่งที่ไม่เคยยอมรับมาก่อน

ความตั้งใจ เกิดจากระดับของความขัดแย้งซึ่งขึ้นอยู่กับระดับของความรุนแรงของความรู้สึกและพฤติกรรมของคู่กรณี ส่วนการกระทำที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องอยู่ในกรอบของกฎ และแนวทางที่กำหนดย่อมสัมพันธ์กับระดับของความขัดแย้ง กล่าวคือ ถ้าต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดหรือเกณฑ์มีมากมายย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความขัดแย้งภายในขึ้นได้ ความเข้มข้น หรือระดับของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับอัตราส่วนของความขัดแย้งต่อความไม่ขัดแย้ง ซึ่งแสดงออกในรูปของความขัดแย้งอย่างแท้จริงความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ เป็นลักษณะสำคัญที่สุดของความขัดแย้ง เพราะมีความเกี่ยวข้องต่อกระบวนการขัดแย้งตั้งแต่จุดกำเนิดจนถึงกระทั่งสิ้นสุด ระดับของอำนาจที่

แตกต่างกันเป็นผลให้คู่กรณีตระหนักถึงความแตกต่างและหาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความเท่าเทียมกัน หรือในหนึ่งก็คือการยุติความขัดแย้ง

๒) ตัวแบบวัฏจักรของความขัดแย้ง

ในวัฏจักรของความขัดแย้ง โรบินสัน (Robinson) และคลิฟฟอร์ด (Clifford) ได้อธิบายถึงกระบวนการของความขัดแย้งตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงสิ้นสุดไว้รวม ๕ ขั้นตอน

(๑) ขั้นแรก คือ โดยแต่ละฝ่ายเริ่มเพราะความตึงเครียดที่เกิดจากความเห็นไม่ตรงกันในค่านิยม นโยบาย หรือเป้าหมาย (Tension Development)

(๒) ขั้นสอง คือ แต่ละคนจะถามตัวเองว่าควรทำอะไรหรือควรมีบทบาทอย่างไรในความขัดแย้ง (Role Dilemma)

(๓) ขั้นสาม คือ บุคคลหรือกลุ่มเริ่มประชาสัมพันธ์ประเด็นของความขัดแย้ง โดยรวบรวมสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายตนให้มากที่สุด (Injustice Collecting)

(๔) ขั้นสี่ คือ เป็นขั้นเผชิญหน้า เมื่อบุคคลหรือกลุ่มเริ่มใช้อำนาจในการต่อสู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน (Confrontation)

(๕) ขั้นสุดท้าย คือ เป็นขั้นที่ลดความขัดแย้ง หรือยุติความขัดแย้งโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือมีการปรับสินไหมทดแทน หรือประนีประนอมกัน (Adjustment Process)

อิศรารรรณ สมิตี กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นทุกวันในตัวเองคนเดียวในครอบครัว ชุมชนในองค์กรในประเทศของเราไม่ใช่เรื่องเลวร้าย หากความขัดแย้งนั้นสามารถคลี่คลายตัวเองและเปลี่ยนไปในทางสร้างสรรค์ นำไปสู่ข้อยุติได้ หรือหาทางออกได้^{๒๕} สรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นทุกวันในตัวเองคนเดียวในครอบครัว ชุมชน ในองค์กร ในประเทศของเรา ความขัดแย้งได้แบ่งออกเป็น ๔ ระดับคือ ๑.ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Individuals) ๒.ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal) ๓.ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroups) ๔.ความขัดแย้งระหว่างสังคม (Inter societal)

๓) กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้งและขั้นตอนต่างๆของความขัดแย้งในสถานการณ์ของความขัดแย้งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆเช่นพฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งตามแนวความคิดของ พิลล์เลย์ ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายในที่นี้ หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การที่ได้เสนอแนะ ซึ่งกระบวนการของการเสนอแนะแบ่งเป็น ๖ ขั้นตอน ดังนี้

(๑) ขั้นที่ ๑ สภาพการก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent of Conflict) เป็นลักษณะของสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งมีคุณลักษณะทางสังคม ๙ ประการ ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้งคือ ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายไม่ทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไรบ้าง ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน หรือคาบเกี่ยวกันทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความขัดแย้งของผลประโยชน์ เช่นการแข่งขันเพื่อให้ได้แย่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นต้น เมื่อมีการแข่งขันเช่นนี้ จะต้องมียฝ่ายหนึ่งได้

^{๒๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๖-๕๘.

ฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ อุปสรรคในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้เมื่อการสื่อความหมายมีอุปสรรคการที่ต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้ต้องจัดสรรทรัพยากรให้ ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความไม่พอใจ ความแตกต่างในองค์การเมื่อเกิดความแตกต่างกันขึ้นภายใน เช่น สายบังคับบัญชา มาก ทำให้ลำบากในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้ ฝ่ายต่างๆ ต้องตัดสินใจร่วมกัน แต่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยของตนเป็นสำคัญ จึงเกิดความลังเลในการตัดสินใจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ความต้องการเป็นเอกฉันท์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อต้องการให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องเป็นเอกฉันท์ ซึ่งเป็นการยากที่จะให้ทุกมติเป็นเอกฉันท์ ความเคร่งครัดของกฎที่จะต้องปฏิบัติเมื่อเกิดความเข้มงวดของกฎการต่อต้านที่จะเกิดขึ้น นำไปสู่ความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข เกิดการสะสมไว้โดยไม่แก้ไขความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้น

(๒) ขั้นที่ ๒ ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

(๓) ขั้นที่ ๓ ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้นโดยอาจมีความรู้สึก ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง ความกลัว หรือไม่ไว้วางใจ

(๔) ขั้นที่ ๔ พฤติกรรมที่ปรากฏเด่นชัด (Manifest Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้หรือรู้สึกถึงความขัดแย้งเกิดขึ้น

(๕) ขั้นที่ ๕ การจัดการความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Suppression) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกันหรือให้ฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งชนะ

(๖) ขั้นที่ ๖ ผลจากการจัดการความขัดแย้ง (Resolution Aftermath) เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการจัดการความขัดแย้งแล้ว^{๒๖}

๔) การบริหารความขัดแย้ง

สมภพ วรรณแมน กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสร้างกระบวนการภายในเพื่อการบริหารความขัดแย้งด้วยความขัดแย้งบางประเภทเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพขององค์การ กระบวนการที่จะช่วยบริหารความขัดแย้งได้คือ การเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีโอกาสร้องทุกข์หรือแสดงความไม่พอใจออกมา ตรวจสอบการร้องทุกข์และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาโอกาสพบปะกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ใช้วิธีพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติภารกิจใหม่ เปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงานให้มากและสะดวกขึ้น พยายามให้ภาวะความรับผิดชอบของแต่ละคนชัดเจนขึ้น^{๒๗}

อรุณ รักรธรรม ได้นำเสนอแนวความคิดทางการบริหารความขัดแย้งออกเป็น ๓ แนวความคิด ดังนี้ คือ

^{๒๖} สมภพ วรรณแมน, การจัดการความขัดแย้งภายในองค์การ กรณีศึกษา เทศบาลตำบลบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔.

^{๒๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔.

(๑). แนวการต่อรอง (Bargaining approach) เป็นแนวความคิดที่เกี่ยวกับการแข่งขันกันของกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เนื่องจากการมีทรัพยากรอย่างจำกัดวิธีที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งนี้คือ การพยายามเพิ่มทรัพยากรให้มีมากขึ้น หรือลดความต้องการของการแข่งขัน

(๒). แนวระบบราชการ (Bureaucratic approach) เป็นแนวความคิดที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ในโครงสร้างที่มีการจัดลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ต่อต้านการควบคุมนั้น วิธีแก้ไขความขัดแย้งกรณีนี้คือ การใช้ระเบียบการบังคับบัญชา ที่ไม่ใช่ส่วนบุคคล (Impersonal control)

(๓). แนวการศึกษาเชิงระบบ (System approach) ในขณะที่แนวการต่อรองเน้นที่ปัญหาการแข่งขัน ส่วนแนวระบบของราชการเน้นที่ความลำบากของการควบคุม แนวการศึกษาเชิงระบบเป็นแนวความคิดที่เน้นปัญหาด้านการประสานงาน การทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่างๆ วิธีลดความขัดแย้งตามแนวคิดนี้คือลดความแตกต่างของเป้าหมายลดการขึ้นต่อกัน โดยการลดทรัพยากรที่ขึ้นต่อกัน จากสาเหตุข้างต้นจะพบว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย แต่มักแก้ไขได้ยากเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ ต้องวิเคราะห์ปัญหา ตัดสินใจ และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจากการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กรในเมื่อความขัดแย้งมีระดับค่อนข้างต่ำ ลดระดับความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้งในเมื่อระดับความขัดแย้งมีความสูงเกินไปจนกระทั่งอาจเป็นผลเสียแก่องค์กรได้^{๒๘}

เบลค(Blake) และคณะ กล่าวว่าวิธีจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้าหรือผู้บริหารทำได้ ๕ วิธีคือ

(๑). การเอาชนะ (Competition) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก เมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง ที่เน้นการเอาใจตัวเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่จะเอาชนะ

(๒). การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก เมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจแก่ตนเองและบุคคลอื่น พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการที่จะแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

(๓). การประนีประนอม (Compromising) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก เมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้งเป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะหากจำได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือมาลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

(๔). การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก เมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นการไม่สู้ปัญหาละไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจ ความต้องการ

^{๒๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙.

ของตนเอง และความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ข้นพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

(๕). การยอมให้ (accommodation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก เมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้ว่าเราไม่เห็นด้วยก็ตาม พฤติกรรมของการยกให้คล้ายกับสุภาชิตที่ว่า เอาไมตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

๕) สาเหตุของความขัดแย้ง

สมภพ วรรณแมน ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พบได้ทั่วไป เมื่อเกิดความขัดแย้งย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกำจัดความขัดแย้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งก็มักเกิดการไม่ลงรอยกัน แย่งชิงอำนาจเพื่อผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ การที่ผู้บริหารจะได้ทราบ^{๒๙}

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ย่อมช่วยให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจน และสามารถที่จะเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งเกิดไว้ ๕ ประการ ดังนี้

(๑) ผลประโยชน์ มักเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำผลประโยชน์ต่อตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่ยังมีถึงตำแหน่งหน้าที่ การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่างๆในการปฏิบัติงานด้วย

(๒) บทบาทไม่ชัดเจน หมายถึงการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง หัวหน้าหรือผู้บริหารคาดหวังว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขามีมากน้อยเพียงใด เขาควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใคร เหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้

(๓) เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กร กับเป้าหมายการทำงานของคนหรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งมีผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

(๔) อำนาจในที่นี้หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ในภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ระดับเดียวกัน แม้จะมีอำนาจหน้าที่เท่ากันแต่อาจมีอำนาจบารมีไม่เท่ากันอำนาจที่แตกต่างกัน เช่นนี้อาจทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วยจนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน

(๕) การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะความไม่แน่ใจว่า สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิม หรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่างๆไม่ควรจะเป็นความเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้ปฏิบัติเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนเป้าหมายของการทำงาน เหล่านี้ล้วนเป็นความขัดแย้งทั้งสิ้น^{๓๐}

โรมัส (Thomas) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งมาจากข้อมูลต่างๆและพฤติกรรมส่วนบุคคลรวมทั้งความแตกต่างในค่านิยมความเชื่อเป้าหมาย หลักในการดำเนินชีวิต ความรับผิดชอบ วิธีการทำงานภายใต้มาตรฐานที่แตกต่างกันรวมไปถึงเรื่องของอำนาจ และระบบงานที่มีกฎหมายและ

^{๒๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐.

^{๓๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐.

ระเบียบเครื่องครัดจนไม่เอื้ออำนวยต่อสัมพันธ์ภาพส่วนบุคคล การขาดความสามัคคี ประองตองและการ
แข่งขันช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด^{๓๑}

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น ๓ ประการ ซึ่งเหตุทั้ง ๓
ประการนี้จะสนับสนุน แนวคิดที่ว่าที่ใดมีคน ที่นั่นมีความแตกต่าง ที่นั่นย่อมมีความขัดแย้ง แนวคิดทั้ง
๓ ประการมีดังนี้

(๑) แนวความคิดทุกคนมีแนวความคิดเป็นของตนเอง ซึ่งอาจได้จากการศึกษา
และ ประสบการณ์ซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมการณ์หรือแบบที่ได้รับการยอมรับความคิดเหล่านี้เป็นสิ่งที่
ปลูกฝังอยู่ในสมองของแต่ละคน แต่ละกลุ่ม และพร้อมที่จะพิสูจน์ว่า แนวความคิดของตนถูกต้อง
ดังนั้นคนที่ต่างแนวคิดกัน จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

(๒) แนวทางปฏิบัติเนื่องจากการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายทุกคนต้องแสวงหา
หนทางปฏิบัติที่ตนคิดว่าเหมาะกับสภาพของตนทั้งในด้านค่านิยม และความพอใจ ความถนัด
บุคลิกภาพ และสถานการณ์ที่เป็นเหตุให้เกิดความแตกต่างในแนวปฏิบัติมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้

(๓) ผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการหรือเป็นความพอใจของแต่ละคนความ
ต้องการของมนุษย์โดยทั่วไปได้แก่ ลาภ ยศ สรรเสริญ ความสุข สำหรับผลประโยชน์ของข้าราชการ
นั้นหมายถึง อำนาจ รายได้ เกียรติยศ ชื่อเสียง ความสะดวกสบาย และความมั่นคงของตนเอง
ผลประโยชน์เหล่านี้จะทำให้คนต่อสู้แย่งชิงกันเพื่อสนองความต้องการให้แก่ตนเอง^{๓๒}

สรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งมีอยู่ด้วยกัน ๓ ประการคือ ๑.บุคคลมีความคิดที่สวน
ทางกันหรือตรงข้ามกัน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น, ๒.บุคคลอาจมีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน
แต่แนวทางการปฏิบัติอาจไม่เหมือนกันเพราะแต่ละบุคคลย่อมหาวิธีที่ตนเองและ ๓.บุคคลยากได้
ประโยชน์สิ่งที่ทุกคนปรารถนา พอใจอยากได้ ต้องการ เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร
เศรษฐกิจและสังคม

๖) ผลดี ผลเสียของความขัดแย้ง

(๑)ผลดีของความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ไม่ใช่สิ่งที่ก่อให้เกิด
ผลร้ายเสมอไป คุณและโทษของความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับศิลปะของผู้บริหาร เพราะความขัดแย้ง
สามารถก่อให้เกิดผลดีได้ถ้าทุกฝ่ายพยายามทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมซึ่ง พรรณราย
ทรัพย์ประภา,ธงชัย สันติวงศ์,เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ต่างได้กล่าวถึงความดีของความขัดแย้งว่า เป็น
ตัวกระตุ้นให้คนแสวงหาวิธีข้อมูลใหม่ๆกระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจ หากเกิดความขัดแย้งกับ
กลุ่มอื่น ความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการเปิดเผย และการเผชิญหน้าที่มีเหตุผล ความขัดแย้งสามารถ
ขจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจผิด ความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหาร
ความขัดแย้งสามารถเพิ่มหรือกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้องร่วมมือและแก้ไขปัญหา
ต่างๆได้ ความขัดแย้งช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันมากขึ้น ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ที่
บริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม ย่อมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้องค์การได้ ความขัดแย้งช่วยสร้าง
ความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น และ ความขัดแย้งช่วยสร้างผลผลิตของงานได้^{๓๓}

^{๓๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑.

^{๓๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑.

^{๓๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒.

(๒) ผลเสียของความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้จะมีทั้งคุณและโทษ แต่ถ้าความขัดแย้งมีสูงหรือมากเกินไป ผลเสียย่อมเกิดขึ้นแน่นอนความขัดแย้งทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นเหตุให้เกิดความร่วมมือในการทำงานลดลงเมื่อบุคคลมีความขัดแย้งกัน รู้สึกว่าตนเป็นฝ่ายแพ้ จะรู้สึกไร้ค่า สูญเสียแรงจูงใจ ทำให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์สูง ผลเสียของความขัดแย้งก่อให้เกิดความสับสน กัดดัน ก้าวร้าว การถูกบังคับจิตใจเกิดการขัดขวางปฏิเสศที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมของกลุ่มไม่พูดจากัน ขาดการร่วมมือและขาดความคิดริเริ่มการติดต่อสื่อสาร ถูกบิดเบือน ทำให้ขาดข้อมูลในการประนีประนอมเกิดความเครียดสุขภาพจิตเสีย ถ้ามีความขัดแย้งรุนแรงทำให้เกิดความเสียหายต่อเกียรติยศ ชื่อเสียง บุคคลอาจไม่พอใจในการทำงาน เกิดการเฉื่อยชาหรืออาจไม่ทนที่จะอยู่ในองค์การ ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานลดลงเกิดความเสียหายแก่องค์การได้ ซึ่ง จุฬามาศ รุจิรตานนท์ ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งว่า ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่เคารพซึ่งกันและกัน ขาดความร่วมมือ ขาดความริเริ่ม การสื่อสารถูกบิดเบือนทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ก่อให้เกิดความเครียด ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง การทำลายความสามัคคีกันเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ไม่ส่งเสริมให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย ถ้าแก้ปัญหาไม่ดี จะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ทำให้เกิดการ“เฉื่อยงาน” และ ทำให้สูญเสียกำลังคน^{๓๔}

จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์การ ถ้าแต่ละคนได้ศึกษาเรื่องราวความขัดแย้ง โดยเฉพาะผู้บริหารได้ทำความเข้าใจเรื่องความขัดแย้ง โดยการศึกษาหาสาเหตุที่แท้จริง และแนวทางแก้ไขให้รู้ และเข้าใจในธรรมชาติของความขัดแย้ง ปัญหาความขัดแย้ง วิธีนี้ต้องใช้เวลามาก แต่จะได้ผลคุ้มค่าและเป็นแบบที่นักบริหารยอมรับกันว่ามีประสิทธิผลมากกว่าวิธีอื่น หัวหน้งานที่ใช้วิธีนี้เป็นนักพัฒนาและนักบริหาร

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎี และการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา

การศึกษาถึงมุมมองทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ในประเด็นของความหมาย เหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง หลักการ และแนวคิดในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้ดังกล่าวมาบูรณาการ ในการหาคำตอบของหลักการ และรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ

๒.๒.๑ ความหมายของความขัดแย้ง

จากการศึกษาในพระไตรปิฎก อรรถกถา และคัมภีร์ต่าง ๆ ทางพระพุทธศาสนานั้น จะไม่พบคำในภาษาบาลีที่แปลว่า ความขัดแย้งโดยตรง แต่จะมีคำอื่นในภาษาบาลีที่มีความหมายในลักษณะที่เป็นความขัดแย้งหรือบ่งบอกถึงความขัดแย้ง พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส ท่านได้จัดกรอบเกี่ยวกับประเด็นที่ว่าด้วยความหมายของความขัดแย้ง ในมิติของพระพุทธศาสนาได้ ๒ ประเด็นหลัก ๆ กล่าวคือ ความขัดแย้งในแง่ของธรรม และในแง่ของวินัย^{๓๕}

^{๓๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓.

^{๓๕} ชลากร เทียนส่องใจ, “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ : หลักการและเครื่องมือสำหรับ การจัดการความขัดแย้ง”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๗๑.

๑) ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของธรร ความขัดแย้งในแง่ของธรรมนั้น ในที่นี้จะ เป็นความหมายในระดับ โลกียธรรมเท่านั้น ซึ่งหมายถึง การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีความต้องการ ความเห็น การปฏิบัติ ค่านิยม และโครงสร้างที่มีความขัดกัน ไม่ลงรอยกัน หรือแตกต่างกัน จน ก่อให้เกิดการบาดหมาง ทะเลาะ และวิวาทกัน ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของธรรม มีหลาย นัยด้วยกัน กล่าวคือ

(๑) ความขัดแย้งในความหมายของ “ความบาดหมาง” ในภาษาบาลีใช้คำว่า ภณฺฑน สำหรับกิริยาอาการเกี่ยวกับ ความบาดหมางนั้น มักเป็นอาการที่เกิดขึ้นภายในจิตของบุคคลใดบุคคล หนึ่งเป็นปฐม หลังจากนั้นจึงสำแดงออกเป็นความขัดแย้งในลักษณะอื่น ๆ ต่อไป คำว่า ภณฺฑน (ภณฺฑ ปริภาสเนยฺ) มาจาก ภณฺฑ ธาตุ ซึ่งเป็นในอรรถว่า การกล่าวตอบ (ปริภาสเน) และ ยฺ ปัจจยฺ มี รูปวิเคราะห์หว่า ภณฺฑิยเตติ ภณฺฑน แปลว่า การบาดหมางกัน ชื่อว่าภณฺฑนนะ ดังที่พระภิกษุจายสได้ ชี้ให้เห็นว่า ที่ชื่อว่า ‘ภณฺฑน’ เพราะวิเคราะห์หว่า เป็นเหตุบาดหมางกัน หรือด่ากัน ได้แก่ วิรุทธจิต คำ ว่า กลห (กลห วิวาเท+อ) มาจาก กล ธาตุ ซึ่งเป็นในอรรถว่า การถกเถียงกัน (วิวาเท) ลง อปัจจยฺ ซึ่งมีรูปวิเคราะห์หว่า กลียติ ปริมียติ อเนน สุรภาโวติ กลโห แปลว่า ชื่อว่า กลหะ เพราะวิเคราะห์หว่า เป็นเครื่องกระทำความผิด คือ การนับถือบุคคลอื่นของบุคคลผู้กล่าวหาญ คำว่า วิคคห (วิ+คห อป ทาน+อ) อีกนัยหนึ่งคำนี้ สามารถแปลได้ว่า การถือเอา หรือการรักษาจุดยืนที่แตกต่างกัน ดังรูป วิเคราะห์หว่า วิวิทฺ คณฺหาตีติ วิคคโห ซึ่งแปลว่า “โวหาร คือ การพูดที่ถือเอาเรื่องที่แตกต่างกัน ชื่อว่า วิคคห ๕ คำว่า วิวา (วิ+วท, กลเน+ณ) มาจาก วท ธาตุ เป็นในอรรถว่า กล่าว (กลเน) ลง ณ ปัจจยฺ มีรูปวิเคราะห์หว่า วิรุทธ กตฺวา วทตีติ วิวาโห แปลว่า ,คำพูดที่ทำให้แตกแยก เรียกว่า วิวาท

(๒) ความขัดแย้งในความหมายของ “การทะเลาะ” ในภาษาบาลีใช้คำว่า กลห กิริยา อาการที่เกี่ยวกับการทะเลาะนั้น การวิเคราะห์หว่าตามนัยที่ปรากฏในภาษาบาลีพบว่า การทะเลาะเป็น อาการที่คู่กรณีได้แสดงออกทางกาย เช่น การตบตี ชกต่อย หรือการทำร้ายร่างกายในลักษณะต่าง ๆ เป็นต้น และการแสดงออกทางวาจา เช่น ดุหิมันเหยียดหยามคู่กรณี หรือด่าคู่กรณี เป็นต้น

(๓) ความขัดแย้งในความหมายของ “การแก่งแย่ง” ในภาษาบาลีใช้คำว่า วิคคห การ ให้ความหมายของคำว่า วิคคห ในลักษณะนี้ ทำให้มองเห็นภาพของการแก่งแย่ง ได้อย่างชัดเจนว่า เกิดจากการที่คู่กรณีนั้นพยายามรักษาวัตถุประสงค์และความต้องการของตนเอง ด้วยการย้าเตือน หรือ ตอกย้ำให้คู่กรณีได้เห็นถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นตั้งแต่มีการทะเลาะกัน ข้อสังเกตที่น่าสนใจ เกี่ยวกิริยาอาการอันเป็นที่มาของการแก่งแย่งกันนั้นก็คือ อาการที่คู่กรณีใช้ความพยายามเต็มที่ในการ แย่งชิง หรือฉกชิงสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วย กาย วาจา และใจ ในขณะที่เดียวกันก็พยายามรักษาจุดยืนของ ตัวเองโดยมิได้สนใจจุดยืนของคนอื่นๆ

(๔) ความขัดแย้งในความหมายของ “การวิวาท” ในภาษาบาลีใช้คำว่า วิวาทอย่างไรก็ตาม การวิวาทนั้นถือว่าเป็นผลต่อเนื่องจากคู่กรณีพยายามที่จะยึดถือ และยึดมั่นในจุดยืนของตัว เอง หรือบนพื้นฐานของความชอบของตัวเอง แล้วจึงพูด หรือนำเสนอวิธีการที่ต่างกันอย่างออกไป เมื่อต่างฝ่าย ต่างพยายามที่จะยืนยันในวิธีการของตัวเอง โดยการให้เหตุผลเพื่อย้ายถึงจุดยืนของตัวเอง

(๕) ความขัดแย้งในความหมายของ “การมุ่งร้ายกัน” ในภาษาบาลีใช้คำว่า เมธคา จาก กรอบเบื้องต้นเกี่ยวกับความขัดแย้งในความหมายของการมุ่งร้าย นั้น ได้สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ ส่อแสดงให้เห็นความรุนแรงที่ปรากฏ ที่ก่อตัวจากการวิวาทกันของคู่กรณี ในสถานการณ์ที่ทั้งคู่ไม่

สามารถหาทางออกด้วยเหตุผล หรือการไกล่เกลี่ย หรือเกิดจากการที่คู่กรณีเกิดอารมณ์ชั่ววูบ จึง ตัดสินใจฆ่ากัน หรือทำร้ายกันด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งจนทำให้คู่กรณีเสียชีวิตหรือได้รับบาดเจ็บ อย่างรุนแรง คำว่า เมธคา (เมธ หีสาสงคาเมสุ+ณฺว+อา) มาจาก เมธ ธาตุ เป็นไปในอรรถว่า การ เบียดเบียน และต่อสู้กัน (หีสาสงคาเมสุ) ลง ณฺว ปัจจัย วิเคราะห์ว่า เมธติ หีสตีติ เมธคา แปลว่า การ ทะเลาะ เบียดเบียนกัน ชื่อว่า เมธคา ในประเด็นนี้คัมภีร์โยชนาได้ขยายความเพิ่มเติมว่า เมธนตา หีสนตา คจฉนติ ปวตตนตีติ เมธคา แปลว่า ชื่อว่าเมธคา เพราะวิเคราะห์ว่า คนผู้ดูร้ายทั้งหลาย ย่อม เบียดเบียน คือดำเนินไป ปาจิต. โย. (บาลี) ๔๖๔/๔๐๒ ฉบบพม่า. คำว่าโวหาร (วิ+หฺร หฺรณ+ณ) มาจาก หฺร ธาตุ เป็นไปในอรรถว่า นำไป (หฺรณ) ลง ณฺว ปัจจัยมีรูปวิเคราะห์ว่า วิหฺรท กตฺวา อวฺหฺรติ วทตีติ โวหาโร แปลว่า การนำเรื่องที่ขัดแย้งกันมาพูด ชื่อว่าโวหาร วิปจจตาย โวหาโรติ จิตตทุกฺขตถ โวหาโร ผฺรฺสฺวาจฺจนฺติ อตฺถ. วิ. อ. (บาลี) /๒ ๕/๒๙๕

(๖) ความขัดแย้งในความหมายของ “การถกเถียงกัน” ในภาษาบาลีใช้คำว่า โวหาร คำว่า โวหาร ในบริบทที่เกี่ยวกับความขัดแย้งมีศัพท์อื่นนำหน้าคำนี้ ดังที่พระอรรถกถาจารย์ได้ นำเสนอว่า สองบทว่า วิปจจตาย โวหาโร ได้แก่ โวหาร (คำพูด หรือบัญญัติ) เพื่อประโยชน์แก่ความ ทุกข์ทางจิต (พูดให้เจ็บใจ) ได้แก่ ผฺรฺสฺวาจา (คำ) ๘ จากการให้คำจำกัดความ หรืออธิบายเนื้อหาที่ เกี่ยวกับคำว่าโวหาร นั้น ทำให้พบว่า โดยปกติทั่วไปนั้น มนุษย์สื่อข้อมูล หรือนำเสนอข้อมูลเพื่อนำ น้าวให้คู่กรณี หรือบุคคลอื่น ๆ ให้เข้าใจประเด็นที่ตัวเองต้องการสื่อ แต่ถ้อยคำที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ในขณะที่คู่กรณี หรือบุคคลทั่วไปพยายามทำก็คือ การแสดงออก หรือสื่อถ้อยคำที่เจือปนด้วยถ้อยคำที่ รุนแรง ด้วยการกล่าวถ้อยคำที่สื่อเสียด คำคนอื่นให้เจ็บใจ เสียหน้า หรืออับอาย ผลจากการสื่อใน ลักษณะดังกล่าวนั่นเองจึงกลายเป็นถ้อยคำที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของธรรม สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ ความหมายได้หลายนัย ได้แก่ การบาดหมาง การทะเลาะ การแก่งแย่ง การวิวาท การมุ่งร้ายกัน และ การถกเถียงกัน ซึ่งชุดของความหมายที่มีหลายนัยดังกล่าวมานั้น จัดได้ว่าเป็นความขัดแย้งในมิติของ พระพุทธศาสนา และเมื่อนำมาเทียบเคียงกับความหมายของความขัดแย้งทั่วไปแล้ว จะพบว่าความ ขัดแย้งในความหมายของพระพุทธศาสนามีนิยามที่กว้างขวางกว่ากัน เพราะว่ากรอบความขัดแย้งใน พระพุทธศาสนานั้นกินความตั้งแต่ความขัดแย้งภายในและภายนอกในทุก ๆ มิติ กินความในแง่ของ ธรรมและวินัยดังจะได้กล่าวต่อไป

๒) ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของวินัย

คำว่า วินัย ในบริบทนี้ หมายถึง ระเบียบ แบบแผน ข้อปฏิบัติหรือสิกขาบทที่ พระพุทธเจ้าได้ทรงบัญญัติให้พระภิกษุ และภิกษุณี ใช้เป็นเครื่องมือในการประพฤติปฏิบัติ ซึ่ง วัตถุประสงค์ประการหนึ่งที่พระพุทธเจ้าได้บัญญัติขึ้นมานั้นก็เพื่อป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นใน หมู่สงฆ์ ระวังความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น และได้เกิดขึ้นแล้วในหมู่สงฆ์ด้วย อันจะทำให้เกิดความผาสุก แก่ตนเอง และสังคมโดยรวม ความขัดแย้งในแง่ของวินัย นั้น เรียกว่า อธิกรณ์ เมื่อกล่าวโดย สारัตถะ อธิกรณ์ หมายถึง ปัญหา ข้อพิพาท และเรื่องที่ต้องอภิปราย ซึ่งข้อพิพาทหรือปัญหาในบริบท นี้เป็นคดีของพระเท่านั้น ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงอธิกรณ์ในภาษาพระวินัย จึงเป็นคดี หรือปัญหาข้อพิพาท ที่เกิดขึ้นแก่พระสงฆ์ วิวาทาธิกรณ์ หมายความว่า ความบาดหมาง ความทะเลาะ ความแก่งแย่ง

ความวิวาท ความกล่าวต่างกัน ความกล่าวโดยประการอื่น การพูดเพื่อความกลัดกลุ้มใจ การด่าทอในเรื่องนั้นใด นี้เรียกว่า วิวาทาธิกรณ์ ซึ่งจะต้องเป็นการวิวาทในประเด็นดังต่อไปนี้

- (๑) สิ่งนี้เป็นธรรม สิ่งนี้ไม่ใช่ธรรม
- (๒) สิ่งนี้วินัย สิ่งนี้ไม่ใช่วินัย
- (๓) นี้ตถาคตภาสิตได้ตรัสไว้ นี้ตถาคตภาสิตไม่ได้ตรัสไว้
- (๔) นี้จรียวัตรที่ตถาคตได้ประพฤติมา นี้จรียวัตรที่ตถาคตไม่ได้ประพฤติมา
- (๕) นี้ตถาคตทรงบัญญัติไว้ นี้ตถาคตไม่ได้ทรงบัญญัติไว้
- (๖) นี้อาบัติ นี้อนาบัติ
- (๗) นี้อาบัติเบา นี้อาบัติหนัก
- (๘) นี้อาบัติมีส่วนเหลือ นี้อาบัติไม่มีส่วนเหลือ
- (๙) นี้อาบัติชั่วหยาบ นี้อาบัติไม่ชั่วหยาบ

สรุปเมื่อกล่าวโดยรวมเกี่ยวกับความหมายของความขัดแย้งในทัศนะของพระพุทธศาสนานั้น พบว่า ความหมายของความขัดแย้งในพระพุทธศาสนานั้น มีนัย กล่าวคือ เป็นความขัดแย้งในแง่ของธรรม และความขัดแย้งในแง่ของวินัย ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวนี้ ครอบคลุมทั้งความหมายในเชิงโลกและเชิงธรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรพชิต และคฤหัสถ์ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส ได้กล่าวเพิ่มเติมในประเด็นที่น่าสนใจ^{๓๖} คือ การนิยามความหมายความขัดแย้งในแง่ของธรรมมองความขัดแย้งในเชิงราบ ในขณะที่การนิยามความขัดแย้งในแง่ของวินัยมองในเชิงตั้งโดยมองจากฐานของวิวาทาธิกรณ์แล้วกระจายไปสู่คำอื่น ๆ เป็นการมองความขัดแย้งทั้งชุด และมีการจัดกรอบ พร้อมทั้งนิยามเอาไว้อย่างชัดเจนว่า วิวาทกันในเรื่องใดบ้างจึงเรียกชื่อว่า วิวาทาธิกรณ์ ส่วนการมองความขัดแย้งในมิติของธรรมนั้น เป็นการมองค่อนข้างจะกว้างกว่าวินัย ซึ่งการคิด การพูด หรือการกระทำในแง่ของธรรมจะมีความหลากหลายมากกว่า

๒.๒.๒ หลักธรรมที่เป็น แนวคิดพื้นฐานในการจัดการความขัดแย้ง

ก่อนที่จะนำเสนอในวิธีการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิดพื้นฐาน หรือหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นฐานองค์ความรู้ ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น ๒ หมวด ได้แก่ ระดับบุคคล และระดับสังคม

๑)ระดับบุคคล

ระดับบุคคลหมายถึง หลักธรรมที่ใช้เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ และสมรรถภาพของจิตในระดับของตัวบุคคลนั้น เพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง เพราะตามหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา จะถือว่า “จิตหรือใจ” นั้นเป็นหัวหน้าเป็นใหญ่ในการกระทำการใดๆ ดังพุทธพจน์ที่ว่า ธรรมทั้งหลาย มีใจ เป็นหัวหน้า มีใจเป็นใหญ่ สิ่งทั้งหลาย สำเร็จมาแต่ใจ เพราะฉะนั้น หากว่าบุคคลใดมีใจชั่ว จะพูดอะไรก็ตาม จะทำอะไรก็ตาม เพราะเหตุที่มีใจชั่วนั้น ความทุกข์ย่อมจะติดตามเขาไปเหมือนล้อหมุนไปตามรอยเท้าโคลากเกวียน ธรรมทั้งหลาย มีใจเป็นหัวหน้า มีใจเป็นใหญ่ สิ่งทั้งหลาย สำเร็จมาแต่ใจ เพราะฉะนั้น หากว่าบุคคลใดมีใจผ่องใส จะพูดอะไรก็ตาม จะทำอะไรก็ตาม เพราะเหตุที่มีใจผ่องใส นั้น ความสุขย่อมจะติดตามเขาไปเหมือนเงาติดตามตัว การ

^{๓๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๕.

พัฒนาคุณภาพ และสมรรถภาพของจิต เป็นการพัฒนาให้มีจิตใจที่ตึ๊งาม มีความเป็นมิตร มีเมตตา มีความอดทนทางใจต่อความกระทบกระทั่ง ความไม่พอใจ หรือความเจ็บใจ โดยการวางใจตนให้เป็นกลางๆ ไม่กระเพื่อม ใช้สติปัญญาในการเรียนรู้ และเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง ตรึกตรองด้วยความรอบคอบ แล้วแสดงออกต่อสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นๆ อย่างเข้าใจในธรรมชาติของสิ่งต่างๆ ซึ่งรวมถึงธรรมชาติของความขัดแย้งด้วย การพัฒนาจิตใจดังกล่าว จะเป็นรากฐานสำคัญในตัวบุคคล ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมดังต่อไปนี้

(๑) อัมปมาทธรรม หรือ ความไม่ประมาท หมายถึง การมีชีวิตอยู่อย่างไม่ขาดสติ หรือการใช้สติอยู่เสมอ ในทางศาสนาพุทธศาสนา จะเน้นความสำคัญของสติเป็นอย่างมาก ในการดำเนินชีวิต หรือการประพฤติปฏิบัติโดยมีสติกำกับอยู่เสมอ ในความเป็นจริงโดยทั่วไป เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น สิ่งหนึ่งที่เราจะประสบกันเป็นประจำ คือ เราจะมีสติรู้ตัวน้อยลง หรืออาจจะไม่มีสติเลยที่เราพูดกันติดปากว่า “สติแตก” เพราะจิตของเราขณะนั้นถูกครอบงำด้วยอกุศลมูล ได้แก่ โลภะ โทสะ และโมหะ ซึ่งจะทำให้เรามีปฏิกิริยาตอบโต้อย่างรวดเร็ว ล่วงละเมิดทั้งทางกาย วาจา และใจ ดังนั้น สติจึงเป็นธรรมที่มีความสำคัญอย่างมากในระดับตัวบุคคลนั้นๆ ในการจัดการความขัดแย้ง เพราะจะเป็นตัวควบคุมการกระทำ ป้องกันยับยั้งตนเอง ไม่ให้กระทำการใดๆ ที่เป็นการล่วงละเมิดคู่อริ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะของอารมณ์โกรธ ดังคำสอนของพระพุทธองค์ที่ว่า บุคคลผู้ไม่โกรธตอบบุคคลผู้โกรธ ชื่อว่ายอมชนะสงครามที่ชนะได้ยาก ผู้ใดรู้ว่าผู้อื่นโกรธแล้ว เป็นผู้ที่มีสติ สงบใจไว้ได้ ผู้นั้นชื่อว่าประพฤติประโยชน์ของคนทั้ง ๒ ฝ่าย คือ ฝ่ายตนและฝ่ายผู้อื่น เมื่อผู้นั้นรักษาประโยชน์ของคนทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายตนและฝ่ายผู้อื่น จนทั้งหลายผู้ไม่ฉลาดในธรรม ย่อมเข้าใจว่าเป็นคนโง่ นอกจากนี้ ในเสตทสุตฺต ได้กล่าวถึงพุทธพจน์แสดงคุณค่าของสติ ซึ่งเป็นตัวอย่างที่เชื่อมโยงให้เห็นความหมายและคุณค่าในทางปฏิบัติที่ใกล้ชิดกันของ อัมปมาท กับ สติ ช่วยให้เข้าใจความหมายของธรรมทั้งสองข้อนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น ดังข้อความในพระสุตฺต ภิกษุทั้งหลาย เรื่องเคยมีมาแล้ว นักกายกรรมยกน้ำหนักขึ้นตั้งแล้ว เรียกศิษย์มาบอกว่า “มานี่แน่เธอ เจ้าไต่ไม้ไผ่ขึ้นไปแล้ว จง (เลี้ยงตัว) อยู่เหนือต้นคอกของเรา” ศิษย์รับคำแล้วก็ไต่ไม้ไผ่ขึ้นไป ยืน(เลี้ยงตัว)อยู่บนต้นคอกของอาจารย์ ครานั้น นักกายกรรมได้พูดกับศิษย์ว่า “นี่แน่เธอ เธอจงรักษาฉันนะ ฉันก็จะรักษาเธอ เราทั้งสองระวังรักษากันและกันไว้อย่างนี้ จักแสดงศิลปะได้ด้วย จักได้เงินด้วย และจักลงจากน้ำหนักไม่ได้โดยสวัสดิ์ด้วย” ครั้นอาจารย์กล่าวอย่างนี้แล้ว ศิษย์จึงกล่าวกับอาจารย์บ้างว่า “ท่านอาจารย์ขอรับ จะทำอย่างนั้นไม่ได้ ท่านอาจารย์ (นั่นแหละ) จงรักษาตัวเองไว้ ผมก็จักรักษาตัวผมเอง เราทั้งสองต่างระวังรักษาตัวของตัวไว้อย่างนี้ จักแสดงศิลปะได้ด้วย จักได้เงินด้วย และจักลงจากน้ำหนักไม่ได้โดยสวัสดิ์ด้วย” พระผู้มีพระภาคตรัสว่า: นั่นเป็นวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องในเรื่องนั้น ดุจเดียวกับที่ศิษย์พูดกับอาจารย์ (นั่นเอง) เมื่อคิดว่า “เราจะรักษาตัวเอง” ก็พึงต้องใช้สติปัญญา (มีสติไว้) เมื่อคิดว่า “เราจะรักษาผู้อื่น” ก็พึงต้องใช้สติปัญญา (เหมือนกัน) ภิกษุทั้งหลาย เมื่อรักษาตน ก็ชื่อว่ารักษาผู้อื่น (ด้วย) เมื่อรักษาผู้อื่น ก็ชื่อว่ารักษาตนด้วย เมื่อรักษาตน ก็ชื่อว่ารักษาผู้อื่น นั้นอย่างไร? ด้วยการหมั่นปฏิบัติ ด้วยการเจริญอบรม ด้วยการทำให้มาก อย่างนี้แล เมื่อรักษาตน ก็ชื่อว่ารักษาผู้อื่น (ด้วย) เมื่อรักษาผู้อื่น ก็ชื่อว่ารักษาตน นั้นอย่างไร? ด้วยขันติ ด้วย อวิหิงสา ด้วยความมีเมตตาจิต ด้วยความเอ็นดูกรุณา อย่างนี้แล เมื่อรักษาผู้อื่น ก็ชื่อว่ารักษาตน (ด้วย) ภิกษุทั้งหลาย เมื่อคิดว่า “เราจะรักษาตน” ก็พึงต้องใช้สติปัญญา เมื่อคิดว่า “เราจะรักษาผู้อื่น” ก็พึงต้องใช้สติปัญญา เมื่อรักษาตน ก็ชื่อว่ารักษาคนอื่น (ด้วย) เมื่อรักษา

คนอื่น ก็ชื่อว่ารักชาติตนเอง (ด้วย) จะเห็นได้ว่า การมีสติรักชาติตนเอง เท่ากับช่วยรักษาสังคม ซึ่งเป็น การแสดงให้เห็น คำสอนทางพระพุทธศาสนา มองชีวิตด้านในของบุคคล โดยสัมพันธ์กับคุณค่าด้าน นอกคือทางสังคม และถือว่าคุณค่าทั้งสองด้านนี้เชื่อมโยงถึงกัน ไม่แยกจากกัน และสอดคล้องไป ด้วยกัน สติ หรือ อปฺปมาทธรรม กล่าวได้ว่า เป็นหลักธรรมสำคัญที่ใช้เป็นรากฐานในการจัดการความ ชัดแย้ง เพราะสติจะเป็นตัวที่บั่นทอนรากเหง้าที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ทั้งในส่วนของตัณหา ทิฏฐิ มานะ และส่วนของโลกะโทสะโมหะ โดยจะทำให้เรารู้ตัวอยู่เสมอ ว่าเรากำลังคิดอย่างไรกับ สถานการณ์ความขัดแย้ง และควรจะปฏิบัติการหรือจัดการอย่างไร โดยที่จะไม่ทำการล่วงละเมิด คู่กรณีทั้งทางกาย วาจาและใจ จะเห็นได้ว่า ถ้าเรามีสติคอยควบคุมกำกับแล้ว เท่ากับเรานั้นได้ช่วย รักษาคู่กรณีด้วย สถานการณ์ความขัดแย้งนั้นจะถูกควบคุมไม่บานปลาย หรือ เกิดความรุนแรง และ สามารถหาทางออกร่วมกันได้ที่สุดในที่สุด

(๒) ไตรลักษณ์ จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ถึงไตรลักษณ์ในการอธิบายถึงความขัดแย้ง ว่าเป็นธรรมชาติของมนุษย์ สำหรับในบริบทที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ไตรลักษณ์ยังเป็นแนวคิดหรือหลักธรรมที่สำคัญในระดับบุคคล เพื่อเน้นให้เข้าใจถึงธรรมชาติของความ ชัดแย้งอย่างแท้จริง และนำความรู้ที่ได้ไปเป็นประโยชน์ หรือประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ดังจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

- อนิจจตา (Impermanence) หมายถึง ความไม่เที่ยง ความไม่คงที่ ความไม่คงตัว ภาวะที่เกิดขึ้นแล้วเสื่อมและสลายไป ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง หลักอนิจจตา สามารถใช้ ให้เป็นประโยชน์ ในการตระหนักรู้ถึงความผันผวนแปรปรวนไม่แน่นอน ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดความ ชัดแย้งได้ การรู้และเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง ดำรงอยู่ด้วยจิตใจที่เป็นอิสระ จะทำให้เราใช้ ชีวิตอย่างไม่ประมาท หรือ ไม่นิ่งนอนใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็ยอมที่จะปล่อยวางได้ ไม่ยึดมั่นถือ มั่นในการเอาชนะ หรือการได้มาในสิ่งที่ตนเองพอใจ เพราะทุกอย่างย่อมมีการเสื่อมสลายไป การรู้และ เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงดังกล่าว จะทำให้ไม่ตกเป็นทาสของความขัดแย้ง หรือความ เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

- ทุกขตา (Conflict) หมายถึง ความเป็นทุกข์ ซึ่งเป็นภาวะที่ถูกบีบคั้นด้วยการเกิดขึ้น และสลายไป เป็นภาวะที่กดดันฝืนและขัดแย้งอยู่ในตัว เพราะปัจจัยที่ปรุงแต่งให้มีสภาพเป็นอย่างนั้น เปลี่ยนแปลงไป จะทำให้คงอยู่ในสภาพนั้นไม่ได้ อย่างที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วว่า ความขัดแย้งนำไปสู่ ความเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อมองอีกมุมหนึ่งในทางกลับกัน ความเปลี่ยนแปลงนั้นอาจนำมาซึ่งความ ชัดแย้งได้เช่นกัน เพราะความคิด หรือการกระทำของมนุษย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทน อยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ ความขัดแย้งจึงเป็นลักษณะของธรรมชาติ ดังนั้น การฝืนแบบไม่ยอมรับสภาวะ ทุกข์ หรือ สภาวะความขัดแย้งนั้น ย่อมให้ผลร้ายมากกว่าผลดี การรู้จักปรับตัวให้ยอมรับกับ สถานการณ์ความขัดแย้งนั้น ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความขัดแย้ง โดยการรู้เท่าทันและ จัดการทุกสิ่งทุกอย่างให้ตรงตัวเหตุปัจจัย ให้ปฏิบัติต่อสถานการณ์ความขัดแย้งด้วยการศึกษาให้รู้ให้ เข้าใจอย่างที่สุด คือ ให้รู้จักปัญหาความขัดแย้ง มิใช่เพื่อให้เป็นทุกข์ หรือหนีปัญหา แต่เพื่อที่จะปฏิบัติ ต่อปัญหาความขัดแย้งและจัดการได้อย่างถูกต้อง

- อนัตตตา (Soullessness หรือ Non-Self) หมายถึง ความเป็นอนัตตา ความไม่ใช่ ตัวตน ความไม่มีตัวตนแท้จริง ที่จะสั่งบังคับให้เป็นอย่างไรๆ ได้ ความรู้ในหลักอนัตตตา ที่จะนำมา

ประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การสลายความเป็นอัตลักษณ์ ความยึดมั่นถือมั่น การช่วยลดทอนความเห็นแก่ตน เปิดใจกว้างในการยอมรับฟังความคิดเห็น หรือ การกระทำของผู้อื่นสามารถเข้าไปเกี่ยวข้อง พิจารณา และจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง โดยไม่เอาตัวตน ความอยากของตน ตลอดจนความเห็น ความยึดมั่นถือมั่นของตนเข้าไปตัดสิน แต่จะพิจารณาจัดการไปตามเหตุและผล ดังนั้น การรู้หลักก่อนตัดตา จะทำให้สลายความเป็นอัตลักษณ์ ความยึดมั่นถือมั่น ซึ่งถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการจัดการความขัดแย้ง

(๓) ชั้นดีธรรม ตามความหมายทางพระพุทธศาสนา หมายถึง ความอดทน คือ ความอดกลั้นอันเป็นตบะอย่างยิ่ง

(๔) พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่ กว้างขวางดุจพระพรหม ๔ อย่าง ๒ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เมตตา คือ ความตั้งใจปรารถนาดีต่อกัน และมุ่งตรงต่อจุดหมายที่บริสุทธิ์ ไม่คิดเอาผลประโยชน์ส่วนตัวเข้าไปช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ส่วนมุทิตานั้น เป็นการแสดงความชื่นชมยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข ไม่อิจฉาริษยา และอุเบกขานั้นคือ การมองตามจริง เป็นการมองเห็นที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุประกอบ จะเห็นได้ว่า พรหมวิหารธรรมนั้นเป็นการพัฒนาจิตใจอย่างสมบูรณ์ ถือเป็นแนวคิด หรือ หลักธรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยมี “เมตตาเป็นพื้นฐานสำคัญ” ที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจ เพราะ เมตตาเป็นเครื่องดับโทสะคือความพยาบาท หรือ ความคิดประทุษร้าย เมตตาธรรมนั้น จะเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้มองเห็นในแง่ดีและหวังดีต่อกัน พร้อมทั้งที่จะรับฟังและพูดจา ฟังเหตุผลของกันและกัน ไม่ยึดถือเอาความเห็นแก่ตัว หรือความเกลียดชังเป็นที่ตั้ง เมตตาเป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงเจริญอยู่เป็นนิตย์

(๕) อคติ ๔ หรือ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นกลาง ซึ่งหมายถึง ความไม่เที่ยงธรรม หรือ ความลาเอียง ๔ ประการ คือ (๑) ฉันทาคติ แปลว่า ความลาเอียงเพราะชอบ (๒) โทสาคติ แปลว่า ความลาเอียง เพราะชัง (๓) โมหาคติ แปลว่า ความลาเอียงเพราะหลง และ (๔) ภยาคติ แปลว่า ความลาเอียง เพราะกลัว ในการจัดการความขัดแย้ง ความไม่ลาเอียง หรือ ความเป็นกลาง เป็นสิ่งที่สำคัญ ในการนำมาซึ่งความยุติธรรมให้เกิดขึ้น ในการจัดการความขัดแย้ง สิ่งที่ต้องคำนึงในการทำความเข้าใจกับกรณีขัดแย้งก็คือ ทักษะคติในระหว่างคู่กรณี อันได้แก่อคติที่มีต่อกัน ซึ่งทำให้ความขัดแย้งลุกลามได้ง่าย พระไพศาล วิสาโร ได้อธิบายถึงความสำคัญของอคติที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้ง อย่างน่าสนใจว่า ทั้งภยาคติ และ โทสาคติ นั้นจะมีอยู่มากในความขัดแย้งทั่วไป โดยมี โมหาคติ ซึ่งเป็นความหลงหรือความไม่รู้เป็นตัวปรุงแต่งหนุนเสริมให้ ภยาคติ และ โทสาคติ ดารงอยู่หรือเพิ่มพูนมากขึ้น นอกจากอคติ ประการดังกล่าวแล้ว อคติประการที่ ๔ ได้แก่ ฉันทาคติ คือความลาเอียงเพราะชอบ ก็มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้วยเช่นกัน แม้จะไม่ได้มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีโดยตรง แต่ก็มีผลต่อผู้คนที่สนับสนุนคู่กรณีแต่ละฝ่าย บ่อยครั้งการให้ความสนับสนุนคู่กรณีแต่ละฝ่ายมิได้เกิดจากความเข้าใจในปัญหาหรือเกิดจากวิจรรณญาณ แต่เกิดจากความชอบพอกันเป็นส่วนตัว หรือชอบที่มีความเชื่อคล้ายกัน มีอาชีพเหมือนกัน พุดง่าย ๆ คือเป็น พวกเดียวกัน จะเห็นได้ว่ากรณีความขัดแย้งนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องของเหตุผลล้วนๆ หรือเป็นเรื่องถูกเรื่องผิดเท่านั้น หากยังมีเรื่องของความลาเอียง หรือ ความไม่เป็นกลางเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นในการวิเคราะห์หรือทำความเข้าใจกับความขัดแย้งต่าง ๆ เราจึงต้องทำความเข้าใจกับอคติดังกล่าวในตัวคู่กรณีได้

๒) ระดับสังคม

แนวคิด หรือหลักธรรมระดับสังคมนั้น ผู้วิจัยหมายถึง หลักธรรมที่มุ่งเน้นในระดับสังคม ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง เพื่อหวังให้เกิดผลในทางบวกทั้งต่อกลุ่มบุคคล องค์กร สังคม และประเทศชาติในการจัดการความขัดแย้งดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมดังต่อไปนี้

(๑) สามัคคีธรรม คำว่า สามัคคี ในบริบทของการจัดการความขัดแย้งนี้ หมายถึง ความพร้อมเพรียงของหมู่คณะ ดังที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสสอน ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสามัคคี ในสังฆสามัคคีสูตร โดยมีความว่า ธรรมอย่างหนึ่ง เมื่อเกิดขึ้นในโลก ย่อมเกิดขึ้นเพื่อเกื้อกูลแก่คนหมู่มาก เพื่อความสุขแก่คนหมู่มาก เพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูลแก่คนหมู่มาก เกิดขึ้นเพื่อความสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย ธรรมอย่างหนึ่ง ดังกล่าวก็คือ ความสามัคคี ถ้าเกิดขึ้นในสังคมใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นสังคมสงฆ์ หรือสังคมคฤหัสถ์ก็ตาม ย่อมนำประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่ชุมชน หรือหมู่คณะ

(๒) อปริหานิยธรรม เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างมาก เพราะเข้าไปเกี่ยวข้องกับการทำสงครามแย่งชิงกันชาติ ระหว่างพระเจ้าอชาตศัตรูกับเจ้าลิจฉวี เพราะ วัสสการพราหมณ์ได้อาศัยช่องทางจากการตีความหลัก อปริหานิยธรรมไปเป็นคู่มือในการทำศึกสงครามแบบใต้ดิน กับเจ้าลิจฉวี จนทำให้พระเจ้าอชาตศัตรูได้รับชัยชนะในที่สุด อปริหานิยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นเหตุให้เกิดความเจริญโดยส่วนเดียว ไม่มีเสื่อม พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงแก่เจ้าลิจฉวี มี ๗ ข้อ กล่าวคือ

- หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ประชุมกันบ่อยๆ
- เมื่อจะประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิก และพร้อมเพรียงกันช่วยทำกิจที่ควรจะช่วยกัน ไม่บัญญัติ
- ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติ ไม่ลบหลู่สิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นในวัชชีธรรมที่วางไว้ตามเดิม วัชชีธรรมที่วางไว้ตามเดิม หมายถึง ประเพณีที่สืบต่อกันมานาน เช่น จับผู้ต้องสงสัยว่าเป็นโจร ผู้จับจะไม่สอบสวนเอง แต่จะส่งให้ฝ่ายสอบสวน ฝ่ายสอบสวนสืบสวนแล้วรู้ว่าไม่ใช่ผู้กระทำผิดก็ปล่อยตัวไป ถ้ายังสงสัยก็ส่งต่อขึ้นไปตามลำดับชั้น บางกรณีอาจจะส่งถึงเสนาบดี บางกรณีอาจส่งถึงพระราชอาเพื่อทรงวินิจฉัย

- สักการะ เคารพ นับถือผู้ใหญ่ในชุมชน และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากท่านเหล่านั้น

- ไม่ข่มเหง ไม่ดูคคร่าชื่นใจกุลสตรี หรือกุลกุมารี
- สักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจดีย์ทั้งในเมือง และนอกเมือง และไม่ละเลยการบูชาอันชอบธรรมที่เคยให้ เคยกระทำต่อเจดีย์เหล่านั้นให้เสื่อมสูญไป

- จัดการ รักษา คุ้มครอง ป้องกันพระอรหันต์ทั้งหลายโดยชอบธรรมด้วยตั้งใจว่า ทำอย่างไร พระอรหันต์ที่ยังไม่มี พึงมาสู่แคว้นของเรา และท่านที่มาแล้วพึงอยู่อย่างผาสุก

จากหลักการทั้ง ๗ ข้อนั้น พระองค์ทรงย้ำว่า トラบไต่ที่เจ้าลิจฉวีดำรงตนอยู่ใน อปริหานิยธรรม トラบนั้น เจ้าลิจฉวีจะพานพบความเจริญแต่ประการเดียวเท่านั้นโดยไม่พบคำว่าเสื่อมจากการวิเคราะห์ แนวคิดอปริหานิยธรรม ทำให้พบจุดเด่นของแนวคิดนี้ ที่จะนำมาประยุกต์ในการจัดการความขัดแย้งในระดับสังคม ในประเด็นที่ว่าด้วยกระบวนการสร้าง “การมีส่วนร่วม” (Participation) โดยจัดให้มีการประชุมกันบ่อยครั้ง เพื่อปรึกษาหารือกันทั้งก่อนการประชุม ขณะประชุม และหลังประชุมให้พร้อมเพรียงกัน การทำในลักษณะนี้ทำให้เกิดกระบวนการนำเสนอปัญหา

สาเหตุของปัญหา และแสวงหาทางออกของปัญหาได้อย่างครบวงจรและรัดกุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดนี้ สอดรับกับแนวคิดสมัยปัจจุบันที่เกี่ยวกับ ,หลักเสวนาประชาชน หรือ สานเสวนา (Citizen's Dialogue) ซึ่งเป็นวิธีที่นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้ง

(๓) สารณียธรรม เป็นแนวคิด หรือ หลักธรรมในระดับสังคม ที่มีความสำคัญมากในการจัดการความขัดแย้ง เพราะสามารถที่จะนำแนวคิดดังกล่าว มาประยุกต์ใช้ในการป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ในสังคม ดังที่จะกล่าวในรายละเอียดต่อไป สารณียธรรมหมายถึง ธรรมเป็นเหตุ หรือเป็นที่ตั้งแห่งการระลึกถึงกัน ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ ๖ ประเด็น กล่าวคือ

- ตั้งเมตตาทายกรรม ในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วย ขวนขวายกิจธุระของเพื่อนด้วยกาย เช่น พยาบาลภิกษุที่เป็นไข้ เป็นต้น ด้วยจิตที่เมตตา

- ตั้งเมตตาวจีกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้า และลับหลัง คือ ช่วย ขวนขวายในกิจธุระของเพื่อนด้วยวาจา เช่น กล่าวตักเตือน เป็นต้น ด้วยจิตเมตตา

- ตั้งเมตตาโมกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ คิดแต่สิ่งที ก่อให้เกิดประโยชน์แก่เพื่อน

- แบ่งปันลาภที่ตนได้มาแล้วโดยชอบธรรม ให้แก่เพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ไม่หวงเอาไว้ บริโภคผู้เดียว

- รักษาศีลของตัวเองให้บริสุทธิ์เหมือนกับเพื่อนพรหมจรรย์อื่นๆ และไม่ทำตนให้เป็นที่น่า รังเกียจ หรือตำหนิจากผู้อื่นในแง่ของศีลาจารวัตร

- เมื่อเกิดปัญหาได้บทสรุปไปในทิศทางเดียวกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ ไม่วิวาทกับใครๆ จน นำไปสู่ความรุนแรง พระองค์ทรงย้ำว่าแนวคิดดังกล่าว จะทำให้เป็นที่รัก เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อการ อนุเคราะห์ซึ่งกันและกัน เพื่อความไม่วิวาท เพื่อความสามัคคี เพื่อความเป็นอันเดียวกัน” ประเด็นที่ น่าสนใจคือ หลักการนี้เอื้อต่อการทำให้เกิดกระบวนการสามัคคีธรรมด้วย

จากการวิเคราะห์ชุดความคิดสารณียธรรมพบว่า ประกอบไปด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วม เพื่อช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ทั้งทางร่างกาย วาจา และใจในกิจกรรมต่างๆ หรือแม้กระทั่งการ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ในส่วนที่บุคคลอื่นต้องการความช่วยเหลือ กลยุทธ์เช่นนี้จัดได้ว่าเป็น กลยุทธ์ในการ การป้องกันความขัดแย้งในแง่ของการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งถือได้ว่าเป็น เป้าหมายที่ สำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง นอกจากนี้ กระบวนการที่ว่าด้วยการปรับทัศนคติ ให้เข้ากับหมู่คณะให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะเสริมสร้างบรรยากาศของ ความสมานฉันท์ ให้เกิดขึ้น

(๔) สังคหัตถุธรรม ก็ถือว่าเป็นแนวคิด หรือ หลักธรรมระดับสังคม ในการจัดการ รวมทั้งป้องกันความขัดแย้งของหมู่ชนในสังคมอีกแนวคิดหนึ่ง ซึ่งเป็นแนวคิด เพื่อใช้เป็นตัวปรับฐาน ของสังคม จัดได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความสมานฉันท์ให้แก่หน่วยย่อยต่างๆ ของสังคม สังคห ัตถุธรรม หมายถึง คุณเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้ หรือหลักการสงเคราะห์ คือ ช่วยเหลือ กัน ยึดเหนี่ยวใจกันไว้ ประกอบไปด้วยพื้นฐานแนวคิด ๔ ประการ กล่าวคือ

- ทาน หรือการให้ การที่มนุษย์ในสังคมแบ่งปันวัตถุไม่ว่าจะเป็นอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่ อาศัย ยารักษาโรค และทรัพยากรทางธรรมชาติ เป็นต้น เป็นการแสดงออกถึงความเสียสละ การมี ความรักและเมตตาต่อเพื่อนมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดหลักในการจัดการความขัดแย้ง นอกจากการ

ให้ที่เป็นวัตถุ(วัตถุทาน) แล้ว การให้ความรู้(ธรรมทาน) หรือการพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลรอบด้านที่เป็นประโยชน์นั้น จัดเป็นอีกวิธีหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งด้วย เพราะบางครั้งการให้ความรู้หรือข้อมูลที่ขาดตกบกพร่อง อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิด จนเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

- ปิยวาจา หรือวาจาเป็นที่รัก เมื่อกล่าวถึง คำพูด หรือ การพูด จัดได้ว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการความขัดแย้ง ในการสร้างบรรยากาศของความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในขณะที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลระหว่างกันของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล พระพุทธเจ้าพยายามที่จะตรัสเตือนพระภิกษุให้พยายามหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่ขัดแย้งกันอันนำไปสู่การทะเลาะวิวาทกันต่อกันและเสียดสีกัน จนนำไปสู่การวางหลักเกณฑ์ในการพูด ดังปรากฏใน อภัยราชกุมารสูตร ดังนี้ ตถาคตรู้วาจาที่ไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าวคำนั้น ตถาคตคนรู้วาจาที่จริง ที่แท้ แต่ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าวคำนั้น ตถาคตรู้วาจาที่จริง ที่แท้ และประกอบด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้นไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ในข้อนี้ ตถาคตรู้กาลที่จะกล่าววาจานั้น ตถาคตรู้วาจาที่ไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบไปด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้นเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าววาจานั้น ตถาคตรู้วาจาที่จริง ที่แท้ ที่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตกล่าววาจานั้น ตถาคตรู้วาจาที่จริง ที่แท้ ที่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้น ไม่เป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ในข้อนี้ ตถาคตรู้กาลที่จะกล่าววาจานั้น ข้อนี้ เพราะเหตุไร เพราะตถาคตมีความเอ็นดูในหมู่สัตว์ทั้งหลาย กล่าวโดยสรุป สิ่งที่เราเรียกว่าเป็น วาจาสุภาสิต ของพระพุทธเจ้านั้น ต้องประกอบไปด้วยคำที่ จริง ไพเราะ เหมาะกาล ประสานสามัคคี มีประโยชน์ และประกอบไปด้วยเมตตาธรรม ดังนั้น หลักการเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง เพราะเป็นการใช้วาจา ที่จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทหรือความขัดแย้ง

- อัจฉริยาหรือการประพฤติประโยชน์ เป็นการช่วยเหลือด้วยแรงกายในกิจการต่างๆ เป็นการบำเพ็ญตนเพื่อสาธารณประโยชน์ ซึ่งในการประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์นั้น จัดเป็น แนวคิดหนึ่งที่สำคัญในการจัดการความขัดแย้ง เพราะจะต้องมาจากจิตใจที่ประกอบไปด้วยเมตตาธรรม และแสดงออกมาเป็นการกระทำหรือความกรุณาที่จะช่วยเหลือซึ่งกัน ซึ่งเท่ากับเป็นการเปิด โอกาสที่จะให้แต่ละคนนำศักยภาพ ความสามารถของตนเองที่จะมาเป็นส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมด้วยความสามัคคีไม่แตกแยก

- สมานัตตตา หรือการวางตนสม่ำเสมอ เป็นการปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อทุกคน ไม่เอาเปรียบ เป็นการแสดงออกถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกัน จัดเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการกระทำที่ปราศจาก ทิฐิฐีและมานะ คือ การร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข ปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกันในสังคม

(๕) หลักศีลธรรม ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง นี้คือ ศีล ๕ ซึ่งเป็นแนวคิดหรือหลักการปฏิบัติที่จะนำความสงบสุขมาสู่สังคม หรืออาจกล่าวได้ว่า หลักการนี้เป็นแนวคิดที่ว่าด้วยการจัดระเบียบสังคม เพื่อสร้างฐานแห่งสังคมให้กลายเป็นสังคมแห่งความสงบสุข “ศีล ๕” ในบริบทของการจัดการความขัดแย้งนั้น มีรายละเอียด ดังนี้

ศีลข้อที่ ๑ คือ การเคารพต่อชีวิตของผู้อื่น เป็นการงดเว้นจากการทำสัตว์มีชีวิตให้ตกลงไป และยังครอบคลุมไปถึง การไม่เข้าไปเบียดเบียนทางกายภาพด้วยวิธีการที่รุนแรงทั้งทางตรง

และทางอ้อมด้วย ซึ่งอาจจะเป็นในลักษณะการทำร้ายร่างกายกัน แต่ยังไม่ถึงขั้นเสียชีวิต หรือถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง การแสดงความเคารพและให้เกียรติต่อชีวิตของคนและสัตว์อื่น โดยมองว่ามนุษย์ต่างก็รักชีวิตของตัวเองดัง ดังพุทธพจน์ที่ว่า ความรักเสมอด้วยตนไม่มี เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการตระหนักรู้ว่า สัตว์เหล่าอื่นรักตนมากเช่นนั้นเหมือนกัน เพราะฉะนั้น ผู้รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น การตระหนักรู้ดังกล่าว ทำให้มนุษย์คำนึงถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการเบียดเบียนและทำลายชีวิตของคนอื่น หรือสัตว์อื่น

ศีลข้อที่ ๒ ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง คือ การเคารพต่อทรัพย์สินของผู้อื่น เป็นการงดเว้นจากการถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้ หมายถึง การไม่เบียดเบียนในทรัพย์สินของผู้อื่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเคารพในทรัพย์สินของคนอื่น อันเป็นการเคารพในการจัดสรร แบ่งปันผลประโยชน์ และการครอบครองทรัพย์สิน หรือทรัพย์สินของผู้อื่น

ศีลข้อที่ ๓ ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง คือ การเคารพต่อคุ้มครองของตนเอง และผู้อื่น เป็นการงดเว้นจากการประพฤตินอกใจในกาม หมายถึง การไม่เกินขอบเขตแห่งความเป็นสามีภรรยาซึ่งดำเนินไปทางกาย ด้วยประสงค์ในการประพฤตร่วมประเวณี ทั้งนี้ในความหมายดังกล่าว เป็นการแสดงถึง การเคารพในสิทธิคุ้มครองของผู้อื่น แต่คำว่า ผู้อื่นนั้นควรจะหมายถึง คุ้มครองของคนอื่น และคุ้มครองของตัวเองด้วย เพราะนอกจากการที่เราจะเคารพและให้เกียรติต่อคุ้มครองของคนอื่นแล้ว ยังเป็นการเคารพต่อสัญญาแสดงถึงความซื่อสัตย์ที่เราได้ให้ไว้ต่อคุ้มครองของตัวเองด้วย คือ การสำรวมและพอใจในคุ้มครองของตนเอง

ศีลข้อที่ ๔ ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง คือ การเคารพทางวาจาต่อผู้อื่น เป็นการงดเว้นจากความประพฤตินอกใจในการกล่าวด้วยคำพูดที่บิดเบือนจากความเป็นจริง กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป็นการเคารพ และใส่ใจต่อความทุกข์ที่จะเกิดแก่บุคคลอื่นอันเนื่องมาจากการที่เราพูดโดยบางครั้งก็อาจมีความจงใจให้เกิดการเข้าใจผิด หรือได้รับรู้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากความจริง ทั้งนี้การเคารพทางวาจา ไม่ใช่เฉพาะการละเว้นจากการพูดเท็จเท่านั้น ยังรวมถึงการพูดที่มีการไตร่ตรอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า มนุษย์ไม่ควรที่จะวิพากษ์วิจารณ์โดยขาดความเคารพ และกล่าวถ้อยคำที่ลบหลู่ เพราะการพูดโดยขาดความยั้งคิด ไม่ว่าจะเป็นการพูดจาหยาบคาย พูดส่อเสียดให้เกิดการแตกแยก รวมทั้งการพูดเพื่อเจ้อ ด้วยถ้อยคำที่ไม่มีสาระหรือหาประโยชน์ไม่ได้ อาจสร้างความเจ็บปวด และสร้างความไม่พอใจแก่คนอื่นได้

ศีลข้อที่ ๕ ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง คือ การเคารพต่อผู้อื่นโดยการงดเว้นจากการดื่มสุรา และเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท เพราะการดื่มสุราและของมีเมาจะเป็นเหตุให้ผู้ดื่มขาดสติ ขาดความยั้งคิด ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสโทษของการดื่มสุราเมรัย ๖ ประการ ความว่า ดูก่อนคฤหบดีบุตร โทษในการประกอบเรื่องๆ ซึ่งการดื่มน้ำเมา คือ สุราและเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท ๖ ประการ คือ ความเสื่อมทรัพย์อันผู้ดื่มพึงเห็นเอง , ก่อการทะเลาะวิวาท , เป็นบ่อเกิดแห่งโรค , เป็นเหตุเสียชื่อเสียง , เป็นเหตุไม่รู้จักอาย , เป็นเหตุทอนปัญญา การดื่มสุราและของมีเมานอกจากจะมีโทษทางร่างกายและจิตใจ อันเป็นการบั่นทอนสติปัญญาของตนเองแล้ว ยังมีโทษกระทบโดยตรงต่อสังคม เพราะการละเมิดศีลข้อนี้ อันเป็นที่ตั้ง แห่งความประมาทขาดสติสัมปชัญญะจึงเป็นเหตุให้ละเมิดศีลข้ออื่นๆ ได้ทั้งหมด ซึ่งอาจจะเป็นเหตุ หรือที่มาของความขัดแย้ง ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสว่า ภิกษุทั้งหลาย แม้เราก็ไม่เห็นหรือไม่ได้ฟังมาแล้วว่า คนผู้นี้เป็นผู้ละ

การตีมน้ำเมา คือ สุราเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท งดเว้นจากการตีมน้ำเมา.. พระราชาจับเขาประหาร จองจา เนรเทศ หรือกระทำตามปัจจัย เพราะเหตุแห่งการงดเว้นจากการตีมน้ำเมา แต่ว่าบาปกรรมของเขานั้นแหละย่อมบอกให้ทราบ ว่า คนผู้นี้ประกอบกรรมตีมน้ำเมาแล้ว ฆ่าหญิงหรือชายตาย ลักทรัพย์เขามาจากบ้านหรือจากป่า ละเมิดประเพณีในหญิงหรือบุตรตรีของผู้อื่น ทำลายประโยชน์ของคฤหบดีหรือบุตรของคฤหบดีด้วยมุสาวาท พระราชาจับเขามาประหาร จองจา เนรเทศกระทำตามปัจจัยเพราะเหตุแห่งการตีมน้ำเมา คือ สุราเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท ท่านทั้งหลายได้เห็นหรือได้ฟังมาแล้ว และจักได้ฟังต่อไป จะเห็นว่า ถ้าเราละเมิดศีลข้อที่ ๕ เพียงข้อเดียว ก็มีโอกาสนำพาให้เกิดการละเมิดศีลข้ออื่น ๔ ข้อตามมา เพราะการตกเป็นทาสสิ่งเสพติดโดยเฉพาะสุราและเมรัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำลายสติสัมปชัญญะของคนเราได้มากที่สุด เป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งและเกิดผลกระทบร้ายแรงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

สรุปได้ว่า “ศีล ๕” นั้น เป็นแนวคิด หรือ หลักธรรมที่จะนำไปใช้ปฏิบัติการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้ยังรวมถึงแนวคิดที่จะนำไปใช้ในการป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นด้วย เพราะหากเราทุกคนใช้หลักของศีล ๕ เป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิต จะเสมือนหนึ่งกระตุ้นให้เราทุกคนสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเอง เพื่อที่จะป้องกันความขัดแย้งในเชิงบุคคลที่จะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ให้พัฒนาลุกลามไปในทางลบกระทบต่อสังคม สังคมนั้น ๆ ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตโต)ให้ทัศนะไว้ว่า การขาดศีล ๕ จะเนื่องมาจากเหตุใดก็ตาม ย่อมเป็นมาตรฐานวัดความเสื่อมโทรมของสังคม และไม่เป็นสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลสำหรับการสร้างสรรค์สิ่งดีงามที่สูงขึ้นไป ดังที่ท่านพุทธทาสได้กล่าวไว้ว่า ศีลธรรมเป็นเรื่องสำคัญกว่าเรื่องใด เพราะความสงบสุขหรือความทุกข์เดือดร้อนในสังคมแสดงให้เห็นว่า มนุษย์มีศีลธรรมหรือไม่รวมทั้งกล่าวเตือนสติมนุษยชาติไว้ว่า ถ้ามนุษย์ไม่รักษาศีล โลกก็จะเต็มไปด้วยความขัดแย้ง ด้วยบทกวีที่ว่า ถ้าศีลธรรมไม่กลับมาซึ่งท่านประพันธ์ไว้ดังนี้ ถ้าศีลธรรมไม่กลับมาโลกาวินาศ มนุษยชาติจะเลวร้ายกว่าเดรัจฉาน มัวหลงเรื่องกินกามเกียรติกเลียดนิพพาน ล้วนคือด้านไม่เหนียวรั้งบังคับใจ อาชญากรรมเกิดกระหน่ำลงในโลก มีเลือดโชกแดงฉานแล้วชานไหล เพราะบ้ากินบ้ากามทรามเกินไป บ้าเกียรติก็พอไม่ได้ให้มาตน อยากรองเมืองครองโลกโยกกันใหญ่ ไม่มีใครเมตตาใครให้สับสนขอสศีลธรรมได้กลับมาพหุคนให้ผ่านพ้นวิกฤตการณ์ทันเวลา

๒.๒.๓ วิธีการจัดการความขัดแย้ง

ในส่วนต้นของบทนี้ ผู้วิจัยได้กล่าวถึง ความหมายเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น ๒ ความหมาย คือ ความหมายในแง่ของธรรม และความหมายในแง่ของพระวินัย ซึ่งความขัดแย้งในแง่ของพระวินัยจะมุ่งเน้นไปที่พระภิกษุเท่านั้น พบว่า วิธีในการจัดการความขัดแย้งตามที่ปรากฏในพระวินัยนั้นจึงมุ่งเน้นไปที่ อธิกรณสมณะ ๗ ประการ อันเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ระงับอธิกรณต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมสงฆ์แต่เพียงประการเดียว ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอพอสังเขปในตอนท้าย ส่วนการจัดการความขัดแย้งในแง่ของธรรมนั้น เป็นการจัดการความขัดแย้งในลักษณะทั่วไปซึ่งกว้างกว่าเพราะครอบคลุมถึงมนุษย์ทุกคนซึ่งรวมถึงพระภิกษุด้วย

๑) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง จากการศึกษาวิธีเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีตามความหมายทั่วไปนั้น ทำให้พบการใช้ปฏิบัติการเพื่อเข้าไปจัดการความขัดแย้งในรูปแบบเดียวเท่านั้น คือ การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง และ บุคคลที่ทำหน้าที่ในการ

เป็นนักเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางคือ พระพุทธเจ้า ซึ่งเหตุการณ์ความขัดแย้งที่สำคัญ ที่พระองค์ทรงทำการเจรจาไกล่เกลี่ย มีทั้งหมด เหตุการณ์ ได้แก่ (๑) ความขัดแย้งด้านพระวินัย ซึ่งเป็นกรณีศึกษาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของพระภิกษุเมืองโกสัมพี ในเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงทางพระวินัยที่ว่าด้วยการเหลือน้ำชำระเอาไว้ในกระบวย (๒) ความขัดแย้งเกี่ยวกับการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติในประเด็นที่เกี่ยวกับการแย่งชิงทรัพยากรน้ำของชาวศากยะและชาวโกลิยะ และ (๓) ความขัดแย้งด้านชาติพันธุ์ ในประเด็นการดูหมิ่นชาติพันธุ์ระหว่างเจ้าศากยะกับพระเจ้าวิทูทกะ ซึ่งรายละเอียดทั้งหมด ในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ ทั้งแนวคิด หลักการและวิธีการ รวมทั้งรูปแบบนั้น

๒) อภัยทาน เป็นคำในภาษาบาลี ประกอบขึ้นจาก อ+ภย+ทาน หมายถึง การให้ความไม่มีภัย หรือปลอดภัย ได้มีการกล่าวถึงอภัยทานในพระไตรปิฎกว่า อภัยทานนั้นแท้ที่จริงก็คือ ศีลห้านั่นเอง ซึ่งเป็นการให้ที่เป็นมหาทาน คือ เป็นทานอันยิ่งใหญ่ ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้ใน อภิสังขตสูตร และผลที่ได้รับจะเป็นห้วงบุญห้วงกุศล นำสุขมาให้ ให้อารมณ์อันเลิศมีสุขเป็นผล เป็นไปเพื่อสวรรค์ ย่อมเป็นไปเพื่อสิ่งที่น่าปรารถนา น่าใคร่ น่าพอใจ เพื่อประโยชน์เกื้อกูล เพื่อความสุข

ดังนั้น ในการพัฒนาการเกิดอภัยทานในระบบมรรคสมัยคตินั้น สามารถสรุปเป็นลำดับขั้นตอน และแสดงเป็นแผนภูมิที่ ดังนี้ ๑) เริ่มต้นที่สัมมาทิฐิ ความเห็น ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง โดยอาศัยปัจจัย ที่นำไปสู่การเกิดสัมมาทิฐิ มี ๒ ด้าน คือ ปัจจัยภายนอก หรือ ปรโตโฆสะ และปัจจัย ภายใน หรือโยนิโสมนสิการ, ๒) เมื่อเกิดสัมมาทิฐิเป็นแกนนำดังกล่าวแล้ว ก็จะพัฒนาไปสู่การเกิดองค์มรรคอื่น ๆ ที่จะต้องทำงานร่วมกัน ไม่สามารถที่จะทำงานเดี่ยวๆ แยกออกจากกันได้ ที่เรียกว่า เกิดมรรคสมัยคิ ซึ่งสำหรับชุดของมรรคสมัยคิที่จะพัฒนาต่อการเกิดอภัยทานที่เด่นชัดคือ ชุดที่๒ ที่ทำให้เกิดองค์มรรค อันได้ แก่ สัมมาสังกัปปะ โดยมี องค์มรรคอีก องค์ คือ สัมมาทิฐิ สัมมาวายามะ และสัมมาสติ จะแสดงบทบาทเป็นแกนหลักยืนตัวอยู่ตลอดเวลา โดยสัมมาทิฐิจะทำหน้าที่เป็นแกนนำสำคัญ ส่วนสัมมาวายามะ และสัมมาสติ จะเป็นแนวร่วมสนับสนุนที่จะพัฒนาให้สัมมาสังกัปปะเจริญไพบูลย์ และ เมื่อสัมมาสังกัปปะได้พัฒนาเกิดขึ้นแล้ว ความคิดที่ถูกต้อง อันได้แก่ ความคิดที่ปราศจากโทษ เกิดความรู้สึกเสียสละ ความคิดที่ปราศจากโทษ ซึ่งเป็นความคิดไม่มีความเคียดแค้นชิงชัง ขัดเคือง หรือเพ่งมองในแง่ร้ายต่างๆ และความคิดที่ไม่มีการเบียดเบียน การคิดทำร้าย หรือทำลายซึ่งความคิดที่ถูกต้องดังกล่าว ก็จะนำไปสู่ หรือก่อให้เกิดการกระทำ ประพฤติปฏิบัติ ที่ออกมาในลักษณะของการกระทำที่เป็นอภัยทาน คือเป็นการกระทำที่แสดงออกถึงความเสียสละ เมตตา และกรุณา มีความปรารถนาดี ความมีไมตรี ต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

ดังนั้น วิธีการของอภัยทานทางใจ จะต้องเริ่มต้นด้วย การรื้อถอน และสลายความยึดมั่นถือมั่นในทางที่ผิด คือ การปรับเปลี่ยนความเห็นจากมิจฉาทิฐิ ให้เป็นสัมมาทิฐิซึ่งเป็นแกนนำและเป็นจุดเริ่มต้นในหลักการพัฒนาอภัยทานดังที่กล่าวไว้แล้ว บางคนไม่สามารถที่จะให้อภัยทานได้ เพราะยังมีมิจฉาทิฐิ จึงมีความเห็นผิดที่ว่า การให้อภัยทานเป็นเรื่องของการยอมแพ้ เสียหน้า เป็นสิ่งที่ไม่ยุติธรรมต่อตัวเอง เราตกเป็นเหยื่อหรือเป็นฝ่ายที่ถูกกระทำ ซึ่งการเห็นผิดดังกล่าว สามารถคาดเดาได้เลยว่า มีโอกาสเสี่ยงที่จะนำเราไปสู่วงจรของการล้างแค้น ซึ่งจบลงด้วยความสูญเสียอย่างเบ็ดเสร็จ ดังตัวอย่าง เช่น ในกรณีความแค้นของพระเจ้าวิทูทกะ ในทางตรงกันข้าม ถ้าเป็นสัมมาทิฐิ การให้อภัยทานนั้นกลับเป็นชัยชนะอันยิ่งใหญ่ไม่ใช่การยอมแพ้ เพราะเป็นการเอาชนะใจตัวเอง เป็น

อิสระจากความโกรธ เกลียดอาฆาตแค้น การโต้ตอบด้วยความโกรธอาฆาตแค้นด้วยพฤติกรรมในทางที่ไม่ถูกต้องนั้นอาจจะสาสมหรือยุติธรรมต่อศัตรู แต่หากรู้ไม่ว่าความโกรธอาฆาตแค้นนั้นก็กลับมาทำร้ายตนเองอย่างสาสมด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการบั่นทอนศักยภาพแห่งความสุข สงบเย็นที่พึงเกิดขึ้นในใจของเรา อย่างนี้แล้วเราควรจะให้ยุติธรรมกับใคร ระหว่างใจของเรากับศัตรูของเรา ดังนั้นเมื่อเรามีภัยทานทางใจ ปรับเปลี่ยนความเห็นจากมิจฉาทิฐิ ให้เป็นสัมมาทิฐิ จิตใจก็ปราศจากความโกรธ อาฆาตแค้น และจะถูกแทนที่ด้วยความรักเมตตา ทำให้นำไปสู่ ภัยทาน ทางกาย และวาจาต่อไป นอกจากภัยทานทางใจจะเป็นการเอาชนะใจตัวเอง เป็นอิสระจากความโกรธ เกลียดอาฆาตแค้นแล้ว ภัยทานทางใจยังเป็นการปฏิบัติ ในการรื้อถอนและสลายความยึดมั่นถือมั่น ในความคิดของตนเอง เพราะการยึดมั่น หรือมีทิฐิในความคิดใดความคิดหนึ่ง ก็จะเสมือนเป็นการเอาชนะเข้าข้างความคิดของตนเอง ยิ่งอกุศลจิตที่เป็นทั้งโมหะและโทสะให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นอุปสรรคในการพัฒนาภัยทาน เป็นหนทางนำไปสู่การกระทำที่ให้ความไม่ปลอดภัยหรือมีภัยต่อทั้งตนเองและผู้อื่น ดังนั้น วิธีการปฏิบัติภัยทานทางใจอีกทางหนึ่ง คือ จะต้องเปิดใจด้วยความจริงใจที่จะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งข้อมูลต่างๆให้มากขึ้น โดยเฉพาะอาจจะต้องรับฟังข้อมูล คำอธิบาย ชี้แจงต่างๆจาก คู่กรณี เพราะในบางครั้งการรับฟังคำอธิบายหรือคำชี้แจงของคู่กรณี อาจจะทำให้เกิดความเข้าใจและเข้าใจซึ่งกันและกัน

(๑) วิธีการปฏิบัติในการให้อภัยทานทางวาจา

- การใช้วาจาที่เหมาะสม คือ คำพูดจะประกอบไปด้วยคำไพเราะอ่อนหวานนุ่มนวล เป็นคำพูดที่ไม่เบียดเบียนทำร้ายผู้อื่น ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้ เป็นคำพูดที่เป็นจริง ไม่พูดส่อเสียด ก่อให้เกิดความแตกแยก เป็นคำพูดที่ไม่มีโทษ รื่นหู สุภาพ ไม่หยาบคาย และจะต้องเป็นคำพูดที่พูดด้วยความปรารถนาดีต่อกัน และเป็นประโยชน์ต่อผู้ฟังด้วย สรุปจะเห็นได้ว่า หลักการใช้วาจาของพระพุทธเจ้า พระองค์จะทรงเน้นที่การกล่าววาจานั้นเป็นจริง และเป็นประโยชน์ก่อน และถ้าวาจานั้นผู้ฟัง ฟังแล้วพอใจหรือ ผู้ฟังฟังแล้วไม่พอใจ พระองค์จะทรงกล่าวในกาลที่เหมาะสม เพราะบางครั้งถึงแม้ว่าการพูดสื่อสารด้วยข้อมูลที่เป็นความจริง และเป็นประโยชน์ต่อผู้ฟัง แต่ผู้ฟังไม่พอใจ เกิดอาการขัดเคือง โกรธ กลับก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น การสื่อสารข้อมูลดังกล่าวจะต้องเหมาะสมแก่กาลด้วย ดังนั้นวิธีการปฏิบัติของอภัยทานทางวาจา จะต้องยึดหลักการใช้วาจาของพระพุทธเจ้า คือ นอกจากจะเป็นการใช้คำพูดที่จัดอยู่รอบของศีลข้อที่ ๔ แล้ว สิ่งที่สำคัญที่จะต้องพิจารณา คือ กาลที่เหมาะสมในการที่จะกล่าววาจานั้นด้วย

- การกล่าวคำว่า “ขอโทษ” คำว่า ขอโทษ จัดเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้เกิดอภัยทานทั้งผู้ที่กระทำ และผู้ที่ถูกที่กระทำ เพราะผู้ใดที่กล่าว คำว่า ขอโทษได้ แสดงว่า ผู้นั้นมีจิตที่ปราศจากความโกรธ ไม่พยาบาท อาฆาตแค้น ปราศจากทิฐิ มานะ เป็นการกล่าวที่แสดงถึงการตำหนิตัวเอง ยอมรับผิด เป็นการขอขมาทางวาจา แสดงถึงความเสียใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังใน พระวินัยปิฎก พระพุทธเจ้าทรงแสดงหลักการลงปฏิสารณียกรรม คือ การให้ไปขอโทษคุณุหัตถ์ แก่ภิกษุผู้ต่ำ บริภาษคุณุหัตถ์ พระสารีบุตรอัครสาวกเบื้องขวา ได้รับยกย่องจากพระพุทธองค์ว่า มีปัญญามากกว่าสาวกทั้งหมด ครั้งหนึ่งท่านถูกพระรูปหนึ่งตำประจาน หว่าอาวดติ ถือตัวว่าเป็นอัครสาวกเบื้องขวา ทำผิดแล้วไม่รู้จัก ขอโทษ พระพุทธเจ้าตรัสเรียกท่านมาถาม ท่านก็กราบทูลว่า ไม่รู้ตัวว่าได้ทำอะไรผิดไว้ พระรูปนั้นบอกว่า ท่านจาไม่ได้หรือ ว่า วันหนึ่งชายฉิวรของท่านได้ปลิวมากระทบศีรษะของผม แล้ว

ท่านยังไม่ได้ขอโทษผมพอได้ฟังเพียงเท่านี้ พระสารีบุตรท่านก้มลงกราบขอโทษพระรูปนั้นทันที ทำให้พระรูปนั้นรู้สึกอับอาย และส่านึกผิดที่มุ่งเอาผิดจากท่านผู้ไม่มีความผิด พระสารีบุตรท่านยอมกราบขอโทษ ทั้งๆ ที่ การกระทำของท่านไม่เป็นความผิดเลย เพราะพระรูปที่กล่าวถึงนี้ มีอายุพรรษาน้อยกว่าท่าน ทั้งยังเป็นปุถุชนอยู่ แต่พระสารีบุตรท่านก็ยังไม่แสดงความรังเกียจที่จะกราบขอโทษ กลับทำให้ท่านยังได้รับการยกย่องจากพระพุทธเจ้า และได้รับความเคารพนับถือจากพระทั่วไปมากขึ้น ดังนั้นการกล่าวคำว่า ขอโทษ (ทั้งที่บางครั้งตนเองอาจจะไม่มีความผิดเลย) เป็นการลดทิฐิ มานะที่บางคนอาจคิดว่าเป็นความเสียเกียรติ เสียศักดิ์ศรีนั้น ในทางตรงกันข้ามกลับจะได้รับเกียรติ และความนับถือมากขึ้นเท่านั้น และที่สำคัญ การขอโทษ จะต้องเป็นการกระทำด้วยใจจริง ไม่ใช่กล่าวกระแทกแตกตันหรือกล่าวประชดปะชันอย่างเสียไม่ได้ บางครั้งการขอโทษอาจจะเกิดขึ้นทันทีในขณะนั้น ถ้ามีผู้ที่กระทำผิดชัดเจน แต่ถ้าในเหตุการณ์การทะเลาะเบาะแว้งนั้น ถ้าต่างฝ่ายก็คิดว่าตัวเองเป็นผู้ถูกกระทำ ทั้ง ๒ ฝ่ายก็จะไม่ยอมให้อภัยซึ่งกันและกัน การขอโทษอาจจะเกิดขึ้นภายหลังเมื่อเหตุการณ์นั้นจบไปแล้ว และเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง(ที่แต่เดิมคิดว่าตัวเองเป็นผู้ถูกกระทำ) ปรากฏจากทิฐิ มานะ ปรากฏจากความโกรธ ไม่พยาบาล อาฆาตแค้น นั้นหมายถึงว่าเป็นการให้อภัยท่านแก่ตนเองเป็นอันดับแรกและยังมีผลที่จะเหนี่ยวนำจิตใจของฝ่ายผู้รับการขอโทษเกิดอภัยท่านด้วยเช่นกัน มีอีกคำกล่าวหนึ่งที่เป็น การตอบรับการขอโทษ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่ได้รับการขอโทษนั้นได้ให้อภัย หรือยกโทษให้ นั่นคือ คำว่า ไม่เป็นไร เป็นคำที่ใช้แพร่หลายมากในสังคมไทยที่ เป็นสังคมของชาวพุทธ เป็นการสะท้อนถึงการให้อภัยท่าน ไม่ถือโกรธ ในทำนอง ทำใจ หรือ ตัดใจ ไม่ยึด ไม่ติดใจ ไม่ข้องใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว และไม่มีทางที่จะแก้ไขให้กลับคืนเป็นอย่างเดิม หรือเป็นอย่างอื่นได้ การมองโลกมองชีวิตแบบไม่เป็นไรนั้น เข้ากับหลักทางพระพุทธศาสนา ว่าด้วยการอิงอาศัยกันของเหตุปัจจัยของสิ่งต่างๆ คือ หลักของปฏิจจสมุปบาท มีความเข้าใจอย่างประจักษ์แจ้งว่า ไม่มีสิ่งใดที่จะเกิดขึ้นโดยปราศจากเหตุปัจจัยอื่น รวมทั้ง ยังเข้ากับกฎธรรมชาติแห่งสรรพสิ่ง คือมองเห็นตามความเป็นจริงว่าสิ่งทั้งหลายมีความแปรเปลี่ยน ตามกฎของพระไตรลักษณ์ และเมื่อเข้าใจในธรรมชาติ ความเป็นไปของสรรพสิ่งเช่นนี้ ก็สามารถวางใจ ไม่ยึดมั่นถือมั่น และยอมรับได้ด้วยความเข้าใจในเหตุและผล

- กายกรรม: วิธีการปฏิบัติในการให้อภัยท่านทางกาย อภัยท่านทางกาย เป็นวิธีการของอภัยท่านที่แสดงออกอย่างชัดเจนเช่นเดียวกับอภัยท่านทางวาจา เป็นการกระทำที่สื่อเชื่อมโยงมาจากอภัยท่านทางใจ และวาจา ซึ่งวิธีการของอภัยท่านทางกาย จะมีลักษณะการแสดงออกต่างๆได้หลายประการดังนี้ คือ (๑) การฟังอย่างลึกซึ้ง หรือ การฟังอย่างตั้งใจ ในพระพุทธศาสนา การฟังตรงกับคำว่า สุตะ หรือ สุติ หมายถึง ความรู้ที่ได้สดับฟังเล่าเรียนถ่ายทอดกันมา การฟังเป็นหลักการสอนที่สำคัญอย่างหนึ่ง ดังพุทธภาษิตว่า ฟังด้วยดีย่อมได้ปัญญา ในมงคลสูตร พระพุทธเจ้าได้ตรัสว่า ความเป็นผู้สดับฟังมาก และ ฟังธรรมตามกาล เป็นมงคลอันสูงสุด หรือในอุทตติธรรม พระพุทธองค์ตรัสว่า การฟังสัทธรรม(สัทธัมมัสสวนะ)เป็นไปเพื่อความเจริญด้วยปัญญา การฟัง ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างสัมมาทิฐิ โดยเกิดจากปัจจัยภายนอก คือ ปรโตโฆสะ ซึ่งเป็นการฟังเสียงจากภายนอก เป็นการยอมรับฟังความคิดของผู้อื่น และโดยเกิดจากปัจจัยภายใน คือ โยนิโสมนสิการ กล่าวคือ การฟังที่เป็นโยนิโสมนสิการ จะเป็นการฟังอย่างแยบคาย แยกแยะสิ่งทั้งหลายให้เห็นความจริงตามความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย จึงเรียกให้เข้าใจง่ายๆ ว่าเป็นการฟังอย่างลึกซึ้ง โดยใช้ปัญญา และใช้เหตุผลรอบด้านที่สุด ซึ่งจำเป็นต้องฟังอย่างตั้งใจ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการรับทราบ ข้อมูล

เรื่องราวต่างๆ เป็นการยอมรับฟังถึงความต้องการ ความทุกข์ ที่อยู่ในส่วนลึกของจิตใจ ของแต่ละคน ที่ได้เปิดเผยออกมาอย่างเป็นอิสระ การฟังจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะปัญหาส่วนใหญ่ของคนทั่วไปก็คือ ไม่ทันฟัง ไม่ยอมฟัง ไม่ตั้งใจฟัง คิดแต่จะทำอย่างเดียว แย่งกันพูดแย่งกันทำจนลืมฟังผู้อื่น เพราะฉะนั้น การฟังอย่างลึกซึ้งหรืออย่างตั้งใจนั้น จึงเป็นวิธีการของอภัยทางกายที่สำคัญซึ่งควรกระทำก่อนการกระทำอื่นใด เปิดใจฟังอย่างลึกซึ้งให้เข้าใจเรื่องราวทั้งหมดอย่างรอบด้านที่สุด แล้ววิธีการให้อภัยทางกายอื่นๆ ก็จะแสดงออกตามมาอย่างสอดคล้องกันเอง, (๒) การเคารพ และให้เกียรติชีวิตของผู้อื่นและสัตว์อื่น แม้ว่าพระพุทธเจ้าจะตรัสว่า ความรักเสมอด้วยตนย่อมไม่มี แต่ถึงกระนั้น พระองค์ก็ตรัสเตือนเช่นเดียวกันเรารักสุข เกลียดกลัวความทุกข์ ฉันทใด คนอื่นๆ ก็รักสุข เกลียดกลัวความทุกข์ ฉันทนั้น ซึ่งเป็นการชี้ให้เราได้ตระหนักรู้ว่า แม้เราจะรักตัวเองมากมายเพียงใด แต่ก็ไม่ควรที่จะปล่อยให้ตัวเอง ไปทำลายผู้อื่นและ สัตว์อื่น เหตุผลก็เพราะมนุษย์ และสัตว์ ก็มีความรักในชีวิตตัวเองเช่นเดียวกัน จะเห็นว่า การที่เราไม่เคารพ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน จึงเป็นที่มาของการทำลายล้าง และประหัตประหารซึ่งกันและกัน, (๓) การเคารพ และให้เกียรติในทรัพย์สินของผู้อื่น ไม่คุกคามหรือแก่งแย่ง ช่วงชิงทรัพย์สินของผู้อื่น โดยการประกอบอาชีพที่สุจริต รวมทั้งการไม่ทำลายทรัพย์สินของผู้อื่น อันเนื่องมาจากความโกรธแค้น นอกจากนี้แล้วการเคารพ และให้เกียรติในทรัพย์สินของผู้อื่นนั้น ยังรวมไปถึงการไม่คอร์ปชั่นด้วย ซึ่งการคอร์ปชั่นนั้นถือว่าเป็นการกระทำที่แสวงหาผลประโยชน์ที่มาจากความโลภ ไม่ซื่อสัตย์ เป็นการลักทรัพย์จากเงินภาษีอากรของประชาชน, (๔) การเคารพ และให้เกียรติในสิทธิคุ้มครอง และ ปกฏญาที่มีต่อครอบครัวและสังคม แม้ว่ามนุษย์จะได้ชื่อว่าเป็นสัตว์ชนิดหนึ่ง แต่ก็ยังเป็นสัตว์ที่มีมโนธรรมสูงกว่าสัตว์เดรัจฉาน ด้วยเหตุนี้ มนุษย์จึงต้องตระหนักรู้ว่า คุ้มครองของบุคคลอื่นๆ ถือได้ว่าเป็นสิทธิโดยกฎหมาย หรือกฎเกณฑ์ทางสังคมที่มนุษย์จะต้องเคารพ และให้เกียรติ เพราะชีวิตของคนอื่นเกี่ยวข้องกับสถาบันครอบครัวซึ่งเป็นหน่วยย่อยของสังคมด้วย ฉะนั้น จึงเป็นสิ่งที่มีมนุษย์ไม่สมควรจะเข้าไปก้าวล่วง หรือสร้างแต่กร้าวให้แก่สถาบันครอบครัวของคนอื่น, (๕) การแบ่งปันทรัพยากร หรือสิ่งอื่น เพื่อเป็นการชดเชยหรือเยียวยา โดยธรรมตามมนุษย์ เมื่อยังไม่ได้พัฒนา จิตใจก็มุ่งที่จะเอาแต่ประโยชน์ส่วนตัว ยึดติดในผลประโยชน์ ทำให้สังคมมีความเหลื่อมล้ำต่ำสูง ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดของรายได้ ทรัพย์สิน เป็นช่องทางนำสู่ความขัดแย้ง และแตกแยกได้ แต่ถ้ามนุษย์ที่มีการพัฒนาแล้ว ก็จะเป็นจิตที่เมตตา ปราศจากโลภะ จะมีความสุขจากการให้มากกว่าการได้รับ และถ้าเราพิจารณาในแง่มุมของความยุติธรรมแล้ว การแบ่งปันทรัพยากร และสิ่งอื่นแก่เพื่อนมนุษย์นั้น ก็เท่ากับเป็นการชดเชย และเยียวยาให้กับผู้เสียหายนั่นเอง

สรุปว่า วิธีการปฏิบัติของอภัยทานในการจัดการความขัดแย้งนั้น ทางใจถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่มีความสำคัญ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นอภัยทางกาย และทางวาจา เพราะการปฏิบัติของอภัยทานทางใจนั้นเป็นการเอาชนะใจตัวเอง ที่จะเป็นอิสระออกจากความโกรธ เกลียดอาฆาตแค้น เป็นการปฏิบัติที่รื้อถอนและสลายความยึดมั่นถือมั่นในความคิดของตนเอง ที่เป็นสาเหตุสำคัญอันจะนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

๒) วิธีตามแนวทางแห่งพระวินัย ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นว่าในการจัดการความขัดแย้งตามที่ปรากฏในพระวินัยนั้น จะมุ่งเน้นไปที่ อธิกรณสมณะ ๗ ประการ อันเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ระงับอธิกรณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมสงฆ์เพียงประการเดียว แต่ในปัจจุบันพบว่าหลักการดังกล่าวก็ได้นำมา

ประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้งในสังคมฆราวาสด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส ท่านได้สรุปวิธีการจัดการที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

- การไต่สวน หรือตามแนวทางอุพพาหิกวิธีเป็นการตั้งคณะกรรมการ เพื่อศึกษา วิเคราะห์ สืบสวน สอบสวนข้อมูล หรือพยานต่างๆ จนครบถ้วนแล้ว จึงนำคดีกลับไปนำเสนอต่อ สังฆสภา เพื่อให้สังฆลงมติอีกครั้งหนึ่ง คณะกรรมการชุดนี้จะได้รับการแต่งตั้งโดยสังฆสภาให้ดำเนินการ ในกรณีที่สังฆสภามองว่า มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก จำเป็นต้องเรียกเอกสาร และพยานจำนวนมาก อีกทั้งอาจเกิดความไม่สะดวกในการพิจารณาอิทธิพลในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ สังฆสภาจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยขึ้นมา ในความเป็นจริงแล้ว คณะกรรมการไต่สวนแม้จะมีอำนาจในการตัดสินคดี แต่ตามที่ปรากฏในหลักฐานทางคัมภีร์พบว่า ได้มีการส่งอิทธิพลที่พิจารณาเสร็จแล้วกลับคืนไปยังสังฆสภาเพื่อให้ดำเนินการชี้ขาดในลำดับต่อไป

- การประนีประนอมยอมความ หรือ ตามแนวทางติณวัตถารก หมายถึง การกระทำ หรือการระงับอิทธิพลประดุจการกลบเอาไว้ด้วยหญ้า หรือการระงับอิทธิพลโดยการ ประนีประนอม หลักการนี้ใช้จัดการความขัดแย้งในกรณีที่พระภิกษุ คณะสงฆ์หมู่ใหญ่ หรือจำนวนมาก ต้องลหุกาบัติ หรืออาบัติระดับเบา เช่น อาบัติทุกกฏ หรือปาจิตตีย์ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่เกี่ยวข้องกับ การบาดหมาง ทะเลาะ และวิวาทกันจนนำไปสู่ความรุนแรง พระสงฆ์สามารถใช้สังฆสภา เป็นเครื่องมือในการหาทางออกให้แก่ปัญหาดังกล่าว โดยการใช้วิธีการประนีประนอมข้อพิพาท ดังกล่าว เพราะมิฉะนั้น หากสงฆ์ในสังฆสภามุ่งเน้นที่จะโจทใส่ร้าย หรือปรับอาบัติซึ่งกันและกันจากกรณีการ ทะเลาะวิวาทดังกล่าวก็จะทำให้ อุณฺหุมิ ของความขัดแย้งได้ขยายตัวออกไปอย่างรวดเร็วจนทำให้ สงฆ์แตกกันในที่สุด ดังนั้นเพื่อป้องกันผลเสียที่จะเกิดขึ้น สังฆสภาสามารถใช้วิธีการนี้ได้

- การลงมติเสียงข้างมาก หรือ ตามแนวทาง “เยภุยยสิกา” สำหรับวิธีการลงมตินั้น พระพุทธเจ้าให้ใช้วิธีการระงับ การจับสลาก และโหวตแบบเปิดเผย หัวใจของคำว่า เสียงข้างมาก ตาม นัยของพระพุทธเจ้าคือ คุณภาพสำคัญกว่าปริมาณ กล่าวคือ พระภิกษุจะมีจำนวนเท่าใดไม่สำคัญ แต่ สิ่งสำคัญก็คือ ต้องมีธรรมวาทีภิกษุมากกว่า ซึ่งได้แก่ ภิกษุที่ประชุมสงฆ์ได้ช่วยกันถ่มกรองบุคคล หลักการและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเที่ยงธรรมและชอบธรรม หากที่มาของบุคคลชอบธรรม ผลของการ ลงมติก็น่าจะชอบธรรมเช่นกัน เพราะหากรูปการเป็นไปในลักษณะนี้ย่อมทำให้เกิดความเชื่อมั่นในแง่ ของ ความชอบธรรม อันหมายถึง ความโปร่งใส ความบริสุทธิ์ ความยุติธรรม และความเที่ยงธรรม เป็นต้น พระพุทธเจ้าทรงย้ำว่า ต้องมั่นใจว่า มีพระภิกษุธรรมวาที คณะธรรมวาที หรือสังฆธรรมวาที มากกว่าเท่านั้นจึงจะทำได้ ถ้าหากมีน้อยกว่า การจับสลากในแต่ละครั้งย่อมถือว่า ขาดความชอบธรรม ประเด็นนี้จะเรียกว่า เสียงข้างมาก ไม่ได้ ซึ่งหากในกรณีที่ประชุมมีธรรมวาทีบุคคลมากกว่า ให้โหวต แบบเปิดเผยได้ และหากธรรมวาทีมีน้อยกว่า ก็ให้ใช้วิธีการระงับ หรือจับสลาก

- กระบวนการทางศาล หรือ “สังฆสภา” ซึ่งจะเป็นจุดสุดท้าย หรือจุดสูงสุดที่รองรับ ปัญหา หรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ศาลสงฆ์จะสมมติพระภิกษุรูปหนึ่งซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการ ชักถามประเด็นต่าง ๆ จากโจทก์และจำเลย ซึ่งแนวทางนี้ค่อนข้างจะคล้ายคลึงกับคำว่า ,อัยการ และ ท่านจะเป็นผู้เรียกเอกสาร ประจักษ์พยานของโจทก์และจำเลยมาซักถามต่อสังฆสภา เมื่อได้ข้อมูลต่าง ๆ เพียงพอต่อการตัดสินคดีแล้ว สังฆสภาก็จะดำเนินการพิจารณาตัดสิน ซึ่งผลการพิจารณาตัดสินนั้น ย่อมถือเป็นอันสิ้นสุดเช่นเดียวกับศาลฆราวาส

๒.๒.๔ สรุป

ความหมายของความขัดแย้งในทัศนะของพระพุทธศาสนานั้น พบว่า ความหมายของความขัดแย้งในพระพุทธศาสนานั้น มี ๒ นัย กล่าวคือ เป็นความขัดแย้งในแง่ของธรรม และความขัดแย้งในแง่ของวินัย ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวนี้ ครอบคลุมทั้งความหมายในเชิงโลกและเชิงธรรมที่ เกี่ยวข้องกับบรรพชิต และคฤหัสถ์ ส่วนการมองความขัดแย้งในมิติของธรรมนั้น เป็นการมองที่ ค่อนข้างจะกว้างกว่าวินัย ซึ่งการคิด การพูด หรือการกระทำในแง่ของธรรมจะมีความหลากหลาย มากกว่า สำหรับแนวคิดความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนานั้น พบว่า ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของ มนุษย์ ซึ่งอธิบายได้ภายใต้กฎไตรลักษณ์ นอกจากนี้ยังพบอีกว่า เป็นแนวคิดที่มีทัศนะในเชิงบวก กล่าวคือ ความขัดแย้งเป็นที่มาของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในเชิงบุคคล ระบบการเมืองการปกครอง และการบัญญัติพระวินัย ในการจัดระดับ หรือการพัฒนาของความขัดแย้ง จะแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ เริ่มพัฒนาตั้งแต่ความบาดหมาง การทะเลาะ การแก่งแย่ง และการวิวาทกัน การวิวาทนั้นเป็น ถ้อยคำที่บ่งชี้ระดับของความขัดแย้งว่ารุนแรงที่สุดตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา ในทาง พระพุทธศาสนา เมื่อศึกษาวิเคราะห์ถึง รากเหง้าที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จะสามารถอธิบายในมุมมอง ของอกุศลธรรม ๒ กลุ่ม คือ อกุศลมูล ได้แก่ โลภะ โทสะ โมหะ และ ปัญญาจะธรรม ซึ่งได้แก่ ตัณหา มานะและทิฐิ ซึ่งทิฐินั้นถือได้ว่าเป็นแกนกลางของความขัดแย้งที่อยู่ลึกที่สุด เพราะเป็นการยึดมั่น ถิ่นมั่นในอุดมการณ์ ถ้าทิฐินั้นประกอบไปด้วยอกุศลมูล ซึ่งก่อให้เกิดมีฉันทิฐิ ก็จะนำพาความ ขัดแย้งนั้นไปสู่ความรุนแรงได้ นั่นหมายถึงว่า แม้แต่กิเลสที่เป็นรากเหง้าของอกุศล ตัว คือ โลภะ โทสะ และโมหะ ก็ล้วนแต่แสดงบทบาทอยู่บนฐานของทิฐิ หรือความเชื่อว่ามีตัวตนเป็นศูนย์กลาง ทั้งสิ้น ซึ่งในทางพระพุทธศาสนา ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งนั้นสะท้อนให้เห็นทั้งในเชิงบวกใน ประเด็นของการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ และ เชิงลบใน ๒ ประเด็น คือ ผลเสียเชิงจิตภาพ และ ภายภาพ จากการศึกษาวเคราะห์สถานการณ์ความขัดแย้งตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระไตรปิฎก และ อรรถกถานั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเด็นหลัก ได้แก่ ความขัดแย้งด้านพระวินัย ความขัดแย้ง ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ความขัดแย้งด้านชาติพันธุ์ และความขัดแย้งด้านการเมืองระหว่างประเทศ หลักธรรม หรือ แนวคิดพื้นฐานเพื่อเป็นฐานองค์ความรู้ ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความ ขัดแย้ง ได้แบ่งออกเป็น ๒ หมวด ได้แก่ ระดับบุคคล และระดับสังคม หลักธรรมในระดับบุคคลนั้น ประกอบด้วย หลักอภิปมาทธรรม ไตรลักษณ์ ชนติธรรม พรหมวิหารธรรม และ หลักกรรม สำหรับใน ระดับสังคม จะประกอบไปด้วย หลักสามัคคีธรรม อปริหานิยธรรม สารณียธรรม สังคหัตถุธรรม และ หลักศีลธรรม วิธีการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา พบการใช้ปฏิบัติการเพื่อเข้าไป จัดการความขัดแย้งในรูปแบบเดียวเท่านั้น คือ การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง และ บุคคลที่ทำหน้าที่ใน การเป็นนักเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางคือ พระพุทธเจ้า ซึ่งเหตุการณ์ความขัดแย้งที่สำคัญ ที่พระองค์ ทรงทำการเจรจาไกล่เกลี่ย มีทั้งหมด เหตุการณ์ ได้แก่ (๑) ความขัดแย้งด้านพระวินัย ซึ่งเป็น กรณีศึกษาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของพระภิกษุเมืองโกสัมพี ในเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง ทางพระวินัยที่ว่าด้วยการเหลือน้ำชำระเอาไว้ในกระบวย, (๒) ความขัดแย้งเกี่ยวกับการแย่งชิง ทรัพยากรธรรมชาติ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแย่งชิงทรัพยากรน้ำของชาวศากยะและชาวโกลิยะ และ (๓) ความขัดแย้งด้านชาติพันธุ์ ในประเด็นการดูหมิ่นชาติพันธุ์ระหว่างเจ้าศากยะกับพระเจ้าวิทูทกะ นอกจากนี้วิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางแล้ว อภัยทานยังเป็นอีกวิธีหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งการ

ปฏิบัติของอภัยทานในบริบทของวิธีการจัดการความขัดแย้ง จะแบ่งออกเป็น ทาง คือ ทางกาย ทางวาจา และทางใจ ซึ่งในทัศนะพุทธศาสนาจะถือว่าในการกระทำทั้ง นั้น มโนกรรมจะเป็นกรรมที่สำคัญที่สุด เพราะมโนกรรมหรือเจตนาจะเป็น ตัวกำหนด การกระทำทางกายและวาจา ดังนั้น วิธีการปฏิบัติของอภัยทาน ก็จะต้องเริ่มปฏิบัติที่ใจเป็นลำดับแรก ซึ่งจะนำไปสู่ กาย และวาจา ในการจัดการความขัดแย้งตามที่ปรากฏในพระวินัยนั้น จะมุ่งเน้นไปที่ อธิกรณสมณะ ๗ ประการ อันเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ระงับอธิกรณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมสงฆ์เพียงประการเดียว แต่ในปัจจุบันพบว่าหลักการดังกล่าวก็นำมาประยุกต์ใช้ในจัดการความขัดแย้งในสังคมฆราวาสด้วย ซึ่งได้แก่ (๑) การไต่สวนหรือ ตามแนวทาง อุพพาหิกวิธี, (๒) การประนีประนอมยอมความ หรือ ตามแนวทาง ,ติณวัตถการะ, (๓) การลงมติเสียงข้างมาก หรือ ตามแนวทาง “เยภยยสิกา” และ (๔) กระบวนการทางศาล หรือ “สังฆสภา” เมื่อก้าวโดยสรุปแล้ว วิธีการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนานั้นพระพุทธเจ้าได้ออกแบบมาเพื่อใช้กับสังคมสงฆ์ซึ่งมีมากกว่า ๒๕๐๐ กว่าปีแล้ว แต่เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการในปัจจุบันพบว่ามีความสอดคล้องกันในหลักการใหญ่ๆ อย่างเช่น วิธีการของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ซึ่งนับว่าเป็นวิธีที่กำลังได้รับความนิยม การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ เป็นหัวใจในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความรู้ที่ได้ทั้งหมด น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับสังคมไทยซึ่งเป็นสังคมของชาวพุทธในการจัดการความขัดแย้ง^{๓๗}

สรุปการจัดการความขัดแย้งตามแนวทางของพุทธศาสนา ต้องอาศัยหลักธรรมหลายหลักมาประกอบกันคือ หลักธรรมในระดับบุคคลนั้น ประกอบด้วย หลักอภัยมาทธรรม ไตรลักษณ์ ชั้นดีธรรม พรหมวิหารธรรม และ หลักกรรม สำหรับในระดับสังคม จะประกอบไปด้วย หลักสามัคคีธรรม อปริยานิยธรรม สารณียธรรม สังคหัตถุธรรม และ หลักศีลธรรม

๒.๓ การจัดการความขัดแย้งในสังกัดสถานีตำรวจ

วิเช(Wise) ได้กล่าวถึง วิธีการในการจัดการความขัดแย้งที่สำคัญไว้ ๕ วิธี ดังนี้

๑) การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการที่บุคลากรในองค์กรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่น หลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือปัญหาและความขัดแย้งต่างๆโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

๒) การปรองดอง วิธีการนี้บุคลากรในองค์กรจะนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรมีจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเอง และมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรอง ที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากได้บ้างก็ยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นทุกๆไป และระหว่างเพื่อนร่วมงาน

๓) การต่อสู้ บุคลากรจะใช้วิธีการนี้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรเน้นการเอาใจตนเองเป็นสำคัญ มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งความได้เปรียบในฐานะความเป็นอยู่ของตนเอง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การ

^{๓๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๖ - ๑๔๒.

อ้างระเบียบเพียงเพื่อตนเองจะได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด โดยไม่สนใจว่าจะได้มาด้วยวิธีการใดๆ ก็ตาม

๔) การร่วมมือร่วมใจ เป็นวิธีการที่บุคลากรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยบุคลากรมุ่งที่เอาชนะและชนะเดิวยกกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของคนที่มีมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น ประสานผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย เพื่อให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

๕) การประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรองบุคลากรจะใช้วิธีการนี้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยบุคลากรต้องการใช้ความสามารถกลี้ยกล่อมบุคคลที่เรามุ่งจะได้บางสิ่งบางอย่างจากเขาให้หรือยอมให้บางสิ่งบางอย่างนั้นแก่เรามากที่สุด โดยความสมัครใจ เน้นการเจรจาต่อรองเพื่อให้ตนเองมีส่วนได้รับประโยชน์ ในทางตรงกันข้าม หากตนเองจะเสียประโยชน์ก็ต้องการใช้วิธีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ตนเองเสียประโยชน์น้อยที่สุด^{๓๘}

สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ ได้กล่าวถึงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ความขัดแย้งนี้อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างบุคคลกับองค์กร หรือระหว่างกลุ่มบุคคลกับองค์กร ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นเมื่อผลของการกระทำใด ๆ ก็ตามของฝ่ายหนึ่งมีผลไปกระทบกับฝ่ายตรงข้ามกัน ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีมุมมอง ๒ ด้าน คือ ด้านบวกและด้านลบ อย่างไรก็ตามในความเห็นของคนทั่วไปมักมองความขัดแย้งไปในด้านลบนั้นคือมองว่าเป็นการเห็นความขัดแย้งกันหรือมีมุมมองที่ตรงกันข้าม การมองเช่นนี้เนื่องมาจากมักมองว่าความขัดแย้งเนื่องจากการขาดแคลนอำนาจ ทรัพยากร ตำแหน่งทางสังคม และค่านิยมที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งในด้านบวก คือ การเกิดความขัดแย้งทำให้เกิดการท้าทายเป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดแก้ไขปัญหาทางออกในการจัดการ^{๓๙}

สรุปได้ว่าการจัดการความขัดแย้งเป็นเรื่องของธรรมชาติ เกิดได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นสิ่งสมหรือการที่ต้องทำงานเป็นกลุ่ม นอกจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วยังจะมีความขัดแย้งในใจ บุคคลกับชุมชน องค์กรกับองค์กร ระหว่างชุมชนกับชุมชนและไปถึงการขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้วย หากสมาชิกกลุ่มมีความแตกต่างกันมากในหลายๆ ด้าน และ เป็นสิ่งที่ต้องจัดการด้วยความรอบคอบและรอบรู้ ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามปกติในสังคมสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรในด้านการทำงานร่วมกัน มีสาเหตุมาจาก การขาดความสามัคคี และการแบ่งพวกแบ่งหมู่ ปัญหาของผลประโยชน์อันมีอย่างมากมายมหาศาล เกิดการขัดกัน หรือแบ่งปันกันแล้วไม่ลงตัวความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ดังนั้นการจัดการความขัดแย้งออกได้ ๕ ด้านคือ ๑) การหลีกเลี่ยง(Avoiding) ๒)การปรองดอง(Accommodating) ๓)การต่อสู้ (Competing) ๔)การร่วมมือร่วมใจ(Collaborating) ๕) การประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง (Compromising or Negotiating)

^{๓๘} สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ, “การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๑), หน้า ๔๐-๔๑.

^{๓๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๑.

๒.๔ บริบทบริบทของสถานีตำรวจภูธรสีดา

๒.๔.๑ สภาพทั่วไป

๑) สถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา เดิมเขตการปกครองขึ้นอยู่กับสถานีตำรวจภูธรบัวใหญ่ ต่อมาเมื่อวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๔๐ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ประกาศยกฐานะขึ้นเป็นอำเภอ ประกอบด้วย ๕ ตำบล ๕๐ หมู่บ้าน

๒) ความหมายและเหตุผลที่ตั้งชื่ออำเภอสีดา เนื่องจากหมู่บ้านสีดา ตำบลสีดาเป็นหมู่บ้านเก่าแก่ มีประวัติความเป็นมายาวนานโดยที่หมู่บ้านสีดามีพระปรารักษ์ตั้งอยู่ ๑ องค์ สร้างขึ้นในสมัยสมัยพุทธศตวรรษที่ ๑๖-๑๗ มีลักษณะเป็นปรารักษ์สมัยขอมองค์เดียวโดดเด่นสร้างด้วยศิลาแลงทั้งองค์ มีแผนผังเป็นรูปสี่เหลี่ยมย่อมุม มีทางเข้าด้านเดียวคือทางทิศตะวันออกอีกสามด้านเป็นประตูหลอกพระพระปรารักษ์สีดาแตกต่างจากพระปรารักษ์สมัยขอมองค์อื่น ๆ ที่พบในประเทศไทย คือส่วนมากจะเป็นหินทราย (เช่นทับหลังและกรอบประตู) กลับกลายเป็นรูปปั้น ปัจจุบันพระปรารักษ์ สีดาอยู่ในสภาพทรุดโทรมมาก และกรมศิลปากรได้ประกาศขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถานแล้ว (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๕ ตอน ๓๔ วันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๓๙) ประกอบกับบริเวณถนนมิตรภาพตัดกับถนนนิเวศน์รัตน์ (สายบัวใหญ่ - ประทาย) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในนามสี่แยกสีดา จึงใช้ชื่อสีดาเป็นชื่อในการตั้งอำเภอสีดา

(๑) สถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา อยู่ห่างจากจังหวัดนครราชสีมา ไปทางทิศเหนือระยะทาง ประมาณ ๘๕ กิโลเมตร (ห่างจากกรุงเทพฯ ๓๔๕ กิโลเมตร) ใช้ระยะเวลาในการเดินทางจากจังหวัดนครราชสีมา ถึงสถานีตำรวจภูธรกิ่งอำเภอสีดา (ทางหลวงหมายเลข ๒ ถนนมิตรภาพ) ประมาณ ๑ ชั่วโมง

(๒) อาณาเขตทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลพะไร ตำบลหนองหัว

อำเภอบัวลาย จังหวัดนครราชสีมา

ทิศใต้ ติดต่อกับตำบลวังหิน ตำบลโนนตาเถร

อำเภอโนนแดง จังหวัดนครราชสีมา

ทิศตะวันออก ติดต่อกับตำบลวังไม้แดง ตำบลหันห้วย

ตำบลกระทุ่มราย อำเภอประทาย จังหวัดนครราชสีมา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับตำบลดอนตะหนินตำบลกุดจอก อำเภอบัวใหญ่

จังหวัดนครราชสีมา

(๑) เทศบาล ๑ แห่ง (เทศบาลตำบลสีดา พื้นที่ ๓ ตำบล ๗ หมู่บ้าน)มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนประมาณ ๓,๐๐๐,๐๐๐ บาทต่อปี

(๒) อบต. ๕ แห่ง (จัดตั้งพร้อมกันเมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๐)

๒.๔.๓ ประชากร รวมทั้งหมด ๒๔,๖๘๔ คน

๑) ประชากรตามสถิติทะเบียนราษฎร

ตำบล	จำนวน	ประชากร	ชาย	หญิง
สีดา	๙	๔,๒๔๕	๒,๑๓๔	๒,๑๑๑
โพนทอง	๗	๓,๑๐๙	๑,๕๔๓	๑,๕๖๖
สามเมือง	๘	๔,๒๘๔	๒,๐๘๖	๒,๑๙๘
หนองตาตใหญ่	๙	๕,๕๓๔	๒,๗๗๗	๒,๗๕๗
โนนประดู่	๑๐	๓,๗๘๐	๑,๘๕๗	๑,๙๒๓
รวม	๔๗	๒๐,๙๕๒	๑๐,๓๙๗	๑๐,๕๕๕

หมายเหตุ ความหนาแน่นของประชากร ๑๔๑ คน / ตร.กม.

๒) ประชากรในเขตเทศบาลตำบลสีดา ตามสถิติทะเบียนราษฎร

ที่	ตำบล	จำนวนหมู่บ้าน	ประชากร	ชาย	หญิง
๑	สีดา	๑,๒	๑,๒๒๙	๕๙๖	๖๓๓
๒	โพนทอง	๑,๒,๓	๑,๙๙๐	๑,๐๐๐	๙๙๐
๓	สามเมือง	๗,๘	๕๑๓	๒๕๕	๒๕๘
	รวม	๗	๓,๗๓๒	๑,๘๕๑	๑,๘๘๑

๒.๔.๔ ด้านเศรษฐกิจ

๑) การเกษตร

การประกอบอาชีพส่วนใหญ่ของประชากรในพื้นที่กิ่งอำเภอสีดา ประกอบอาชีพเกษตรกรรม โดยมีอาชีพการทำนา ถึงร้อยละ ๙๘.๒ นอกจากนั้นประกอบอาชีพอื่น แบ่งเป็น

ทำนา	๖๖,๙๑๐	ไร่	ร้อยละ	๙๘.๒
ทำไร่	๘๑๓	ไร่	ร้อยละ	๑.๑๙
ทำสวน	๔๘๘	ไร่	ร้อยละ	๐.๗๑

๒) อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

พื้นที่อำเภอสีดา เป็นพื้นที่ที่ยังมีภาคอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมน้อยทั้งที่พื้นที่โดยทั่วไปเหมาะสมอย่างยิ่ง แต่เนื่องจากเป็นอำเภอใหม่ จึงทำให้ผู้ประกอบการยังไม่เข้ามาลงทุนโดยมีการจำแนกประเภทดังนี้

(๑) โรงงานอุตสาหกรรม	๑	แห่ง (ขนาดเล็ก)
(๒) ธนาคาร	๑	แห่ง (ธกส.)
(๓) โรงแรมและรีสอร์ท	๓	แห่ง

(๔) ร้านค้าทั่วไป ๒๕๐ ร้าน

(๕) ปั้มน้ำมัน ๕ แห่ง

๒.๔.๕ ด้านการศึกษา

๑) มีโรงเรียนมัธยมประจำอำเภอ ๑ แห่ง (โรงเรียนสีดาวิทยา)

๒) มีโรงเรียนประถมศึกษา ๑๗ แห่ง

๒.๔.๖ ด้านสาธารณสุข

๑) โรงพยาบาล ๑ แห่ง

๒) โรงพยาบาลชุมชน ๕ แห่ง

(๑) สาธารณสุขอำเภอสีดา

(๒) โรงพยาบาลชุมชนโพนทอง

(๓) โรงพยาบาลชุมชนหินแห่

(๔) โรงพยาบาลชุมชนโนนประดู่

(๕) โรงพยาบาลชุมชนหนองตาตใหญ่

๒.๔.๗ ด้านชุมชนและมวลชน

๑) จัดทำโครงการหมู่บ้านชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ จำนวน ๕ หมู่บ้าน

๒) โครงการกวดขัน ฟันฟู ปลดปล่อย หมู่บ้านมีสถานการณ์ค้าและเสพยา เสพติด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน จำนวน ๕ หมู่บ้าน

๓) โครงการรณรงค์เยาวชนสัมพันธ์ป้องกันยาเสพติด ๓.๓ จำนวน ๑ โรงเรียน

๔) ร่วมกับอำเภอสีดาดำเนินโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน เพื่อการแก้ไขปัญหาเสพยาเสพติด จำนวน ๕ หมู่บ้าน

๕) ร่วมกับทางจังหวัดนครราชสีมาดำเนินโครงการร่วมใจ ต้านภัยยาเสพติด ที่ โรงเรียนสีดาวิทยา

๖) ดำเนินตามโครงการครู ๕ นาที ตามโรงเรียนต่าง ๆ เดือนละ ๒ แห่ง

๒.๔.๘ ด้านสถานบริการ, สถานประกอบการในพื้นที่รับผิดชอบ มีจำนวน ๒ แห่ง

๑) ร้านปารีชาตินวดแผนโบราณ

๒) ร้านสีดาโภชนา

๒.๔.๙ ด้านข้อมูลหมู่บ้านที่มีการแพร่ระบาดของภัยเกี่ยวกับยาเสพติด

ผู้ค้ารายเดิม มีจำนวน ๒๙ ราย เสียชีวิต ๓ ราย จำคุก ๑๖ ราย จับตามตรา ๙๔ ส่งบำบัดฟื้นฟู จำนวน ๑๐ ราย จำนวน ผู้เสพรายเดิม ๑๐๔ ราย ตาย ๒ ราย บำบัดฟื้นฟูครบ ปัจจุบันสภาพทั่วไปหมู่บ้านในพื้นที่อำเภอสีดา ไม่มีการแพร่ระบาดของยาเสพติด สถานีตำรวจภูธร สีดา ได้จัดเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจตำบลออกตรวจตราอย่างสม่ำเสมอและมีเจ้าหน้าที่ตำรวจประจำหมู่บ้านทุกหมู่บ้านคอยออกตรวจเยี่ยมเยียนชาวบ้านสรุปผลการปฏิบัติส่งทุกสิ้นเดือน

๒.๔.๑๐ ด้านศาสนา

วัด จำนวน ๓๖ แห่ง

พระสงฆ์ จำนวน ๑๘๖ รูป

๒.๔.๑๑ ด้านกำลังพล

ชั้น	กำลังอนุญาต	ตัวคนจริง	ว่าง	หมายเหตุ
สัญญาบัตร	๑๒	๑๑	๓	
ประหวาน	๘๓	๕๓	๓๐	

๒.๔.๑๒ ด้านยานพาหนะ

- ๑) รถยนต์โล่ จำนวน ๖ คัน หมายเลข ๒๘๓๖๑, หมายเลข ๒๘๘๘๘
- ๒) รถยนต์ที่ใช้ในการสืบสวน จำนวน ๑ คัน หมายเลข ผก ๑๖๔๘ นม ชย.
- ๔) รถจักรยานยนต์โล่ จำนวน ๒๔ คัน หมายเลข ๑๖๐๖๗, ๑๗๙๙๗, ๑๘๑๑๔, ๑๘๑๑๕, ๑๙๐๗๒, ๑๙๐๗๓, ๑๙๐๗๔, ๒๐๒๔๗, ๒๐๒๔๘, ๒๐๒๔๙, ๒๐๒๕๐

๒.๔.๑๓ ด้านการติดต่อสื่อสาร

- ๑) เครื่องรับ - ส่งวิทยุ ขนาด ๒-๓ วัตต์ จำนวน ๓๑ เครื่อง
- ๒) เครื่องรับ - ส่งวิทยุ ขนาด ๔ วัตต์ จำนวน ๑ เครื่อง
- ๓) เครื่องรับ - ส่งวิทยุ ขนาด ๑๐ วัตต์ จำนวน ๑ เครื่อง
- ๔) เครื่องรับ - ส่งวิทยุ ขนาด ๒๕ วัตต์ จำนวน ๑ เครื่อง
- ๕) เครื่องรับ - ส่งวิทยุ ขนาด ๔๐ วัตต์ จำนวน ๑ เครื่อง

๒.๔.๑๔ ด้านศาสตราภัณฑ์

- ๑) อาวุธปืนพกสั้น จำนวน ๔๕ กระบอก
- ๒) อาวุธปืน เอชเค จำนวน ๙ กระบอก
- ๓) กระสุนปืน ปทม. ๙๑ จำนวน ๑,๓๔๐ นัด
- ๔) กระสุนปืน เอชเค จำนวน ๔,๘๖๐ นัด

๒.๔.๑๕ ด้านบ้านพัก

- ๑) บ้านพักเดี่ยว ๑ หลัง (ผู้กำกับ)
- ๒) บ้านพักคู่ ๑ หลัง
- ๓) ห้องแถว ๒ คูหา คูหาละ ๑๐ ห้อง^{๑)}

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

๒.๕.๑ งานวิจัยภายในประเทศ

ดวงใจ แสงยศ ได้ศึกษาการกระตุ้นและการป้องกันความขัดแย้งของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดขอนแก่นพบว่าระดับการกระตุ้น และการป้องกันความขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๓.๘๔ (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๔๗) มีค่าเฉลี่ยการป้องกันความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาคือการกระตุ้นความขัดแย้งโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๔ และ ๓.๗๓ (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๔๘, ๐.๕๓ ตามลำดับ) อยู่ในระดับมาก จากการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลระหว่างเพศที่ต่างกัน พบว่ามีการกระตุ้นและการป้องกันความขัดแย้งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ(p -value =

^{๑)} ทำเนียบรายชื่อตำรวจ สถานีตำรวจภูธรสีดา, ม.ป.ท., ๒๕๕๓, หน้า ๑-๖.

๐.๐๓) ส่วนสถานภาพสมรส อายุ การศึกษารายได้ และประสบการณ์การทำงาน มีการกระตุ้นและการป้องกันความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนแรงจูงใจที่มีผลต่อ การกระตุ้นและการป้องกันความขัดแย้ง คือ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร สถานภาพของวิชาชีพ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว การยอมรับนับถือวิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความมั่นคง สภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p\text{-value} < 0.001$) ส่วนค่าจ้างและค่าตอบแทน ไม่มีผลต่อการกระตุ้นและการป้องกันความขัดแย้ง^{๔๖}

ณัฐฉิณี เรียงจันทร์ ได้ศึกษาพบว่าประเภทความขัดแย้ง เรียงตามลำดับความรุนแรงจากมากไปน้อย ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลอื่น ความขัดแย้งระหว่างส่วนงานภายใน และความขัดแย้งในองค์กรสาเหตุความขัดแย้งเรียงตามลำดับได้แก่ งบประมาณที่ได้จัดสรรไม่สอดคล้องกับความต้องการ คุรุภัณฑ์ที่ได้รับไม่เพียงพอ และบุคลากรในหน่วยงานไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน สาเหตุของความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งเรียงตามลำดับได้แก่การประสานงานในหน่วยงานขาดประสิทธิภาพบุคลากรในหน่วยงานไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน ความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง ผู้บริหารสมาชิกและพนักงานทั่วไปมีทัศนคติต่อความขัดแย้งไม่แตกต่างกันความขัดแย้งในองค์กรก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และความระมัดระวัง การตรวจสอบกลั่นกรองส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อหมู่คณะและสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มผลเสียของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับบุคลากรผลงานและประสิทธิภาพของหน่วยงาน กล่าวคือ พนักงานทั่วไปให้ความเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผู้บริหาร วิจัยตีความความขัดแย้งเรียงตามลำดับ ได้แก่ การเพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมและให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกัน^{๔๗}

ชูชาติ จันทร์แก้ว ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ในด้านบุคลากร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะใช้การประนีประนอมในกรณีทราบข้อเท็จจริงของการขัดแย้งและใช้อำนาจวินิจฉัยในกรณีไม่ทราบข้อเท็จจริงมาก่อน ในด้านการเงินพบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะใช้ เสียข้งมากในการจัดการจัดสรรงบประมาณ และใช้อำนาจวินิจฉัยในการรักษางบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบด้านความจำกัดของวัสดุอุปกรณ์ และการจัดซื้อ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะบริหารความขัดแย้งโดยใช้อำนาจวินิจฉัย ส่วนด้านแนวทางการคิดจะใช้อำนาจประนีประนอมในกรณีเกิดความ

^{๔๖} ดวงใจ แสงยศ, “การกระตุ้นและการป้องกันความขัดแย้งของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๙), หน้า ๘๘.

^{๔๗} ณัฐฉิณี เรียงจันทร์, “ปัญหาและการแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรปกครองท้องถิ่น (ระดับ อบต.) เขตพื้นที่อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี”, *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐), หน้า ๘๒.

ขัดแย้งและใช้อำนาจวินิจฉัยการเกิดความขัดแย้ง ในการตีความระเบียบ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ จะช่วยลดข้อขัดแย้ง และสร้างความเป็นธรรมในการบริหารได้ดีขึ้น^{๔๔}

สริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ผู้ศึกษาสรุปผลจากการศึกษาได้ดังนี้

๑) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ ๔๑ - ๕๐ ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ในการทำงาน ๑๐ - ๒๐ ปี และตำแหน่งในปัจจุบัน เป็นฝ่ายปฏิบัติการ

๒) สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล มีสาเหตุมาจากวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกันและการศึกษาที่แตกต่างกัน ตามลำดับ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน มีสาเหตุมาจากการติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพ วิธีการบริหารของฝ่ายบริหาร และการแบ่งพรรคแบ่งพวกตามลำดับ และด้านสภาพองค์การ มีสาเหตุมาจากการมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถที่มี และใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดจนเกินความจำเป็นและการมีทรัพยากรที่จำกัด ตามลำดับ

๓) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต ๒ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก จำนวน ๒ ด้าน ได้แก่ ด้านการร่วมมือร่วมใจ เช่น ท่านให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ท่านสนับสนุนให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยเชื่อว่าความเห็นของทุกคนสำคัญ สามารถลดปัญหาความขัดแย้งได้ และท่านให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์การ เป็นต้น และด้านการปรองดอง เช่น เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านมักพยายามที่จะรับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหมดอย่างเป็นธรรม เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านเสนอให้มีการเจรจาเพื่อให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่าย และท่านพยายามพิจารณาความคิดเห็นของทุกคนรวมทั้งของตนเองด้วยความความเป็นกลางเมื่อเกิดความขัดแย้ง เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรอง เช่น เมื่อเกิดความขัดแย้ง และมีการเจรจาต่อรองแล้วท่านยินยอม เสียประโยชน์บางส่วน เพื่อให้ได้ประโยชน์ที่มากกว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองและให้ผู้อื่นยินยอมให้ในสิ่งที่ท่านต้องการด้วยความสมัครใจ และเมื่อเกิดความขัดแย้ง ท่านใช้การเจรจาต่อรองและเกลี้ยกล่อมผู้อื่นให้คล้อยตามกับสิ่งที่ท่านต้องการ เป็นต้นและอยู่ในระดับน้อย จำนวน ๒ ด้าน ได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยง เช่น ท่านพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ท่านมองปัญหาความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย เพราะ คิดว่ายังมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่า และท่านมักวางเฉยโดยไม่พิจารณาความต้องการของตนเองและผู้อื่น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น และด้านการต่อสู้ เช่น เมื่อเกิดความขัดแย้งในงานท่านมักจะกล่าวอ้างถึงระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เอื้อให้ตนเองได้รับประโยชน์และได้รับชัยชนะในที่สุด เมื่อเกิดความขัดแย้ง

^{๔๔} ชูชาติ จันท์แก้ว, “การบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุพรรณบุรี”, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐), หน้า ๗๙.

ท่านพยายามมุ่งช่วยชนะโดยยึดตนเองเป็นสำคัญและเมื่อเกิดความขัดแย้งท่านแสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ เป็นต้น

๔) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต ๒ ที่มีอายุ ๔๑ - ๕๐ ปีมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการความขัดแย้งโดยรวม มากกว่า บุคลากรที่มีอายุ ๓๐ - ๔๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต ๒ ที่มีอายุ ๕๑ - ๖๐ ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรอง มากกว่า บุคลากรที่มีอายุ ๓๐ - ๔๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ บุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต ๒ ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็น ด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยงมากกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต ๒ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการต่อสู้ มากกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๕ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต ๒ ที่มีประสบการณ์มากกว่า ๓๐ ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรอง มากกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ ๒๑ - ๓๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต ๒ ที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการปรองดอง มากกว่า หัวหน้ากลุ่ม ,หัวหน้ากลุ่มงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต ๒ ที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือร่วมใจและด้านการประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรอง มากกว่า หัวหน้ากลุ่ม, หัวหน้ากลุ่มงาน และฝ่ายปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๔๕}

สมภพ วรรณแมน ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของเทศบาลตำบลบ่อพลอย อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรีพบว่าสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงคิดเป็นร้อยละ ๕๒.๕๐ วุฒิการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ ๘๐.๐๐ เป็นบุคลากรประเภทลูกจ้างร้อยละ ๖๓.๓๓ มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่คิดเป็นร้อยละ ๘๘.๓๓ ระยะเวลาที่ ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันน้อยกว่า ๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๘๒.๕๐และอายุน้อยกว่า ๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๘๑.๖๗ และพบว่าสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรในด้านการทำงานร่วมกันมีสาเหตุมาจากการขาดความสามัคคี และการแบ่งพวกแบ่งหมู่ ในด้านบริบทขององค์กรมีสาเหตุมาจากความไม่ชัดเจนของอำนาจหน้าที่ของบุคลากร และการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้า และในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีสาเหตุมาจากทัศนคติที่ต่างกัน และ พฤติกรรมที่ต่างกันวิธีจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหรือ

^{๔๕} สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ, “การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๑), หน้า ๖๙-๗๑.

ผู้บริหารผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหรือผู้บริหารใช้วิธีการยอมให้มากที่สุด รองลงมาคือการหลีกเลี่ยง^{๔๖}

กิตติศักดิ์ รัตนกระจ่างศรี ได้ศึกษาเรื่องการจัดทำแนวเขตการใช้ที่ดินอย่างมีส่วนร่วม เพื่อการจัดการความขัดแย้งในเขตป่าอนุรักษ์ในพื้นที่นาร่องของบ้านหินเหล็กไฟ หมู่ ๔ ตำบลดอยแก้ว อำเภोजอมทองจังหวัดเชียงใหม่ โดยเข้าไปดูว่าการก่อรูปของความร่วมมื่อระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแก้ไขปัญหาห้วงนั้นเกิดจากปัจจัยอะไรบ้าง และการปฏิบัติกรร่วมดั่ง กล่าวสามารถทำให้การแก้ไขข้อขัดแย้งลดลงได้หรือไม่ ภายใต้เงื่อนไขและบริบทอะไรบ้างผลการ ศึกษาพบว่าเงื่อนไขที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งด้านแนวเขตการใช้ที่ดินแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดจาก

๑) การที่ทุกฝ่ายเห็นว่าประเด็นปัญหาเป็นประเด็นร่วม (Common Problem) โดยเฉพาะการซ้อนทับของแนวเขตที่ดินระหว่างที่ดินของชุมชนกับรัฐ รวมทั้งสภาพของปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่มีความรุนแรงโดยเฉพาะในปี ๒๕๔๐-๒๕๔๑ ซึ่งนำไปสู่สถานะที่ไม่มีทางออก

๒) ความร่วมมือพหุภาคีในการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีพัฒนาการมาจากโครงการนำร่องที่ดำเนินการโดยหน่วยงานภาครัฐ เช่นโครงการนำร่องของสำ นักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) โครงการนำร่องการพัฒนาการมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการอุทยานแห่งชาติอย่างยั่งยืนและโครงการการจัดการพื้นที่คุ้มครองนำร่องอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งดึงเอาภาคีต่างๆ ในพื้นที่มาทำงานและแก้ปัญหาร่วมกัน

๓) การใช้หลายมิติในการแก้ไขปัญหา เช่น การใช้แนวเขตผ่อนปรน การใช้องค์กรที่เป็นตัวกลางในการประสานงานรวมทั้งการใช้ข้อมูลแผนที่ความละเอียดสูง ซึ่งถือเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่สามารถสร้างความเข้าใจและประสานความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ได้ในส่วนของแนวทางการแก้ไขปัญหาในพื้นที่นั้นพบว่ากระบวนการแก้ไขปัญหานั้นผ่านมาทั้งการใช้อำนาจรัฐและการใช้อำนาจชุมชนเป็นฐานในการแก้ปัญหานั้นไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นในพื้นที่ได้ เนื่องจากต่างฝ่ายต่างใช้แนวทางของตนเองเป็นหลักซึ่งไม่สามารถสร้างการยอมรับระหว่างภาคีที่เกี่ยวข้องได้ เมื่อมีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และความร่วมมือพหุภาคี ผนวกกับมีปัจจัยเอื้อทางด้านนโยบายของรัฐ เช่น การเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร ตามรัฐธรรมนูญปี ๒๕๔๐ รวมทั้งความพร้อมของชุมชนในพื้นที่ ทำให้ทุกฝ่ายสามารถดำเนินงานและมีปฏิบัติการจริงในพื้นที่ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ชาวบ้าน อุทยานแห่งชาติ องค์กรพัฒนาเอกชน หน่วยงานปกครองท้องถิ่นและนักวิชาการ ซึ่งกล่าวได้ว่า ในเบื้องต้นแนวทางดังกล่าวสามารถทำให้ข้อขัดแย้งที่มีอยู่ในพื้นที่ระหว่างชุมชนบนพื้นที่สูงและชุมชนพื้นราบลดลง หรืออยู่ในภาวะสงบนิ่ง ส่วนหนึ่งเกิดจากการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นมูลเหตุของความขัดแย้ง และสามารถหาทางออกร่วมกันได้ นั่นคือ ความไม่ชัดเจนในตัวแนวเขตที่ดิน แต่ในระยะยาวนั้นยังไม่

^{๔๖} สมภพ วรรณแมน, “การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร กรณีศึกษา เทศบาลตำบลปอพลอย จังหวัดกาญจนบุรี”, *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑), หน้า ๘๖.

แน่นอนเพราะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ความเข้มแข็งของกลุ่ม ชุมชน และความสมดุลของระบบนิเวศและเศรษฐกิจในพื้นที่^{๔๗}

ประกาทิพย์ ผาสุก ได้ศึกษาค้นคว้าอิสระ ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต ๑ และเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต ๑ ที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน ๑ ฉบับ แบ่งเป็น ๒ ตอน ตอนที่ ๑ เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ ๒ เป็นเครื่องมือวัดแบบของพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง เครื่องมือวัดนี้เรียกว่า Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ๒๕๔๐, หน้า ๑๐๔-๑๐๕) ลักษณะของแบบวัดมีจำนวน ๓๐ ข้อ แต่ละข้อมี ๒ ข้อความให้เลือกตอบโดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงข้อความใดข้อความหนึ่งที่ตรงกับพฤติกรรมของตนเองมากที่สุดในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ข้อความทั้ง ๖๐ ข้อความ เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีละ ๑๒ ข้อความ ผู้ให้คะแนนสูงสุดในวิธีการใดจะถือว่าใช้วิธีการนั้นในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามทั้งฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา เนื้อหา ด้านการวัดผลตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๐ จำนวน ๑๖๕ คนนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้ความถี่ ร้อยละ และนำเสนอผลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต ๑ ในปีการศึกษา ๒๕๕๐ เป็นชายมากกว่าหญิง ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า ๔๕ ปี มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาโทมากกว่าระดับปริญญาตรี และมีจำนวนปีของประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า ๑๐ ปี เป็นส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต ๑ ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม รองลงไปคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะตามลำดับเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกัน พบว่ามีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันคือมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด และการเอาชนะน้อยที่สุด^{๔๘}

ชลากร เทียนส่องใจ ได้ศึกษา การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี

^{๔๗} กิตติศักดิ์ รัตนกระจ่างศรี, “การจัดแนวเขตการใช้ที่ดินอย่างมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการความขัดแย้งในเขตป่าอนุรักษ์ : กรณีศึกษาหมู่บ้านหินเหล็กไฟ ตำบลดอยแก้ว อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๒.

^{๔๘} ประกาทิพย์ ผาสุก, “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑), หน้า ๕๓-๕๔.

ความขัดแย้ง และ การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ๒) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา และ ๓) เพื่อศึกษาหลักการและวิธีการทางพระพุทธศาสนา ในการนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ของรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ ซึ่งเป็นหนึ่งในสันติวิธีของการจัดการความขัดแย้ง การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเน้นทั้งวิจัยทางเอกสาร และเชิงปฏิบัติการ ผลของการศึกษา มีดังต่อไปนี้^{๔๔}

๑) ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งสามารถแบ่งตามปัจจัยภายนอกออกได้เป็น ๕ ประเภทด้วยกัน คือ (๑) ความขัดแย้งด้านข้อมูล, (๒) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์, (๓) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์, (๔) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง และ (๕) ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ถือได้ว่าเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง โดยมีบุคคลที่สามหรือคนกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการปัญหา บทบาทหน้าที่ของคนกลางจะเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ - และ พร้อมทั้งเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่จะให้คู่กรณีสามารถบรรลุข้อตกลงได้โดยความสมัครใจของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้คนกลางจะไม่มีอำนาจบังคับให้คู่กรณีต้องปฏิบัติตามคำแนะนำแต่อย่างใด

๒) ในทัศนะของพระพุทธศาสนา รากเหง้าที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากเหตุปัจจัยภายใน คือ อกุศลธรรมและปญฺจธรรม โดยทิวฏฐิซึ่งเป็นหนึ่งในปญฺจธรรมนั้น ถือว่าเป็นแกนกลางที่อยู่ลึกที่สุด เพราะเป็นการยึดมั่นถือมั่นในอุดมการณ์ของแต่ละคน ยิ่งถ้าทิวฏฐินั้นประกอบไปด้วยอกุศลมูล อันได้แก่ โลภะ โทสะและโมหะ ทิวฏฐินั้นก็จะกลายเป็นมิจฉาทิวฏฐิ เหตุปัจจัยภายในรวมทั้งเหตุปัจจัยภายนอก จะกลายเป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดสภาวะของความขัดแย้งขึ้น จนนำไปสู่ความรุนแรงในที่สุด ในการปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา นั้นแบ่ง ออกได้ เป็น ๓ วิธี คือ (๑) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง, (๒) อภัยทาน และ (๓) ทางเลือกอื่นตามแนวทางแห่งพระวินัย ซึ่งได้แก่ การไต่สวน การประนีประนอม การใช้เสียงข้างมาก และการพิจารณาตัดสินโดย สังฆสภา

๓) หลักการและวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ ประกอบไปด้วย ๙ ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ (๑) คุมสติ - Mindfulness Control, (๒) ทำหน้าที่กัลยาณมิตร - Education Process, (๓) สื่อสารอย่างลึกซึ้ง - Deep Communication, (๔) วิเคราะห์เรื่องราว - Issues Analysis, (๕) เข้าถึงวิธีการ - Approaching to Strategies, (๖) คิดอย่างแยบคาย - Thinking Wisely, (๗) หาจุดสนใจ - Interest Finding, (๘) เสนอทางเลือก - Option Creating และ (๙) สร้างสัมพันธ์ภาพอันดี - New Relationship Building ทั้ง ๙ ข้อที่กล่าวมานี้ สามารถสรุปได้เป็นรูปแบบของพุทธวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น ๓ ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ (๑) ขั้นตอนกัลยาณมิตร, (๒) ขั้นตอนโยนิโสมนสิการ และ (๓) ขั้นตอนการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ในขั้นตอนกัลยาณมิตรนั้น คนกลางจะต้องรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่โดยตรง แต่ในขั้นตอนที่ ๒ และ ๓ ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง และคู่กรณีทั้งสองฝ่าย จะต้องมีบทบาทหน้าที่ร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เกิดสัมมาทิวฏฐิ ในการหา

^{๔๔} ชลกร เทียนส่องใจ, “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับ การจัดการความขัดแย้ง”. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ก.

จุดสนใจอย่างแท้จริงของคูร์ณีย์ และส่งเสริมความเข้าใจอันดีของทั้งสองฝ่าย กล่าวโดยสรุป การเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ เป็นหนึ่งในพุทธสันติวิธี ที่ใช้นามาเป็นรูปแบบสำหรับการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งไม่เพียงแต่สามารถใช้ได้ในรูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแล้ว ยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืนดังเช่นการให้อภัยทาน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดในการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ การป้องกันความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และในแต่ละองค์การยังมีทักษะในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันด้วย และสำหรับปัจจัยที่สัมพันธ์กันกับการจัดการความขัดแย้งคือ สถานภาพบุคคล เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ขนาดขององค์การ ซึ่งก็ยังมีผลให้เกิดการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอีกด้วย สำหรับแบบในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยส่วนใหญ่ที่ใช้ในการศึกษามี ๕ แบบ ด้วยกันคือ การกลบเกลื่อน การบังคับ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแก้ปัญหา ดังนั้นจึงพบว่า ความขัดแย้งเป็นสภาพของความจริงทุกคนและทุกองค์การหนีไม่พ้นดัง ดังนั้นจึงต้องมีวิธีจัดการความขัดแย้ง และหาวิธีที่จะอยู่กับความขัดแย้งให้ได้ในโลกปัจจุบัน เพื่อให้เกิดอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุดควรจะนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาประกอบจะทำให้มีวิธี การจัดการความขัดแย้งได้อย่างสันติวิธีและก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะได้

๒.๕.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษาคู่สามีภรรยาจำนวน ๔,๐๐๐ คน ในรัฐแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกา ในช่วงปี ๒๐๐๗เกี่ยวกับวิธีที่พวกเขาใช้เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งกับคู่รักและการแสดงออกซึ่งความรู้สึกของตนเองเมื่อความขัดแย้ง พบว่า ๓๒ เปอร์เซ็นต์ของสามีและ ๒๓ เปอร์เซ็นต์ของภรรยายอมรับว่าพวกเขา มักจะอดทนอดกลั้น ไม่เปิดเผยความรู้สึกของตนเองให้อีกฝ่ายรับรู้ นักวิจัยเรียกพฤติกรรมที่ไม่แสดงออกซึ่งความรู้สึกที่แท้จริงเหล่านี้ว่า "self-silencing" ซึ่งในผู้ชายแล้ว "self-silencing" เป็นยุทธวิธียุทธวิธีในการสงบศึกที่เป็นอันตรายต่อคนรอบข้างน้อยที่สุดและไม่มีผลกระทบต่อสุขภาพแต่อย่างใด แต่สำหรับผู้หญิงแล้วผลกลับตรงกันข้าม ผู้หญิงที่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างที่ใจต้องการ อาจทำให้พวกเขามีความเสี่ยงที่จะเสียชีวิตมากกว่าผู้หญิงที่ได้แสดงออกความรู้สึกนึกคิดของตนเองถึง ๔ เท่า ไม่ว่าเธอคนนั้นจะมีความสุขในชีวิตสมรส หรือไม่มีความสุขในชีวิตสมรส "เมื่อผู้หญิงต้องสะกดกลั้นอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด และคำพูดของตนเองไว้ไม่ให้เกิดความขัดแย้งกับสามี จะทำให้เกิดผลในเชิงลบต่อสุขภาพของผู้หญิงในระยะยาว" Elaine Esker นักจิตวิทยาหัวหน้าโครงการศึกษาวิจัยชิ้นนี้กล่าว "แต่เราไม่ได้หมายความว่า ผู้หญิงสามารถเรียกร้องได้อย่างอิสระ เราแค่จะบอกว่า ยังมีผู้หญิงอีกกลุ่มหนึ่งที่ต้องการโอกาส และความเสมอภาคในการโต้เถียงกับสามี" ดร.Dan Crowley Jack จากมหาวิทยาลัย Western Washington เป็นอีกหนึ่งนักวิจัยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับพฤติกรรม Self - Silencing ที่คู่สามีภรรยาใช้เมื่อเกิดความขัดแย้ง โดยพบว่านำไปสู่พฤติกรรมที่ผิดปกติของร่างกายอีกหลายประการไม่ว่าจะเป็นโรคซึมเศร้าหรือพฤติกรรมการกินที่ผิดปกติรวมถึงโรคหัวใจด้วย "การเงียบอาจเป็นทางออกที่ดี เมื่อถูกนำมาใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งในบางเหตุการณ์ หรือบางเวลา แต่คนที่น่าเป็นห่วงก็คือคนที่ต้องทนเงียบตลอดเวลา" นอกจากนั้น โทนในการแสดงความรู้สึกของสามีภรรยาที่ปรากฏในความขัดแย้งก็มีผลต่อสุขภาพด้วย โดยนักวิจัยจาก รัฐยูทาห์ ได้ทำการศึกษากันของคู่สามีภรรยา ๑๕๐ คู่

เกี่ยวกับความเสี่ยงในการเกิดโรคหัวใจจากสโตรลส์ของแต่ละคนในการโต้เถียงกัน ซึ่งคู่สามีภรรยาที่เข้าร่วมมีอายุประมาณ ๖๐ ปี และทุกคนล้วนแต่แต่งงานกันมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๓๐ ปี และต้องไม่เคยมีสัญญาณของการเป็นโรคหัวใจปรากฏออกมาก่อน การวิจัยนี้พบว่า วิธีการที่คู่สามีภรรยาอาวุโสแต่ละท่านแสดงออกมีผลต่อการเกิดโรคหัวใจ พอ ๆ กับการสูบบุหรี่ หรือการมี คอเรสเตอรอลในเลือดสูงเลยทีเดียว^{๕๐}

โทมัส และ คิลแมน (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kidman) ได้ศึกษาว่า ในกรณีที่คนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง เราจะมีวิธีการจัดการ หรือจัด ความขัดแย้งนั้นอย่างไร ซึ่งผลจากการศึกษาได้จำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น ๕ แนวทางดังนี้ ๑) การเอาชนะ (Competition) เมื่อคนเราพบกับความขัดแย้งจะมีบางคนที่แก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยวิธีการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ จึงพยายามใช้อิทธิพล วิธีการ หรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อจะทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนเองให้ได้ การแก้ไขความขัดแย้งในแนวทางนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้” ๒) การยอมรับ (Accommodation) จะเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับที่ยอมรับและได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจให้แก่คู่กรณี โดยที่ตนเองจะยอมเสียสละ แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้” ๓) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง พุด่าง ๆ ก็คือทำตัวเป็นพระอิฐพระปูนนั่นเอง แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” เป็นส่วนใหญ่ ๔) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมของคนที่มีจัดการความขัดแย้ง โดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในแบบนี้ เรียกได้ว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ Win-Win ทั้งสองฝ่ายแนวทางการแก้ไขแบบนี้จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-ชนะ” ๕) การประนี-ประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง แต่ก็มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีที่ ๑ คือวิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” หรือ “ชนะ-แพ้”^{๕๑}

มหาวิทยาลัยไอโฮโอ ระบุว่า การเป็นลูกคนเดียวอาจบั่นทอนทักษะทางสังคม ทำให้เด็กมีปัญหาในการคบเพื่อน เห็นแก่ตัว ไม่รู้จักแบ่งปัน แต่ผลศึกษาชิ้นใหม่ก็ค้นพบว่า เด็กที่เป็นลูกคนเดียวก็มีมุมมองความสุขของตัวเองอยู่เช่นกัน นั่นคือ พวกเขาไม่ต้องแย่งชิงความสนใจจากพ่อแม่กับบรรดาพี่น้อง แถมยังไม่ต้องทะเลาะ หรือถูกกลั่นแกล้งจากพี่น้องร่วมท้องเดียวกันอีกด้วย ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า ปัญหาของเด็กที่มีพี่น้องจะต้องพบบ่อย ๆ ก็คือ การถูกพี่น้องต้อย - แกล้ง - ผลัก เป็นประจำ บ้างก็ถูกตั้งชื่อล้อเลียน หรือไม่ก็พบว่าของใช้ส่วนตัวหายบ่อย ๆ เพราะพี่น้องถือวิสาสะหยิบไปใช้โดยไม่บอกกล่าว รายงานการศึกษาครั้งนี้ส่งตรงจากสหราชอาณาจักร ในชื่ออันเดอร์สแตนด์ ดิง โซไซตี้ ซึ่งเป็นหนึ่งในการศึกษาวิจัยที่มีการเก็บข้อมูลชีวิตครอบครัวที่มีขอบ เขตกว้างขวางที่สุด

^{๕๐} ASTVผู้จัดการออนไลน์, วิจัยพบ"ความขัดแย้ง"ทำลายสุขภาพภรรยาสูงกว่าสามี, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.manager.co.th/Family/ViewNews.aspx?>, [๑๕ มีนาคม ๒๕๕๒].

^{๕๑} สุทัศน์ กองขุนทด(Skongkhuntod), การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://km.blogdns.net/km/tikisend_blog_post.php?postId=๓๐๕, [๒๐๑๐, พฤศจิกายน๑๖].

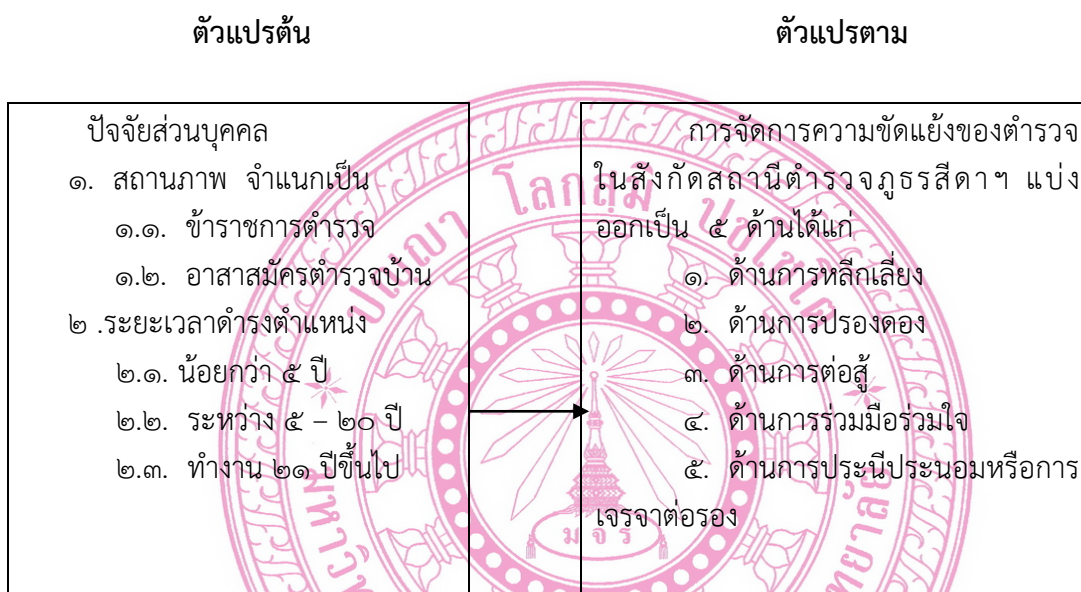
โดยครอบคลุมกลุ่มตัวอย่าง ๑๐๐,๐๐๐ คนจาก ๔๐,๐๐๐ ครอบครัว กุนต์ไนส์ จากสถาบันวิจัยสังคมและเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยเอสเซ็กซ์ในอังกฤษ ซึ่งเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ระบุว่า การมีพี่น้องแค่ ๑ - ๒ คนมีความสุขมากกว่ามีพี่น้องเป็นโขยง “การแข่งขันเพื่อแย่งชิงความสนใจของพ่อแม่และความไม่พอใจที่ต้องใช้ข้าวของ เช่น ของเล่น ขนม ร่วมกับพี่น้อง อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เด็กที่มีพี่น้องไม่มีความสุข” นอกจากนี้ยังพบว่า วัยรุ่น ๓๐% บอกว่าถูกทำร้ายด้วยคำพูดจากพี่น้องชาย/หญิง ขณะที่เกือบ ๑ ใน ๕ บ่นว่าพี่น้องชอบถือวิสาสะหยิบของส่วนตัวของตนเช่นเดียวกับศาสตราจารย์ดิคเตอร์ โวลก์จากมหาวิทยาลัยวอร์วิก อังกฤษผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการทะเลาะวิวาทในหมู่พี่น้องที่ความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า เด็กที่มีพี่น้อง สุดท้ายแล้วก็มีมักจะแกล้งกันเอง นักวิจัยยังระบุว่า ความตึงเครียดระหว่างพี่น้องมีแนวโน้มส่งผลต่อพ่อแม่ กล่าวคือทำให้พ่อแม่เครียด พ่อแม่บางคนเลิกเข้าไปห้ามปราม หรือห้ามปรามเป็นครั้งคราว เปิดช่องให้พี่น้องถกเถียงกันมากขึ้น มิเชลเอลเลียตผู้อำนวยการองค์กรที่สนใจในปัญหาเด็กเกรซันรับว่าเด็กบางคนเข้ากับพี่น้องไม่ได้ ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งตามมา ขณะที่ลูกโตนไม่ได้เหงาอย่างที่หลายคนเข้าใจ “อย่างไรก็ดี แม้พวกเขาจะมีปัญหาขัดอกขัดใจ หรือถึงขั้นใช้กำลังกันในบางครั้ง แต่ก็มีบ่อยๆ ที่พี่น้องช่วยเหลือกันและกันซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกคนเดียวไม่มีโอกาสสัมผัสอย่างสิ้นเชิง” ศาสตราจารย์ ดิคเตอร์ โวลก์ กล่าวทิ้งท้าย^{๕๒}

สรุปได้ผู้วิจัยได้ศึกษา จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งในต่างประเทศก็ไม่ได้แตกต่างไปจากความขัดแย้งที่นักวิจัยชาวต่างชาติได้ทำการศึกษา การจัดการกับความขัดแย้งมี ๕ แนวทางคือ การเอาชนะ (Competition), การยอมรับ (Accommodation), การหลีกเลี่ยง (Avoiding), การร่วมมือ (Collaboration), การประนีประนอม (Compromising) และความขัดแย้งยังมีผลอาจก่อให้เกิดโรคร้ายไข้เจ็บบางอย่างอีกด้วย

^{๕๒}ASTV ผู้จัดการออนไลน์, เกิดเป็นลูกคนเดียวก็มีดี ไม่ต้องแย่งความรักกับพี่น้อง, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.junjaowka.com/webboard/sho>, [๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๓].

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยของวิทยานิพนธ์ของสิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยคือ ด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการปรองดอง, ด้านการต่อสู้, ด้านการร่วมมือร่วมใจ และ ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง ดังนี้^{๕๓}



ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

^{๕๓} สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ, “การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๑), หน้า ๖.

บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย

ในการการศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

- ๓.๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๓. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๔. การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕. การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๖. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๑.๑ ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้าน จำนวน ๒๐๘ คน โดยผู้วิจัยใช้กลุ่มประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการศึกษาจากตัวแทนของข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้านเท่านั้น จำแนกได้ดังนี้^{๕๑}

๑) จำแนกตามสถานภาพ			
(๑) ข้าราชการตำรวจ	จำนวน	๖๔	คน
(๒) อาสาสมัครตำรวจบ้าน	จำนวน	๑๔๔	คน
รวม	จำนวน	๒๐๘	คน
๒) ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง			
(๑) น้อยกว่า ๕ ปี	จำนวน	๕๗	คน
(๒) ระหว่าง ๕ – ๒๐ ปี	จำนวน	๑๒๑	คน
(๓) ทำงาน ๒๑ ปีขึ้นไป	จำนวน	๓๐	คน
รวม	จำนวน	๒๐๘	คน

^{๕๑} ทำเนียบรายชื่อตำรวจ สถานีตำรวจภูธรสีดา, ๒๕๕๓, หน้า ๑-๖.

๓.๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ศึกษาจากเอกสารงานวิทยานิพนธ์ของสิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ เป็นแบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสีดา แบ่งเป็น ๒ ตอน มีรายละเอียดดังนี้^{๕๒}

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เกี่ยวกับสถานภาพตำรวจ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลในการวัดระดับการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา แยกเป็น ๕ ด้านได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการปรองดอง, ด้านการต่อสู้, ด้านการร่วมมือร่วมใจ, ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ๕ ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) โดยค่าแต่ละระดับมีความหมายดังนี้^{๕๓}

๕ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด

๔ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งมาก

๓ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งปานกลาง

๒ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งน้อย

๑ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไปที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา โดยเป็นคำถามชนิดปลายเปิด (Open ended) จำนวน ๕ ด้าน

๓.๓. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัย ได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ จัดทำแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๓.๓.๑ ศึกษาเอกสารงานวิทยานิพนธ์ของสิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย^{๕๔}

๓.๓.๒ ศึกษารูปแบบและโครงสร้างเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จากแนวความคิดของ บุญชม ศรีสะอาด^{๕๕}

^{๕๒}สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ, “การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๑), ภาคผนวก.

^{๕๓}บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕, หน้า ๔๕.

^{๕๔}สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ, “การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๑), หน้า ๕.

^{๕๕}บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕, หน้า ๖๕-๗๔.

๓.๓.๓ สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา

ตอนที่ ๓ แบบปลายเปิด เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ๕ ด้าน

๓.๓.๔ สร้างแบบสอบถาม นำเสนอกรรมการที่ปรึกษาการศึกษาวิจัย เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง หรือความสอดคล้องเชิงทังโครงสร้าง เชิงเนื้อหา เพื่อให้คำชี้แนะว่าถูกต้องสมบูรณ์ มากน้อยแค่ไหน

๓.๓.๕ นำแบบสอบถามจากอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะให้เป็นฉบับที่สมบูรณ์

๓.๓.๖ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ ๓ คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ๑ คน ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาไทย ๑ คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย วัดประเมิณผล สถิติหรือคณิตศาสตร์ ๑ คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงหรือความสอดคล้องเชิงโครงสร้าง เชิงเนื้อหา และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและประเมินค่า IOC (Index of item Objective Congruence) ต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (ioc) ได้ค่า 0.20 ถึง 1.00 โดยประเมินตามเกณฑ์ ดังนี้

๑ หมายถึง เห็นด้วย

๐ หมายถึง ไม่แน่ใจ

-๑ หมายถึงไม่เห็นด้วย

๓.๓.๗ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญให้เป็นไปตามหลักหลักเกณฑ์กำหนดให้เป็นฉบับสมบูรณ์

๓.๓.๘ นำเครื่องมือที่แก้ไขสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try - Out) กับตำรวจที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่น้อยกว่า ๓๐ คน เพื่อวิเคราะห์นำผลการทดลองมาวิเคราะห์หาค่า

๑) อำนาจจำแนกตามวิธีการของเพียร์สัน (Pearson) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์อย่างง่าย ด้วยการเปรียบเทียบ

๒) หาความเชื่อมั่น (Reliability) แบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีการของ ครอน บาค (Cronbach) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟา (Alpha coefficient) มีค่าความเชื่อถือได้ตั้งแต่ ๐.๗๕ ขึ้นไป

๓.๓.๙ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กำหนดให้เป็นฉบับสมบูรณ์

๓.๓.๑๐ นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๓.๔.๑ ผู้วิจัย ขอรับหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ ขอความลับเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจากศูนย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่ออนุญาตให้เก็บข้อมูล

๓.๔.๒ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขออนุญาตไปยังผู้ตอบแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่าง

๓.๔.๓ ผู้วิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง นำแบบสอบถามมาจัดให้เป็นหมวดหมู่ และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

๓.๕. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

๓.๕.๑ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพตำรวจ และระดับการศึกษาโดยการหาค่าความถี่(Frequency) และค่าร้อยละ(Percentage)

๓.๕.๒ วิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสี่ตา อำเภอสี่ตา จังหวัดนครราชสีมา โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย(Mean)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Standard Deviation (S.D) นำไปแปลผลโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ๕ ระดับ ดังนี้^{๕๖}

๔.๕๑ - ๕.๐๐ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด

๓.๕๑ - ๔.๕๐ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งมาก

๒.๕๑ - ๓.๕๐ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งปานกลาง

๑.๕๑ - ๒.๕๐ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งน้อย

๑.๐๐ - ๑.๕๐ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งน้อยที่สุด

๓.๕.๓ วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสี่ตา อำเภอสี่ตา จังหวัดนครราชสีมา จำแนกสถานตามภาพตำรวจโดยทดสอบหาค่าแปรปรวน t-test แบบ One way ANOVA

๓.๕.๔ วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสี่ตา อำเภอสี่ตา จังหวัดนครราชสีมา จำแนกสถานตามระยะเวลาดำรงตำแหน่งโดยทดสอบหาค่าแปรปรวน F-test แบบ One way ANOVA

๓.๕.๕ วิเคราะห์แนวทาง การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสี่ตาโดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีพรรณนาวิเคราะห์

^{๕๖} บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, การวิจัยเบื้องต้น, กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๓๕, หน้า ๑๐๐.

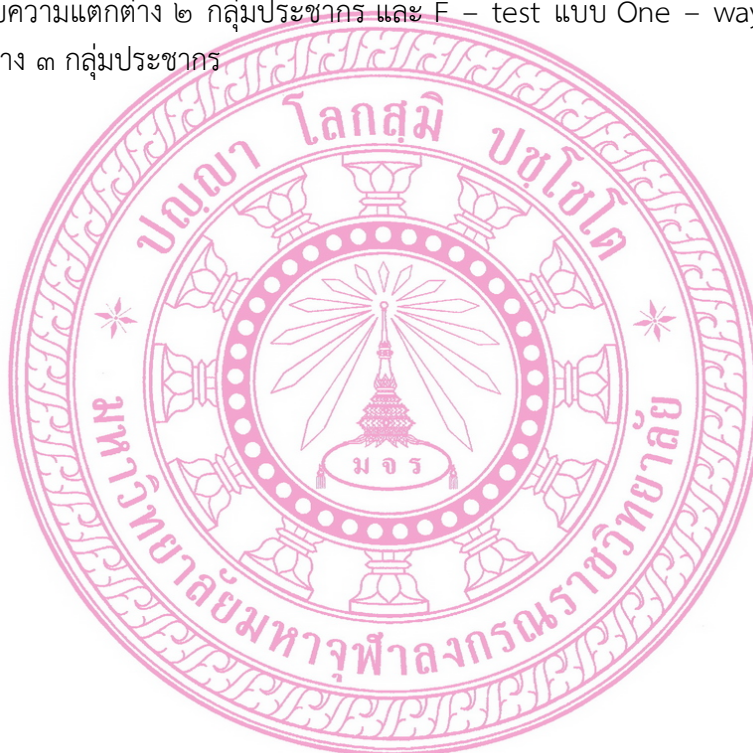
๓. ๖. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

๓.๖.๑ สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

๓.๖.๒ สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

๓.๖.๓ สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ t - test แบบ Independent samples ใช้ทดสอบความแตกต่าง ๒ กลุ่มประชากร และ F - test แบบ One - way ANOVA ใช้ทดสอบความแตกต่าง ๓ กลุ่มประชากร



บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา” ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น ดังต่อไปนี้

๔.๑. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๒. ขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๓. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เข้าใจตรงกัน ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

n	แทน	จำนวนประชากร
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
F	แทน	สถิติทดสอบเอฟ (F – test)
t	แทน	สถิติทดสอบที (t – test)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑
Ss.	แทน	ผลรวมความคลาดเคลื่อนกำลังสอง (Sum of Square Error)
MS.	แทน	ค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง (Mean of square Error)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญ (Significant)

๔.๒ ขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

๔.๒.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒.๒ วิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของ ตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Man) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Standard Deviation (S.D) นำไปแปลผลโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ๕ ระดับ ดังนี้

๔.๕๑ – ๕.๐๐ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด

๓.๕๑ – ๔.๕๐ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งมาก

๒.๕๑ – ๓.๕๐ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งปานกลาง

๑.๕๑ – ๒.๕๐ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งน้อย

๑.๐๐ – ๑.๕๐ หมายถึง ระดับการจัดการความขัดแย้งน้อยที่สุด

๔.๒.๓ วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา จำแนกสถานตามภาพตำรวจโดยทดสอบหาค่าแปรปรวน t-test แบบ One way ANOVA

๔.๒.๔ วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี จำแนกสถานตามระยะเวลาดำรงตำแหน่งโดยทดสอบหาค่าแปรปรวน F-test แบบ One way ANOVA

๔.๒.๕ วิเคราะห์แนวทาง การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา โดยหาค่าความถี่ และร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีพรรณนาวิเคราะห์

๔.๓. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๓.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
๑. สถานภาพ		
๑.๑ ข้าราชการตำรวจ	๖๔	๓๐.๗๗
๑.๒ อาสาสมัครตำรวจบ้าน	๑๔๔	๖๙.๒๓
รวม	๒๐๘	๑๐๐
๒. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง		
๒.๑ น้อยกว่า ๕ ปี	๕๗	๒๗.๔๐
๒.๒ ๕ -๒๐ ปี	๑๒๑	๕๘.๑๘
๒.๓ ๒๑ ปีขึ้นไป	๓๐	๑๔.๔๒
รวม	๒๐๘	๑๐๐

จากตารางที่ ๑ แสดงว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นอาสาสมัครตำรวจบ้าน มีจำนวน ๑๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๒๓ และข้าราชการตำรวจ จำนวน ๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๗๗ โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ๕-๒๐ ปี จำนวน ๑๒๑ คน คิดเป็น ร้อยละ ๕๘.๑๘ รองลงมา มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง น้อยกว่า ๕ ปี จำนวน ๕๗ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๗.๔๐ น้อยที่สุดคือมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ๒๑ ปี ขึ้นไปจำนวน ๓๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๑๔.๔๒

๔.๓.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสีดา ทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ ๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสี่ดา
จังหวัดนครราชสีมา โดยรวม (n= ๒๐๘) และรายด้าน

การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ	\bar{X}	SD.	แปลผล
๑. ด้านการหลีกเลี่ยง	๒.๑๗	๐.๗๗	น้อย
๒. ด้านการปรองดอง	๓.๙๖	๐.๘๖	มาก
๓. ด้านการต่อสู้	๑.๙๘	๐.๗๙	น้อย
๔. ด้านการร่วมมือร่วมใจ	๓.๙๕	๐.๘๗	มาก
๕. ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง	๒.๗๕	๐.๗๘	ปานกลาง
รวมทุกด้าน	๒.๙๗	๐.๔๑	ปานกลาง

จากตารางที่ ๒ แสดงว่า การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสี่ดา
อำเภอสี่ดา จังหวัดนครราชสีมา โดยรวม และรายด้าน มีระดับการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = ๒.๙๗$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จากสูงสุดไปหาต่ำสุด ๓ ด้านพบว่า ด้านที่ใช้
วิธีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสูงสุดคือ ด้านการปรองดอง ($\bar{X} = ๓.๙๖$) อยู่ในระดับมาก
รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือร่วมใจ ($\bar{X} = ๓.๙๕$) อยู่ในระดับมาก และการจัดการความขัดแย้งของ
ตำรวจต่ำสุดคือ ด้านการต่อสู้ ($\bar{X} = ๑.๙๘$) ถือว่าอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ ๓ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี
ตำรวจภูธรสี่ดา ด้านการหลีกเลี่ยง (n= ๒๐๘) โดยรวมและรายข้อ

การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ด้านการหลีกเลี่ยง	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	SD.	แปลผล
๑. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านมักไม่สู้ปัญหาและไม่ค่อยให้ ร่วมมือในการแก้ไขปัญหา	๒.๒๕	๑.๐๔	น้อย
๒. ท่านมักให้คนอื่นแก้ไขปัญหาแทนในกรณีที่มีปัญหานั้น จะนำไปสู่ความขัดแย้ง	๒.๓๔	๑.๐๒	น้อย
๓. ท่านมักวางเฉยโดยไม่พิจารณาความต้องการของ ตนเองและผู้อื่น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจ	๒.๐๘	๐.๙๘	น้อย
๔. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ท่านพยายามหลีกเลี่ยง เฉยเมย ไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	๒.๐๔	๐.๙๔	น้อย
๕. ท่านมองปัญหาความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย เพราะคิดว่ายังมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่า	๒.๒๒	๑.๐๔	น้อย
๖. ท่านพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป	๒.๑๑	๐.๙๘	น้อย
รวม	๒.๑๗	๐.๗๗	น้อย

จากตารางที่ ๓ แสดงว่า การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ในด้านการหลีกเลี่ยงโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับการจัดการความขัดแย้งน้อย ($\bar{X} = ๒.๑๗$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จากสูงสุดไปต่ำสุด ๓ ข้อ พบว่าข้อที่มีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสูงสุด คือการให้คนอื่นแก้ไขปัญหาแทนในกรณีที่ปัญหานั้นจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ($\bar{X} = ๒.๓๔$) รองลงมาคือเรื่องเมื่อเกิดความขัดแย้งท่านมักไม่สู้ปัญหาและไม่ค่อยให้ร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = ๒.๒๕$) และข้อที่มีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจต่ำสุดคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านพยายามหลีกเลี่ยง เฉยเมยไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = ๒.๐๔$)

ตารางที่ ๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ด้านการปรองดอง (n = ๒๐๘)

การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ด้านการปรองดอง	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	SD.	แปลผล
๑. ท่านพยายามพิจารณาความคิดเห็นของทุกคนรวมทั้ง ของ ตนเองด้วยความเป็นกลางเมื่อเกิดความขัดแย้ง	๓.๘๘	๐.๙๗	มาก
๒. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านหาทางแก้ไขปัญหาโดยให้ คู่กรณีมีความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	๓.๙๕	๐.๙๘	มาก
๓. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านมักพยายามที่จะรับฟัง ความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหมดอย่างเป็นธรรม	๓.๙๗	๐.๙๓	มาก
๔. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านเสนอให้มีการเจรจาเพื่อ ให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่าย	๓.๙๘	๑.๐๗	มาก
๕. ท่านพยายามทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพอใจใน ลักษณะหากได้บ้างก็ต้องยอมเสียบ้างหรือในลักษณะพบ กันครึ่งทาง	๓.๙๓	๑.๐๔	มาก
๖. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านให้ออกาสคู่กรณีได้ชี้แจง หรือถกปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา	๔.๐๓	๑.๐๕	มาก
รวม	๓.๙๖	๐.๘๖	มาก

จากตารางที่ ๔ แสดงว่า การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ในด้านการปรองดองโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับการจัดการความขัดแย้งมาก ($\bar{X} = ๓.๙๖$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากระดับสูงสุดไปหาต่ำสุด ๓ ข้อ พบว่าข้อที่มีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสูงสุด คือ เรื่องเมื่อเกิดความขัดแย้งท่านให้ออกาสคู่กรณีได้ชี้แจงหรือถกปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา ($\bar{X} = ๔.๐๓$) รองลงมาคือ เรื่องเมื่อเกิดความขัดแย้งท่านเสนอให้มีการเจรจาเพื่อให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่าย ($\bar{X} = ๓.๙๘$) และข้อที่มีการจัดการความขัดแย้งต่ำสุดคือ เรื่องพยายามพิจารณาความคิดเห็นของทุกคนรวมทั้งของตนเองด้วยความเป็นกลางเมื่อเกิดความขัดแย้ง ($\bar{X} = ๓.๘๘$)

ตารางที่ ๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนการจัดการความขัดแย้งของตำรวจ สถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ด้านการต่อสู้ (n= ๒๐๘)

การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ด้านการต่อสู้	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	SD.	แปลผล
๑. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านพยายามมุ่งชี้ยชนะโดยยึดตนเองเป็นสำคัญ	๒.๑๓	๐.๘๙	น้อย
๒. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านแสวงหากลางสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองได้รับชี้ยชนะ	๒.๑๖	๐.๙๓	น้อย
๓. ท่านพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายหรือสูญเสียของคนอื่น	๑.๗๔	๑.๐๐	น้อยที่สุด
๔. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านเน้นการเอาอำนาจตำแหน่ง บารมีหรือความได้เปรียบทางสถานะที่เหนือกว่ามากกล่าวอ้างประกอบเพื่อให้ตนเองได้รับชี้ยชนะ	๑.๘๑	๐.๙๗	น้อยที่สุด
๕. เมื่อเกิดความขัดแย้งในงานท่านมักจะกล่าวอ้างถึงระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เอื้อให้ตนเองได้รับประโยชน์ และได้รับชี้ยชนะในที่สุด	๒.๐๙	๑.๐๑	น้อย
รวม	๑.๙๘	๐.๗๙	น้อย

จากตารางที่ ๕ แสดงว่า การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดาฯ ในด้านการต่อสู้ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับการจัดการความขัดแย้งน้อย (\bar{X} = ๑.๙๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จากระดับสูงสุดไปหาต่ำสุด ๓ ข้อ พบว่า ข้อที่มีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสูงสุด คือ เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านแสวงหากลางสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองได้รับชี้ยชนะ (\bar{X} = ๒.๑๖) รองลงมา คือ เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านพยายามมุ่งชี้ยชนะโดยยึดตนเองเป็นสำคัญ (\bar{X} = ๒.๑๓) และการจัดการความขัดแย้งของตำรวจต่ำสุดคือ เรื่องท่านพยายามทำทุกวิถี ทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายหรือสูญเสียของคนอื่น (\bar{X} = ๑.๗๔)

ตารางที่ ๖ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ด้านการร่วมมือร่วมใจ (n= ๒๐๘)

การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ด้านการร่วมมือร่วมใจ	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล
๑. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ท่านมักจะแก้ปัญหาโดยอาศัย ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร	๓.๘๒	๑	มาก
๒. ท่านให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	๓.๙๗	๑.๐๓	มาก
๓. ท่านแสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรง ถ้า ทุกฝ่ายเข้าใจปัญหา ก็สามารถประสานประโยชน์แก่ทุก ฝ่ายได้	๓.๘๑	๐.๙๗	มาก
๔. ท่านให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง โดยถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร	๔.๐๐	๑.๐๒	มาก
๕. ท่านสนับสนุนให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นได้อย่างอิสระโดยเชื่อว่าความเห็นของทุกคนสำคัญ สามารถลดปัญหาคความขัดแย้งได้	๔.๑๖	๐.๙๖	มาก
รวม	๓.๙๕	๐.๘๗	มาก

จากตารางที่ ๖ แสดงว่า การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดาฯ ด้านการร่วมมือร่วมใจโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับการจัดการความขัดแย้งมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากระดับสูงสุดไปหาต่ำสุด ๓ ข้อ พบว่า ข้อที่มีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสูงสุด คือ เรื่องการสนับสนุนให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยเชื่อว่าความเห็นของทุกคนสำคัญ สามารถลดปัญหาคความขัดแย้งได้ ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมาคือ เรื่องการให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร ($\bar{X} = 4.00$) และข้อที่มีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจต่ำสุดคือ เรื่องการแสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหา ก็สามารถประสานประโยชน์แก่ทุกฝ่ายได้ ($\bar{X} = 3.81$)

ตารางที่ ๗ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสี่ด้าอำเภอสี่ด้าจังหวัดนครราชสีมาด้านการประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรอง (n= ๒๐๘)

การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ	ระดับการปฏิบัติ			
	ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านใช้การเจรจาต่อรองและเกลี้ยกล่อมผู้อื่นให้คล้อยตามกับสิ่งที่ท่านต้องการ		๒.๗๙	๑.๐๕	น้อย
๒. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง และให้ผู้อื่นยินยอมให้ในสิ่งที่ท่านต้องการโดยความสมัครใจ		๒.๙๗	๐.๙๕	ปานกลาง
๓. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านใช้การเจรจาต่อรองเฉพาะเรื่องที่ทำให้ตนเองได้รับประโยชน์มากที่สุด		๒.๒๔	๑.๐๑	น้อย
๔. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ท่านพยายามใช้การเจรจาต่อรองและหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับทุกฝ่ายเพื่อให้ตนเองเสียประโยชน์น้อยที่สุด		๒.๘๐	๑.๐๑	ปานกลาง
๕. เมื่อเกิดความขัดแย้ง และมีการเจรจาต่อรองแล้วท่านยินยอมเสียประโยชน์บางส่วน เพื่อให้ได้ประโยชน์ที่มากกว่า		๒.๙๓	๑.๐๕	ปานกลาง
รวม		๒.๗๕	๐.๗๘	ปานกลาง

จากตารางที่ ๗ แสดงว่า การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสี่ด้าจังหวัดนครราชสีมา ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรองโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับการจัดการความขัดแย้งปานกลาง (\bar{X} = ๒.๗๕) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากระดับสูงสุดไปหาต่ำสุด ๓ ข้อ พบว่า ข้อที่มีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสูงสุด คือ เรื่องเมื่อเกิดความขัดแย้งท่านใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง และให้ผู้อื่นยินยอมให้ในสิ่งที่ท่านต้องการโดยความสมัครใจ (\bar{X} = ๒.๙๗) รองลงมาคือ เรื่องเมื่อเกิดความขัดแย้ง และมีการเจรจาต่อรองแล้วท่านยินยอมเสียประโยชน์บางส่วน เพื่อให้ได้ประโยชน์ที่มากกว่า (\bar{X} = ๒.๙๓) และข้อที่มีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจต่ำสุดคือ เรื่องเมื่อเกิดความขัดแย้งท่านใช้การเจรจาต่อรองเฉพาะเรื่องที่ทำให้ตนเองได้รับประโยชน์มากที่สุด (\bar{X} = ๒.๒๔)

๔.๓.๓ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของสถานภาพตำรวจต่อการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบที (t - test) และสถิติทดสอบเอฟ (F - test) ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ ๘ วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ระหว่างข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้าน โดยภาพรวมและรายด้าน

การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ	ข้าราชการตำรวจ		อาสาสมัครตำรวจบ้าน		t	Sig.
	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.		
๑. ด้านการหลีกเลี่ยง	๒.๔๐	๑.๐๓	๒.๐๗	๐.๕๙	-๑.๔๔๘	๐.๑๔๙
๒. ด้านการปรองดอง	๔.๒๓	๐.๗๓	๓.๘๓	๐.๘๙	-๑.๗๕๔	๐.๔๕๒
๓. ด้านการต่อสู้	๒.๐๑	๐.๘๖	๑.๙๗	๐.๗๑	-๐.๒๙๗	๐.๗๖๗
๔. ด้านการร่วมมือร่วมใจ	๔.๑๕	๐.๘๐	๓.๘๖	๐.๘๙	-๐.๗๙๔	๐.๔๒๘
๕. ด้านการประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรอง	๒.๙๘	๐.๙๗	๒.๖๔	๐.๖๕	-๑.๐๐๑	๐.๓๑๘
โดยรวม	๓.๑๖	๐.๙๐	๒.๘๘	๐.๗๔	-๐.๔๑๙	๐.๖๗๕

จากตารางที่ ๘ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้านว่า การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าใน ด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการปรองดอง, ด้านการต่อสู้, ด้านการร่วมมือร่วมใจ, ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง ข้าราชการตำรวจมีระดับการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันทางสถิติ

ตารางที่ ๙ วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้าน

การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ	น้อยกว่า ๕ ปี (n=๒๐๘)		๕ - ๒๐ ปี (n = ๒๐๘)		๒๑ปีขึ้นไป (n=๒๐๘)		รวม	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
๑.ด้านการหลีกเลี่ยง	๒.๐๗	๐.๕๑	๒.๑๕	๐.๗๖	๒.๔๗	๑.๐๙	๒.๑๗	๐.๗๗
๒.ด้านการปรองดอง	๓.๕๕	๐.๙๔	๔.๑๕	๐.๗๒	๓.๙๒	๐.๙๖	๓.๙๖	๐.๘๖
๓.ด้านการต่อสู้	๑.๙๕	๐.๕๔	๒.๐๒	๐.๙๐	๑.๘๘	๐.๗๘	๑.๙๘	๐.๗๙
๔.ด้านร่วมมือร่วมใจ	๓.๖๓	๑.๐๐	๔.๑๔	๐.๗๒	๓.๘๒	๑.๐๒	๓.๙๕	๐.๘๗
๕.ด้านประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรอง	๒.๕๒	๐.๖๐	๒.๗๘	๐.๘๓	๓.๐๕	๐.๗๓	๒.๗๕	๐.๗๘
รวมเฉลี่ย	๒.๗๕	๐.๗๒	๓.๐๖	๐.๗๘	๓.๐๔	๐.๙๒	๒.๙๗	๐.๔๑

จากตารางที่ ๙ แสดงว่า การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา ในภาพรวมในระดับ สูงที่สุดคือ ๕ - ๒๐ ปี รองลงมา คือ ๒๑ ปีขึ้นไป และ อยู่ในระดับต่ำสุด คือน้อยกว่า ๕ ปี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการหลีกเลี่ยงการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง อยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ๒๑ปีขึ้นไป รองลงมา คือ ๕-๒๐ ปี และ อยู่ในระดับต่ำสุด คือน้อยกว่า ๕ ปี

ด้านการปรองดองการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง อยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ๕-๒๐ ปี รองลงมา คือ ๒๑ปีขึ้นไป และ อยู่ในระดับต่ำสุด คือน้อยกว่า ๕ ปี

ด้านการต่อสู้การจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง อยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ๕-๒๐ ปี รองลงมา คือ น้อยกว่า ๕ ปี และ อยู่ในระดับต่ำสุด คือ ๒๑ปีขึ้นไป

ด้านความร่วมมือร่วมใจการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง อยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ๕-๒๐ ปี รองลงมา คือ ๒๑ปีขึ้นไป และ อยู่ในระดับต่ำสุด คือน้อยกว่า ๕ ปี

ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรองการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง อยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ๒๑ปีขึ้นไป รองลงมา คือ ๕-๒๐ ปี และ อยู่ในระดับต่ำสุด คือน้อยกว่า ๕ ปี

ตารางที่ ๑๐ การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนการจัดการความ
 ชัดแย้งของตำรวจภูธรสี่ดา จำแนกตามสถานภาพ ภาพรวมและรายด้าน

การจัดการความ ชัดแย้งของตำรวจ	แหล่งความ แปรปรวน	ระดับการปฏิบัติ				
		SS.	Df.	MS.	F	Sig.
๑. ด้านการ หลีกเลี่ยง	ระหว่าง					
	กลุ่ม	๑๒๒.๒๐	๒	๖๑.๑๐	๒.๙๕	๐.๐๕๕
	ภายในกลุ่ม	๔๒๕๑.๔๙	๒๐๕	๒๐.๗๔		
	รวม	๔๓๗๓.๖๙	๒๐๗			
๒. ด้านการ ปรองดอง	ระหว่าง					
	กลุ่ม	๕๐๓.๙๖	๒	๒๕๑.๙๘	๑๐.๓๕	๐.๐๐๐**
	ภายในกลุ่ม	๔๙๘๘.๙๕	๒๐๕	๒๔.๓๔		
	รวม	๕๔๙๒.๙๒	๒๐๗			
๓. ด้านการต่อสู้	ระหว่าง					
	กลุ่ม	๑๔.๐๐	๒	๖.๙๙	๐.๔๔	๐.๖๔๔
	ภายในกลุ่ม	๓๒๕๑.๖๒	๒๐๕	๑๕.๘๖		
	รวม	๓๒๖๕.๖๒	๒๐๗			
๔. ด้านการร่วมมือ ร่วมใจ	ระหว่าง					
	กลุ่ม	๒๖๑.๒๗๒	๒	๑๓๐.๖๔	๗.๒๖๘	๐.๐๐๑**
	ภายในกลุ่ม	๓๖๘๔.๗๐	๒๐๕	๑๗.๙๗		
	รวม	๓๙๔๕.๙๘	๒๐๗			
๕. ด้านการ ประนีประนอม หรือการเจรจา ต่อรอง	ระหว่าง					
	กลุ่ม	๑๔๖.๘๕	๒	๗๓.๔๓	๕.๐๖๘	๐.๐๐๗*
	ภายในกลุ่ม	๒๘๗๐.๐๗	๒๐๕	๑๔.๔๙		
	รวม	๓๑๑๖.๙๒	๒๐๗			
รวม	ระหว่าง					
	กลุ่ม	๒๗๘๓.๔๔	๒	๑๓๙๑.๗	๑๒.๖๐	๐.๐๐๐**
	ภายในกลุ่ม	๒๒๖๓๔.๙๘	๒๐๕	๑๑๐.๔๒		
	รวม	๒๕๔๑๘.๔๑	๒๐๗			

จากตารางที่ ๑๐ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน การจัดการความชัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสี่ดา อำเภอสี่ดา จังหวัดนครราชสีมา โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านการปรองดอง, ด้านการร่วมมือร่วมใจ มีระดับการจัดการความชัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ส่วนในด้านการประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรอง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกันมีระดับการจัดการความชัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และส่วนใน

ด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการต่อสู้ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีระดับการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันทางสถิติ

จากผลการทดสอบในตารางที่ ๑๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ต่างกัน การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา มีระดับการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินั้นทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ต่อไปได้ผลการทดสอบดังตารางที่ ๑๒ - ๑๗

ตารางที่ ๑๑ การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา โดยรวม ระหว่าง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจำแนกเป็นรายคู่

ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง	ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง			
	\bar{x}	น้อยกว่า ๕ ปี	๕ - ๒๐ ปี	๒๑ ปีขึ้นไป
	๒.๗๕	๓.๐๖	๓.๐๖	๓.๐๔
น้อยกว่า ๕ ปี	๒.๗๕	-	-๐.๓๑**	-๐.๒๙**
๕ - ๒๐ ปี	๓.๐๖		-	๐.๐๒
๒๑ ปีขึ้นไป	๓.๐๔			-

จากตารางที่ ๑๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ๕ - ๒๐ ปี และ ๒๑ ปีขึ้นไป มีระดับการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา กับ ระยะเวลาดำรงตำแหน่งน้อยกว่า ๕ ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ส่วนที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ๕ - ๒๐ ปีกับที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ๒๑ ปีขึ้นไป มีระดับการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันทางสถิติ

ตารางที่ ๑๒ การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดาฯ ในด้านการปรองดอง ระหว่างระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจำแนกเป็นรายคู่

ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง	\bar{x}	ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง		
		น้อยกว่า ๕ ปี	๕- ๒๐ ปี	๒๑ ปีขึ้นไป
		๓.๕๕	๔.๑๕	๓.๙๒
น้อยกว่า ๕ ปี	๓.๕๕	-	-๐.๖๐**	-๐.๓๗*
๕ - ๒๐ ปี	๔.๑๕		-	๐.๒๓
๒๑ ปีขึ้นไป	๓.๙๒			-

จากตารางที่ ๑๒ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ๕ - ๒๐ ปี มีระดับ การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดาฯ ในด้านการปรองดองมีความแตกต่างกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า ๕ ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ส่วนระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ๒๑ ปีขึ้นไป มีระดับการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า ๕ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ๒๑ ปีขึ้นไปกับ ๕- ๒๐ ปี มีระดับการจัดการความขัดแย้งมีระดับการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันทางสถิติ

ตารางที่ ๑๓ การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดาฯ ในด้านการต่อสู้ ระหว่างระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง จำแนกเป็นรายคู่

ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง	\bar{X}	ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง		
		น้อยกว่า ๕ ปี	๕ - ๒๐ ปี	๒๑ ปีขึ้นไป
		๑.๙๕	๒.๐๒	๑.๘๘
น้อยกว่า ๕ ปี	๑.๙๕	-	-๐.๐๗	๐.๐๗
๕ - ๒๐ ปี	๒.๐๒		-	๐.๑๔
๒๑ ปีขึ้นไป	๑.๘๘			-

จากตารางที่ ๑๓ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง น้อยกว่า ๕ ปี, ๕ - ๒๐ ปี และ ๒๑ ปีขึ้นไป มีระดับการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ในด้านการต่อสู้ไม่แตกต่างกันทางสถิติ

ตารางที่ ๑๔ การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดาฯ ในด้านการร่วมมือร่วมใจ ระหว่างระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง จำแนกเป็นรายคู่

ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง	\bar{X}	ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง		
		น้อยกว่า ๕ ปี	๕ - ๒๐ ปี	๒๑ ปีขึ้นไป
		๓.๖๓	๔.๑๔	๓.๘๒
น้อยกว่า ๕ ปี	๓.๖๓	-	-๐.๕๑**	-๐.๑๙
๕ - ๒๐ ปี	๔.๑๔		-	๐.๓๒*
๒๑ ปีขึ้นไป	๓.๘๒			-

จากตารางที่ ๑๔ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ๕ - ๒๐ ปี มีระดับการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดาฯ ในด้านการร่วมมือร่วมใจมีความแตกต่างกับระยะเวลาดำรงตำแหน่ง น้อยกว่า ๕ ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ส่วนระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ๒๑ ปีขึ้นไป มีระดับการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกับระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ๕ - ๒๐ ปี มีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และมีระดับการจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกันทางสถิติกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง น้อยกว่า ๕ ปี

ตารางที่ ๑๕ การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสี่ตาฯ ในด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง ระหว่างการร่วมมือร่วมใจ จำแนกเป็นรายคู่

ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง	\bar{X}	ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง		
		น้อยกว่า ๕ ปี	๕ - ๒๐ ปี	๒๑ ปีขึ้นไป
		๒.๕๒	๒.๗๘	๓.๐๕
น้อยกว่า ๕ ปี	๒.๕๒	-	-๐.๒๖*	-๐.๕๓**
๕ - ๒๐ ปี	๒.๗๘		-	-๐.๒๗*
๒๑ ปีขึ้นไป	๓.๐๕			-

จากตารางที่ ๑๕ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ๒๑ ปีขึ้นไป มีระดับการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสี่ตาฯ ในด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรองมีความแตกต่างกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า ๕ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และมีความแตกต่างกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ๕ - ๒๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ๕ - ๒๐ ปี มีระดับการจัดการความขัดแย้งมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า ๕ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๔.๓.๔ การวิเคราะห์ความคิดเห็นและแนวทางทั่วไปของการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสี่ตา อำเภอสี่ตา จังหวัดนครราชสีมา ได้ข้อเสนอแนะและแนวทางดังนี้

ตารางที่ ๑๖ แนวทางในการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสี่ตา โดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ ท่านมีแนวทางและความเห็นในแต่ละด้าน ที่ควรนำไปปฏิบัติและไม่ควรนำมาปฏิบัติมากที่สุดดังนี้

การจัดการความขัดแย้ง	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการหลีกเลี่ยง		
๑. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ท่านพยายามหลีกเลี่ยง เฉยเมยไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	๔	๔๐
๒. ท่านมองปัญหาความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย เพราะคิดว่ายังมีปัญหาค่าอื่นที่สำคัญกว่า	๒	๓๐
๓. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านมักไม่สู้ปัญหาและไม่ค่อยให้ร่วมมือในการแก้ไขปัญหา	๒	๓๐
รวม	๑๐	๑๐๐

การจัดการความขัดแย้ง	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการปรองดอง		
๑. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านให้อีกฝ่ายได้ชี้แจง หรืออภิปรายกัน อย่างตรงไปตรงมา	๕	๕๐
๒. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านเสนอให้มีการเจรจาเพื่อให้เกิดความพอใจกัน	๓	๓๐
๓. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านมักพยายามที่จะรับฟังความคิดเห็นและประเด็น ปัญหาทั้งหมดอย่างเป็นธรรม	๒	๒๐
รวม	๑๐	๑๐๐
ด้านการต่อสู้		
๑. ท่านพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ คำนึงถึงความเสียหายหรือสูญเสียของคนอื่น	๔	๔๐
๒. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านพยายามมุ่งชัยชนะโดยยึดตนเองเป็นสำคัญ	๓	๓๐
๓. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านเน้นการเอาอำนาจ ตำแหน่งบารมีหรือความได้ เปรียบทางสถานะที่เหนือ กว่ามากแล้วอ้างประกอบเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ	๒	๒๐
๔. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านแสวงหากาสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเอง ได้รับชัยชนะ	๑	๑๐
รวม	๑๐	๑๐๐
ด้านการร่วมมือร่วมใจ		
๑. ท่านแสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจ ปัญหาที่สามารถประสานประโยชน์แก่ทุกฝ่ายได้	๔	๔๐
๒. ท่านให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยถือเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร	๓	๓๐
๓. ท่านสนับสนุนให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดย เชื่อว่าความเห็นของทุกคนสำคัญ สามารถลดปัญหาความขัดแย้งได้	๓	๓๐
รวม	๑๐	๑๐๐
ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง		
๑. เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านใช้การเจรจาต่อรองเฉพาะเรื่องที่ทำให้ตนเอง ได้รับประโยชน์มากที่สุด	๖	๖๐
๒. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ท่านพยายามใช้การเจรจาต่อรองและหาทางออกที่ ดีที่สุดให้กับทุกฝ่ายเพื่อให้ตนเองเสียประโยชน์น้อยที่สุด	๔	๔๐
รวม	๑๐	๑๐๐

จากตารางที่ ๑๖ ความถี่แนวทางเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดาฯ จำแนกเป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๐ ท่านเสนอแนะที่ควรนำไปปฏิบัติและไม่ควรนำมาปฏิบัติมากที่สุด พบว่า

ด้านการหลีกเลี่ยง แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งไม่ควรปฏิบัติมากที่สุด คือ ๑).เมื่อเกิดความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยง เฉยเมยไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้น, ๒).มองปัญหาความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย เพราะคิดว่ายังมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่า

ด้านการปรองดอง แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งควรปฏิบัติมากที่สุดคือ ๑).เมื่อเกิดความขัดแย้งให้อีกฝ่ายได้ชี้แจง หรือถกปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา, ๒).เมื่อเกิดความขัดแย้งเสนอให้มีการเจรจาเพื่อให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่าย

ด้านการต่อสู้ แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งไม่ควรต่อสู้มากที่สุดคือ ๑). พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายหรือสูญเสียของคนอื่น, ๒).เมื่อเกิดความขัดแย้งพยายามมุ่งชัยชนะโดยยึดตนเองเป็นสำคัญ

ด้านการร่วมมือร่วมใจ แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งควรร่วมมือร่วมใจกัน มากที่สุดคือ ๑).แสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาก็สามารถประสานประโยชน์แก่ทุกฝ่ายได้, ๒).สนับสนุนให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยเชื่อว่าความเห็นของทุกคนสำคัญ สามารถลดปัญหาความขัดแย้งได้

ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งควรประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง มากที่สุดคือ ๑).เมื่อเกิดความขัดแย้งใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง และให้ผู้อื่นยินยอมให้ในสิ่งที่ต้องการด้วยความสมัครใจ, ๒).เมื่อเกิดความขัดแย้งใช้การเจรจาต่อรองเฉพาะเรื่องที่ทำให้ตนเองได้รับประโยชน์มากที่สุด

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา” การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานีตำรวจภูธรสีดา ๒) เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา จำแนกตามสถานภาพและระยะเวลาดำรงตำแหน่ง และ ๓) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้านในเขตสถานีตำรวจภูธรสีดา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้ค่าสถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติค่า-t-test สถิติF-test สถิติความแปรปรวนทางเดียว และสถิติเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของเซฟเฟ่ สามารถสรุปและอภิปรายผลการศึกษา พร้อมทั้งข้อเสนอแนะการวิจัยได้ดังนี้

๕.๑.สรุปผลการวิจัย

๕.๒.อภิปรายผล

๕.๓.ข้อเสนอแนะ

๕.๑. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลประกอบคำบรรยายมีผลสรุปดังนี้

๕.๑.๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ทั้ง ๕ ด้าน คือด้านหลักเลี้ยง ด้านการปรองดอง ด้านการต่อสู้ ด้านการร่วมมือร่วมใจ และด้านการประนีประนอมการเจรจาต่อรองโดยรวม การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสูงสุดคือ ด้านการปรองดอง รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือร่วมใจ และด้านต่ำสุดคือ ด้านการต่อสู้

๕.๑.๒. ผลการผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจ จำแนกตามสถานภาพข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้านว่า การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา ในภาพรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าใน ด้านการหลักเลี้ยง, ด้านการปรองดอง, ด้านการต่อสู้, ด้านการร่วมมือร่วมใจ, ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง ข้าราชการตำรวจมีระดับการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันทางสถิติ ผลการศึกษานี้ไม่เป็นจริงตามสมมุติฐานการวิจัยที่ ๑ ที่ว่า ตำรวจมีสถานภาพต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกัน

๕.๑.๓. ผลการผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกันคือ น้อยกว่า ๕ ปี, ๕ – ๒๐ ปี, ๒๑ ปีขึ้นไป พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านการปองตอง, ด้านการร่วมมือร่วมใจ มีระดับ การจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ส่วนในด้านการ ประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรอง ระยะ เวลาการดำรงตำแหน่งต่างกันมีระดับการจัดการความ ขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และส่วนในด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการ ต่อสู้ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีระดับการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันทางสถิติ ผล การศึกษานี้เป็นจริงตามสมมุติฐานการวิจัยที่ ๒ ที่ว่า ตำรวจมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มี การจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกัน

๕.๑.๔. แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธร สีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมาเป็นรายด้านดังนี้ คือ ด้านการหลีกเลี่ยง แนวทางที่ควรจัดการ ความขัดแย้งไม่ควรปฏิบัติมากที่สุด คือ ๑) เมื่อเกิดความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยง เฉยเมยไม่ ให้ ความสนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้น, ๒) มองปัญหาความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย เพราะคิดว่าจะยังมีปัญหา อื่นที่สำคัญกว่า ด้านการปองตอง แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งควรปฏิบัติมากที่สุดคือ ๑) เมื่อ เกิดความขัดแย้งให้โอกาสคู่กรณีได้ชี้แจง หรือถกปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา, ๒) เมื่อเกิดความ ขัดแย้งเสนอให้มีการเจรจาเพื่อให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่าย ด้านการต่อสู้ แนวทางที่ควรจัดการความ ขัดแย้งไม่ควรต่อสู้มากที่สุดคือ ๑) พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึง ความเสียหายหรือสูญเสียของคนอื่น, ๒) เมื่อเกิดความขัดแย้งพยายามมุ่งชัยชนะโดยยึดตนเองเป็น สำคัญ .ด้านการร่วมมือร่วมใจ แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งควรร่วมมือร่วมใจกัน มากที่สุดคือ ๑) แสดงออกให้เห็นว่า ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องร้ายแรงถ้าทุกฝ่ายเข้าใจปัญหาก็สามารถประสาน ประโยชน์แก่ทุกฝ่ายได้, ๒) สนับสนุนให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยเชื่อ ว่าความเห็นของทุกคนสำคัญ สามารถลดปัญหาความขัดแย้งได้ ด้านการประนีประนอม หรือการ เจรจาต่อรอง แนวทางที่ควรจัดการความขัดแย้งควรประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง มากที่สุด คือ ๑) เมื่อเกิดความขัดแย้งใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง และให้ผู้อื่นยินยอมให้ในสิ่งที่ต้องการ โดยความสมัครใจ, ๒) เมื่อเกิดความขัดแย้งใช้การเจรจาต่อรองเฉพาะเรื่องที่ทำให้ตนเองได้รับ ประโยชน์มากที่สุด

๕.๒. อภิปรายผล

การศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

๕.๒.๑. จากการศึกษาจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามสถานภาพข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้าน พบว่าการ จัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา โดยรวม การ จัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ใช้วิธีการจัดการ ความขัดแย้งของตำรวจสูงสุดคือ ด้านการปองตอง อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือ ร่วมใจ อยู่ในระดับมากเพราะเป็นด้านที่สามารถใช้ จัดการความขัดแย้งได้อย่างดีควมมีการสนับสนุน ให้ดำเนินการต่อไป และการจัดการความขัดแย้งของตำรวจต่ำสุดคือ ด้านการต่อสู้ ถือว่าอยู่ในระดับ

น้อยเพราะด้านนี้ใช้ได้เป็นครั้งคราวเท่านั้นใช้ในการจัดการความขัดแย้งไม่เป็นผลดี ในการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ^{๕๘} ได้ ศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ พบว่าบุคลากร มีความคิดเห็นด้วย เกี่ยวกับการมีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ใน ระดับมาก จำนวน ๒ ด้าน ได้แก่ ด้านการร่วมมือร่วมใจ เช่น ท่านให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ใน การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นท่านสนับสนุนให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นได้อย่าง อิสระโดยเชื่อว่าความเห็นของทุกคนสำคัญ สามารถลดปัญหาความขัดแย้งได้ และท่านให้ ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนใน องค์กร เป็นต้น และด้านการปรองดอง เช่น เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านมักพยายามที่จะรับฟังความ คิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหมดอย่างเป็นธรรม เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านเสนอให้มีการเจรจาเพื่อให้ เกิดความพอใจกับทุกฝ่าย และท่านพยายามพิจารณาความคิดเห็นของทุกคนรวมทั้งของตนเองด้วย ความเป็นกลางเมื่อเกิดความขัดแย้ง เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการประนีประนอมหรือ การเจรจาต่อรอง เช่น เมื่อเกิดความขัดแย้ง และมีการเจรจาต่อรองแล้วท่านยินยอม เสียประโยชน์ บางส่วน เพื่อให้ได้ประโยชน์ที่มากกว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านใช้ความ สามารถในการเจรจาต่อรอง และให้ผู้อื่นยินยอมให้ในสิ่งที่ท่านต้องการด้วยความสมัครใจ และเมื่อเกิดความขัดแย้ง ท่านใช้การ เจรจาต่อรองและเกลี้ยกล่อมผู้อื่นให้คล้อยตามกับสิ่งที่ท่านต้องการ เป็นต้นและอยู่ในระดับน้อย จำนวน ๒ ด้าน ได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยง เช่น ท่านพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ท่านมองปัญหาความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย เพราะ คิดว่ายังมี ปัญหาอื่นที่สำคัญกว่า และท่านมักวางเฉยโดยไม่พิจารณาความต้องการของตนเองและผู้อื่น เพื่อ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น และด้านการต่อสู้ เช่น เมื่อเกิดความขัดแย้งในงานท่าน มักจะกล่าวอ้างถึงระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เอื้อให้ตนเองได้รับประโยชน์ และได้รับชัยชนะในที่สุด เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านพยายามมุ่งชัยชนะโดยยึดตนเองเป็นสำคัญ และเมื่อเกิดความขัดแย้งท่าน แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะ เป็นต้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลากร เทียนส่องใจ^{๕๙} ได้ศึกษาเรื่อง การเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ ซึ่งเป็นพุทธสันติวิธีที่จะนำมา จัดการความขัดแย้งในสังคมไทยปัจจุบันได้อย่างไรนั้นทำให้สามารถสรุปประเด็นคำตอบที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ประการ ดังต่อไปนี้ คือ ก) แนวคิด ทฤษฎี ความขัดแย้ง และ การ เจรจา ในการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ความขัดแย้ง ถือได้ว่าเป็น ธรรมชาติ หรือ ธรรมดา ของมนุษย์ ที่ นักวิชาการส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าเป็น สิ่ง หรือภาวะจาเป็น ที่มนุษย์ซึ่งอยู่ด้วยกันในสังคมใน ลักษณะเป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ สังคมไทยในปัจจุบันก็เช่นเดียวกัน ปัญหาความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงเป็นปัญหาที่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ยาก ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ ปัญหาความขัดแย้ง

^{๕๘} สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ, “การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๑), หน้า ๖๙-๗๑.

^{๕๙} ชลากร เทียนส่องใจ, “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับ การจัดการความขัดแย้ง”. *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๒๓๗-๒๔๓.

ระหว่างบุคคล ในครอบครัว ที่ทำงาน โรงเรียน หรือเป็นปัญหาระดับสังคม เช่น ปัญหาการหย่าร้าง ปัญหาการฟ้องแพทย์ จนกระทั่งเป็นปัญหาระดับชาติ เช่น ปัญหาทางการเมือง ปัญหานโยบายสาธารณะ และปัญหาการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติ ความหมายของความขัดแย้ง สามารถสรุปออกเป็น ๒ ความหมายหลัก กล่าวคือ ความหมายในแง่บวก และความหมายในแง่ลบ ซึ่งการให้นิยามของความขัดแย้ง โดยส่วนใหญ่จะมีแนวโน้มเป็นไปในเชิงลบ ซึ่งหมายถึง ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลเสีย และบรรยากาศที่ไม่ดีต่อตัวเอง องค์กรและสังคม อันเป็นการสะท้อนรูปลักษณะของความขัดแย้งออกมาในมิติของความรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นการด่ากัน การทะเลาะวิวาท ทำร้ายร่างกาย และทำสงครามประหัตประหารซึ่งกันและกัน แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีนักวิชาการบางท่าน ได้ให้ความหมายในเชิงบวก ซึ่งหมายถึง ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดในเชิงสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดผลดีต่อตัวเอง องค์กร และสังคมทั้งในแง่ของทัศนคติ และพฤติกรรม ในบางคราวเมื่อเกิดความขัดแย้งแล้ว ก็สามารถที่จะหาทางออกในเชิงสมานฉันท์ แนวคิดของคุณลักษณะความขัดแย้งในทัศนะปัจจุบันสามารถสรุปได้ว่าเป็นแนวคิดที่มองความขัดแย้งไปในเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ คือ ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ และสังคม ความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส และความขัดแย้งก่อการปฏิสัมพันธ์ที่จะทำให้สังคมเกิดความกลมเกลียวและเป็นเอกภาพมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทหลัก กล่าวคือ ความขัดแย้งภายใน (Internal Conflict) อันได้แก่ ความขัดแย้งในแง่ความคิด ความรู้สึก คุณค่า และรสนิยมที่แตกต่าง และความขัดแย้งภายนอก (External Conflict) อันได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ข้อมูล โครงสร้างทางสังคมที่แตกต่างกัน ซึ่งเนื้อหาสาระของการแบ่งประเภทของความขัดแย้งออกไปในแต่ละประเภทนั้น จะช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในประเด็นปัญหาความขัดแย้งนั้น ว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง ง่ายต่อการเจรจา หรือยากต่อการเจรจา เพื่อที่จะได้กำหนดประเด็นปัญหาได้ตรงประเด็นที่สุด และนำไปสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีการศึกษาถึงพัฒนาการของความขัดแย้งว่า มี ๓ ลักษณะดังนี้ คือ ๑) ความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ หรือความขัดแย้งแฝง ๒) ความขัดแย้งที่ปรากฏขึ้น หรือความขัดแย้งกำลังก่อตัวเกิดขึ้น และ ๓) ความขัดแย้งที่ปรากฏชัดเจน หรือความขัดแย้งที่ปรากฏออกมาแล้ว ซึ่งการศึกษาดังกล่าวย่อมถือได้ว่ามีส่วนสำคัญในการช่วยเหลือบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพื่อที่จะเข้าไปจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม สถานการณ์ เพราะหากเราไม่สามารถวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจนว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละขณะนั้นอยู่ในขั้นตอนใด หรือมีความสัมพันธ์กันอย่างไร จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการแก้ไข และการแก้ไขอาจจะถูกกลืนไปสู่ความขัดแย้งในมิติอื่นๆ ได้ สำหรับเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งนั้น จะมีทั้งเหตุปัจจัยภายใน และเหตุปัจจัยภายนอก ซึ่งเหตุปัจจัยภายนอกจะมุ่งเน้นไปที่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม อำนาจ และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้แสดงออกมา ผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้ง มี ๒ ด้าน คือ ผลกระทบในเชิงบวกและผลกระทบในเชิงลบ ซึ่งผลกระทบในเชิงบวก จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร และสมาชิกในองค์กร ทั้งยังเกิดความสามัคคีกลมเกลียว และส่งเสริมสังคมที่เป็นประชาธิปไตย ส่วนผลกระทบในเชิงลบนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลกระทบของความขัดแย้งนั้น อาจจะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และที่สำคัญคือ การรู้จัก และเข้าใจในวิธีการดำเนินการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการใช้สันติวิธีนั้นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยง หรือเกิดผลกระทบในเชิงลบให้น้อยที่สุด ปัญหาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมิใช่การขจัดความ

ขัดแย้งให้หมดสิ้นไป เพราะเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แต่เป็นเรื่องของวิธีการที่จะเราจะต้องจัดการ หรือหาทางออกให้กับปัญหาความขัดแย้ง วิธีการในการจัดการความขัดแย้ง อาจแบ่งออกเป็น ๒ ระบบใหญ่ ๆ กล่าวคือ วิธีที่ไม่ใช่ทางกฎหมาย และวิธีทางกฎหมาย การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางนับว่าเป็นอีกวิธีหนึ่งของวิธีที่ไม่ใช่ทางกฎหมาย ในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบให้น้อยที่สุด จากการศึกษาความหมายของ“การไกล่เกลี่ย”จากหลายทัศนะ สามารถสรุปได้ว่า การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการระงับข้อพิพาทหรือข้อขัดแย้ง โดยมีบุคคลที่สามหรือคนกลาง มาทำหน้าที่เป็นผู้เสนอแนะ แนวทางในการแก้ไขปัญหา ประโยชน์ และหนทางที่จะเป็นไปได้มากที่สุดให้แก่คู่กรณี อีกทั้งยังช่วยเหลือในการเจรจาต่อรองระหว่างคู่กรณีหรือคู่ความ เพื่อให้สามารถบรรลุข้อตกลง และขจัดความขัดแย้งลงได้ โดยความสมัครใจของคู่กรณี ทั้งนี้ข้อเสนอแนะของผู้ไกล่เกลี่ย ไม่ถือเป็นข้อผูกพันที่จะบังคับให้คู่กรณีหรือคู่ความต้องปฏิบัติตามแต่อย่างใด การไกล่เกลี่ยนั้นจะช่วยรักษาสัมพันธภาพระหว่างคู่กรณีและก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีขึ้นทั้งสองฝ่าย โดยที่คู่กรณียังคงรักษาสัมพันธภาพอันดีต่อกันไว้ได้ ดังนั้น การไกล่เกลี่ยนั้นเป็นหนึ่งในสันติวิธีที่จะนำมาจัดการความขัดแย้ง เพื่อที่จะลดผลกระทบเชิงลบให้น้อยที่สุด เพราะเป็นกระบวนการที่คู่เจรจาตกลงสมัครใจที่จะมาเจรจากันโดยมีบุคคลที่สามหรือคนกลางที่เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายหรือทุก ๆ ฝ่าย การเจรจาไม่ได้มุ่งหวังที่จะมาเอาชนะกันหรือให้ได้มากที่สุดเหมือนในกรณีการเจรจาต่อรองธุรกิจ รวมทั้งกระบวนการสื่อสารที่ใช้ ก็เป็นไปอย่างโปร่งใสมีความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ผลสำเร็จของการเจรจาไกล่เกลี่ยคือความพึงพอใจของทุก ๆ ฝ่าย โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่า การเจรจาโดยยึดประโยชน์ร่วม เป้าหมายของการเจรจา คือ ข้อยุติที่ต่างฝ่ายร่วมกันเลือกทางเลือกต่าง ๆ ที่ร่วมกันและแสวงหา จึงนับว่าเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถนำมาจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสันติ, ข) แนวคิดทฤษฎี และการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา ความหมายของความขัดแย้งในทัศนะของพระพุทธศาสนานั้น พบว่า ความหมายของความขัดแย้งในพระพุทธศาสนานั้น มี ๒ นัย กล่าวคือ เป็นความขัดแย้งในแง่ของธรรม และความขัดแย้งในแง่ของวินัย ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวนี้ ครอบคลุมทั้งความหมายในเชิงโลกและเชิงธรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรพชิต และคฤหัสถ์ ส่วนการมองความขัดแย้งในมิติของธรรมนั้น เป็นการมองที่ค่อนข้างจะกว้างกว่าวินัย ซึ่งการคิด การพูด หรือการกระทำในแง่ของธรรมจะมีความหลากหลายมากกว่า สำหรับแนวคิดความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนานั้น พบว่า ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งอธิบายได้ภายใต้กฎไตรลักษณ์ นอกจากนี้ยังพบอีกว่า เป็นแนวคิดที่มีทัศนะในเชิงบวก กล่าวคือ ความขัดแย้งเป็นที่มาการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในเชิงปัจเจก ระบบการเมืองการปกครอง และการบัญญัติพระวินัย ในการจัดระดับ หรือการพัฒนาของความขัดแย้ง จะแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ เริ่มพัฒนาตั้งแต่ความบาดหมาง การทะเลาะ การแก่งแย่ง และการวิวาทกัน การวิวาทนั้นเป็นถ้อยคำที่บ่งชี้ระดับของความขัดแย้งว่ารุนแรงที่สุดตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา ในทางพระพุทธศาสนา เมื่อศึกษาวิเคราะห์ถึง รากเหง้าที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จะสามารถอธิบายในมุมมองของอกุศลธรรม ๒ กลุ่ม คือ อกุศลมูล ได้แก่ โลภะ โทสะ โมหะ และบัญญัติธรรม ซึ่งได้แก่ ตัณหา มานะและทิฐิ ซึ่งทิฐินั้นถือได้ว่าเป็นแกนกลางของความขัดแย้งที่อยู่ลึกที่สุด เพราะเป็นการยึดมั่นถือมั่นในอุดมการณ์ ถ้าทิฐินั้นประกอบไปด้วยอกุศลมูล ซึ่งก่อให้เกิดมิจฉาทิฐิ ก็จะนำพาความขัดแย้งนั้นไปสู่ความรุนแรงได้ นั่นหมายถึงว่า แม้แต่กิเลสที่เป็นรากเหง้าของอกุศล ๓ ตัว คือ โลภะ โทสะ และโมหะ ก็ล้วนแต่แสดงบทบาทอยู่บนฐานของทิฐิ หรือความเชื่อ

ว่ามีตัวตนเป็นศูนย์กลางทั้งสิ้น ซึ่งในทางพระพุทธศาสนา ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งนั้นสะท้อนให้เห็นทั้งในเชิงบวกในประเด็นของการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ และ เชิงลบใน ๒ ประเด็น คือ ผลเสียเชิงจิตภาพ และกายภาพ จากการ ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ความขัดแย้งตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระไตรปิฎก และอรรถกถานั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเด็นหลัก ได้แก่ ความขัดแย้งด้านพระวินัย ความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติ ความขัดแย้งด้านชาติพันธุ์ และความขัดแย้งด้านการเมืองระหว่างประเทศ หลักธรรม หรือ แนวคิดพื้นฐานเพื่อเป็นฐานองค์ความรู้ ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ได้แบ่งออกเป็น ๒ หมวด ได้แก่ ระดับปัจเจกหรือบุคคล และระดับสังคม หลัก ธรรม ในระดับปัจเจกนั้น ประกอบด้วย หลักอภิปมาทธรรม ไตรลักษณ์ ชั้นดีธรรม พรหมวิหารธรรม และหลักกรรม สำหรับในระดับสังคม จะประกอบไปด้วย หลักสามัคคีธรรม อปริหานิยธรรม สารณียธรรม สังคหัตถุธรรม และ หลักศีลธรรม วิธีการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา พบการใช้ปฏิบัติการเพื่อเข้าไปจัดการความขัดแย้งในรูปแบบเดียวเท่านั้น คือ “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง” และ บุคคลที่ทำหน้าที่ในการเป็นนักเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางคือ “พระพุทธเจ้า” ซึ่งเหตุการณ์ความขัดแย้งที่สำคัญ ที่พระองค์ทรงทำการเจรจาไกล่เกลี่ย มีทั้งหมด ๓ เหตุการณ์ ได้แก่ (๑) ความขัดแย้งด้านพระวินัย ซึ่งเป็นกรณีศึกษาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของพระภิกษุเมืองโกสัมพี ในเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงทางพระวินัยที่ว่าด้วย “การเหลือน้ำชำระเอาไว้ในกระบวย” (๒) ความขัดแย้งเกี่ยวกับการแย่งชิงทรัพยากร ธรรมชาติ ในประเด็นที่เกี่ยวกับการแย่งชิงทรัพยากรน้ำของชาวศากยะและชาวโกลิยะและ (๓) ความขัดแย้งด้านชาติพันธุ์ ในประเด็นการดูหมิ่นชาติพันธุ์ระหว่างเจ้าศากยะกับพระเจ้าวิทูทกะ นอกจากนี้วิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางแล้วอภัยทานยังเป็นอีกวิธีหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง การปฏิบัติของอภัยทานในบริบทของวิธีการจัดการความขัดแย้ง จะแบ่งออกเป็น ๓ ทาง คือ ทางกาย ทางวาจา และทางใจ ซึ่งในทัศนะพุทธศาสนาจะถือว่าในการกระทำทั้ง ๓ นั้น มโนกรรมจะเป็นกรรมที่สำคัญที่สุด เพราะมโนกรรมหรือเจตนาจะเป็น ตัวกำหนดการกระทำทางกายและวาจา ดังนั้น วิธีการปฏิบัติของอภัยทาน ก็จะต้องเริ่มปฏิบัติที่ใจเป็นลำดับแรก ซึ่งจะนำไปสู่ กาย และวาจา สำหรับการจัดการความขัดแย้งตามที่ปรากฏในพระวินัยนั้นจะมุ่งเน้น ไปที่ “อธิกรณสมณะ ๗ ประการ” อันเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ระงับอธิกรณต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมสงฆ์เพียงประการเดียว แต่ในปัจจุบันพบว่าหลักการดังกล่าวก็ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้งในสังคมฆราวาสด้วย ซึ่งได้แก่ (๑) การไต่สวน หรือ ตามแนวทาง “อุพพาหิกวิธี” (๒) การประนีประนอมยอมความ หรือ ตามแนวทาง “ติณวัตถารกะ” (๓) การลงมติเสียงข้างมาก หรือ ตามแนวทาง “เยภุยยสิกา” และ (๔) กระบวนการทางศาล หรือ “สังฆสภา” หลักการ และรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ เหตุหรือรากเหง้าของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง คือ ความยึดมั่นถือมั่นในทิฐิหรืออุดมการณ์ ซึ่งเป็นแกนกลางของความขัดแย้งที่อยู่ลึกสุด เพราะฉะนั้นในการจัดการปัญหาของความขัดแย้ง ตามหลักคิดในการแก้ ปัญหาทางพระพุทธศาสนา “อะไรเกิดที่เหตุ ก็ให้ดับที่เหตุนั้น” นั่นคือ ทำอย่างไรที่จะทำให้ ทิฐิหรืออุดมการณ์ซึ่งเป็น “มิจฉาทิฐิ” นั้นเปลี่ยนเป็น “สัมมาทิฐิ” และสัมมาทิฐินี้เองที่จะนำไปสู่ภาวะไร้ความขัดแย้ง ในการสร้างเหตุปัจจัยเพื่อการเกิดขึ้นแห่งสัมมาทิฐินั้น จะเน้นความสมดุลของปัจจัยทั้ง ๒ ด้าน คือ ทั้งปัจจัยภายนอก (external factor) และปัจจัยภายใน (internal factor) ปัจจัยภายนอกเรียกว่า “ปรโตโฆสะ” หรือ “กัลยาณมิตร” ส่วนปัจจัยภายในเรียกว่า “โยนิโสมนสิการ” ปรโตโฆสะ หรือ กัลยาณมิตร เป็นปัจจัย

สาเหตุที่จะก่อให้เกิดสัมมาทิฐิ ซึ่งเป็นตัวแสดงบทบาทนำกระบวนการพัฒนาตนเองอย่างบูรณาการที่จะนำไปสู่แนวทางของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อย่างไรก็ตาม แม้องค์ประกอบภายนอก หรือ ปรโตโฆสะ จะสามารถเป็นปัจจัยให้เกิดสัมมาทิฐิ แต่ก็เป็นสัมมาทิฐิที่อยู่ในขั้นของศรัทธา คือ มีศรัทธาคอยหนุนหลังอยู่ ถ้าหยุดไว้เพียงแค่นี้โดยไม่มีปัจจัยภายในเข้ามาเสริมหรือมารับช่วงต่อกระบวนการพัฒนาก็จะไม่ตลอดรอดฝั่ง ไม่ถึงจุดหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา เพราะเมื่ออยู่เพียงแค่นั้นศรัทธา ตัวผู้มีศรัทธานั้นก็ยังขึ้นต่อกัลยาณมิตร คอยพึ่งอาศัยครูอาจารย์ พฤติกรรมก็ยังอยู่ในลักษณะของการทำตามหรือเลียนแบบทางแก้ คือต้องพยายามหาทางเชื่อมโยงให้ก้าวเข้าสู่องค์ประกอบภายในให้ได้ นั่นคือ โยนิโสมนสิการ จากแนวคิดของการจัดการความขัดแย้งเชิงพุทธที่ผู้วิจัยได้นำเสนอดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ประเด็นที่สำคัญในการจัดการความขัดแย้ง คือ ปัจจัยแห่งการสร้างสัมมาทิฐิให้เกิดขึ้นกับตัวเราที่อาจเป็นหนึ่งในคู่กรณีหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง และนี่เองเป็นคำตอบ หรือกุญแจสำคัญที่จะมาไขคำตอบในการกระบวนการของการไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ บุคคลที่สามหรือคนกลางนั้น จะทำหน้าที่เป็นปัจจัยภายนอก คือ “กัลยาณมิตร” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญแห่งการสร้างสัมมาทิฐิให้เกิดขึ้นกับคู่กรณี เพราะคู่กรณีจะได้รับฟังข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ เพื่อให้สามารถบรรลุข้อตกลง และขจัดความขัดแย้งลงได้ โดยความสมัครใจของคู่กรณีเอง ทั้งสองฝ่าย ซึ่งก็หมายถึงว่า คู่กรณีนั้นต้องเกิดความเห็นชอบยอมรับ คิดพิจารณาได้ด้วยตนเอง นั่นก็คือ คู่กรณีทั้งสองฝ่ายเกิด “โยนิโสมนสิการ” ซึ่งเป็นการครบกระบวนการของปัจจัยแห่งการสร้างสัมมาทิฐิ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการไกล่เกลี่ย คือ การรักษาสัมพันธภาพระหว่างคู่กรณีและก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีขึ้นทั้งสองฝ่าย หลักการและวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ ซึ่งได้แก่ (๑) คุมสติ - Mindfulness (๒) ทำหน้าที่กัลยาณมิตร - Education Process (๓) สื่อสารอย่างลึกซึ้ง - Deep Communication (๔) วิเคราะห์เรื่องราว - Issues Analysis (๕) เข้าถึงวิธีการ - Approaching to Strategies (๖) คิดอย่างแยบคาย - Thinking Wisely (๗) หาจุดสนใจ - Interest Finding (๘) เสนอทางเลือก - Option Creating และ (๙) สร้างสัมพันธภาพอันดี - New Relationship Building ทั้ง ๙ ข้อที่กล่าวมานี้ สามารถสรุปได้เป็นรูปแบบของพุทธวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Buddhist Mediation) จะแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ **๑) ขั้นตอนกัลยาณมิตร** ประกอบไปด้วย ๕ ขั้นตอนแรก คือ (๑) คุมสติ (๒) ทำหน้าที่กัลยาณมิตร (๓) สื่อสารอย่างลึกซึ้ง (๔) วิเคราะห์เรื่องราวและ (๕) เข้าถึงวิธีการ ซึ่งทั้ง ๕ ขั้นตอนนี้ ถือว่าเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของคนกลางโดยตรง, **๒) ขั้นตอนโยนิโสมนสิการ** ได้แก่ ขั้นตอนที่ ๖ คือ การคิดอย่างแยบคาย ขั้นตอนดังกล่าวนี้จัดว่าเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัจจัยภายใน เพราะเป็นการเกี่ยวข้องกับความคิดที่จะต้องร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง และคู่กรณีทั้งสองฝ่าย จะต้องร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เกิดสัมมาทิฐิ ที่จะนำไปสู่หนทางการในแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง, **๓) ขั้นตอนการจัดการปัญหาความขัดแย้ง** ประกอบไปด้วย ๓ ขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งได้แก่ (๑) หาจุดสนใจ (๒) เสนอทางเลือก และ (๓) สร้างสัมพันธภาพอันดี ในขั้นตอนนี้ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่ เป็นคนกลาง และคู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะต้องมีบทบาทหน้าที่ร่วมกัน ในการหาจุดสนใจ หรือจุดต้องการอย่างแท้จริงของคู่กรณี ที่ทั้งสองฝ่าย จะต้องเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นการแก้ปัญหาที่ตรงจุดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อจะนำไปสู่แนวทางหรือทางออกในการแก้ไขปัญห จนกระทั่งทั้งสองฝ่ายสามารถที่จะหวนกลับมาคืนดี หรือ ให้อภัยซึ่ง

กันและกันได้ในที่สุด เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดในการจัดการความขัดแย้ง

๕.๒.๒. จากการศึกษาจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสี่ตา อำเภอสี่ตา จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกันคือ น้อยกว่า ๕ ปี, ๕ - ๒๐ ปี, ๒๑ ปีขึ้นไป พบว่าการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสี่ตา จังหวัดนครราชสีมา ตำรวจที่มีการจัดการความขัดแย้ง ในภาพรวมในระดับสูงสุดคือการดำรงตำแหน่ง ๕ - ๒๐ ปี รองลงมา คือ ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ๒๑ ปีขึ้นไป เพราะมีประสบการณ์มากและระยะเวลาการทำงานนานเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง และระดับต่ำสุด คือระยะเวลาดำรงตำแหน่งน้อยกว่า ๕ ปี เพราะมีประสบการณ์น้อยและระยะเวลาการทำงานน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ๑) ด้านการหลีกเลี่ยงการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง มีการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ๒๑ปีขึ้นไป รองลงมา คือ ๕-๒๐ ปี และที่มีการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับต่ำสุด คือน้อยกว่า ๕ ปี, ๒) ด้านการปรองดองการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง มีการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ๕-๒๐ ปี รองลงมา คือ ๒๑ปีขึ้นไป และที่มีการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับต่ำสุด คือน้อยกว่า ๕ ปี, ๓) ด้านการต่อสู้การจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง มีการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ๕-๒๐ ปี รองลงมา คือ น้อยกว่า ๕ ปี และที่มีการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับต่ำสุด คือ ๒๑ปีขึ้นไป, ๔) ด้านการร่วมมือร่วมใจในการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่งมีการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ๕-๒๐ ปี รองลงมา คือ ๒๑ปีขึ้นไป และระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ที่มีการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับต่ำสุด คือน้อยกว่า ๕ ปี, ๕) ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรองการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง มีการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ๒๑ปีขึ้นไป รองลงมา คือ ๕-๒๐ ปี และที่มีการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับต่ำสุด คือน้อยกว่า ๕ ปี ในการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ^{๖๐} ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ สรุปผลจากการศึกษาได้ดังนี้

๑) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ ๔๑ - ๕๐ ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ในการทำงาน ๑๐ - ๒๐ ปี และตำแหน่งในปัจจุบัน เป็นฝ่ายปฏิบัติการ

๒) สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล มีสาเหตุมาจากวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกันและการศึกษาที่แตกต่างกัน ตามลำดับ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน มีสาเหตุมาจากการติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพ วิธีการบริหารของฝ่ายบริหาร และการแบ่งพรรคแบ่งพวกตามลำดับ และด้านสภาพองค์การ มีสาเหตุมาจากการมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถที่มี และใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดจนเกินความจำเป็นและการมีทรัพยากรที่จำกัด ตามลำดับ

^{๖๐} สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ, “การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๑), หน้า ๖๙-๗๑

๕.๓. ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

ในการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง จำแนกตามสถานภาพข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้านด้านที่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสูงสุดคือ ด้านการปรองดอง อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมากเพราะเป็นด้านที่สามารถใช้ จัดการความขัดแย้งได้อย่างดีควยมีการสนับสนุนให้ดำเนินการต่อไป และการจัดการความขัดแย้งของตำรวจต่ำสุดคือ ด้านการต่อสู้ ถือว่าอยู่ในระดับน้อยเพราะด้านนี้ใช้ได้เป็นครั้งคราว เท่านั้นใช้ในการจัดการความขัดแย้งไม่เป็นผลดี และจำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน คือ น้อยกว่า ๕ ปี, ๕ - ๒๐ ปี, ๒๑ ปีขึ้นไป พบว่าการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานีตำรวจภูธรสีดา จังหวัดนครราชสีมา ตำรวจที่มี การจัดการความขัดแย้ง ในภาพรวมในระดับสูงสุดคือ การดำรงตำแหน่ง ๕ - ๒๐ ปี รองลงมา คือ ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ๒๑ ปีขึ้นไป เพราะมีประสบการณ์มากและระยะเวลาการทำงานนานเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง และระดับต่ำสุด คือระยะเวลาดำรงตำแหน่งน้อยกว่า ๕ ปี เพราะมีประสบการณ์น้อยและระยะเวลาการทำงานน้อย

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป

- ๑) ควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามสถานภาพอื่นๆ เช่นระดับการศึกษา, รายได้ เป็นต้น
- ๒) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติของประชาชนที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสถานี ตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมาตามมาประกอบกับการวิจัยในครั้งนี้ด้วย
- ๓) ควรนำหลักธรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในคำสอนของพระพุทธศาสนามาใช้ในการแก้ไขด้วย เช่น อธิกรณสมณะ ๗ ประการ และหลักศีลธรรม

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

- ทำเนียบรายชื่อตำรวจ สถานีตำรวจภูธรสีดา. ม.ป.ท., ๒๕๕๓.
 บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๕๕.
 บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๓๕.
 พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๑.
 สถาบันพัฒนาเมืองนครราชสีมา. ม.ป.ท. ๒๕๕๖.
 วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารท้องถิ่น (Local Administrative).
 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๘.
 สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. เอกสารคำสอนรายวิชาพฤติกรรมองค์การ. เชียงราย: คณะวิทยาการจัดการ
 สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๔๔.

(๒) วิทยานิพนธ์และงานวิจัย :

- กิตติศักดิ์ รัตนกระจำจศรี. “การจัดแนวเขตการใช้ที่ดินอย่างมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการความขัดแย้งในเขตป่าอนุรักษ์ : กรณีศึกษาหมู่บ้านหินเหล็กไฟ ตำบลดอยแก้ว อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์ปริญญาสาขาวิชาการใช้ที่ดินและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒.
 ชูชาติ จันทร์แก้ว. “การบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุพรรณบุรี”. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐.
 ชลากร เทียนส่องใจ. การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับ การจัดการความขัดแย้ง”. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๕๔.
 ณัฐฉิณี เรียงจันทร์. “ปัญหาและการแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรปกครองท้องถิ่น (ระดับ อบต.) เขตพื้นที่อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี”. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐.

ดวงใจ แสงยศ. “การกระตุ้นและการป้องกันความขัดแย้งของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดขอนแก่น”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๙.

ประกาทิพย์ ผาสุก. “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑.

สมภพ วรรณแมน. “การจัดการความขัดแย้งภายในองค์การ กรณีศึกษา เทศบาลตำบลบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี”. **วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑.

สิทธิกร อ้วนศิริ. “วิธีการบริหารความขัดแย้งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเลย”. **ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. สำนักงานบัณฑิตศึกษา : สถาบันราชภัฏเลย, ๒๕๔๗.

สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ. “การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๑.

อริศรารวรรณ สมิตี. “บทบาทของคณะกรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชนในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยสันติวิธี”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : สาขาวิชาพัฒนาสังคมบัณฑิต, ๒๕๕๑.

(๓) อื่น :

สุทัศน์ กองขุนทด(Skongkhuntod), **การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://km.blogdns.net/km/tikisend_blog_post.php?postId=๓๐๕, [๒๐๑๐, พฤศจิกายน๑๖].

ASTVผู้จัดการออนไลน์. **เกิดเป็นลูกคนเดียวก็มีดี ไม่ต้องแย่งความรักกับพี่น้อง**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.junjaowka.com/webboard/sho>, [๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๓].

ASTVผู้จัดการออนไลน์. **วิจัยพบ"ความขัดแย้ง"ทำลายสุขภาพภรรยาสูงกว่าสามี**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.manager.co.th/Family/ViewNews.aspx?>, [๑๕ มีนาคม ๒๕๕๒].

Management๒๐๐๘. **แนวคิด และทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://management๒๐๐๘.wordpress.com/๒๐๐๘/๑๐/๒๙/management-tips-conflict-manangement/>, [๒๙ ตุลาคม ๒๐๐๘].

JA CMNEWS AND FILED UNDER สก๊อปพิเศษ). **การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในหมู่บ้าน**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.chiangmainews.co.th/page/?p=๓๘๘๑>, [๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๓].

