

หลักสูตรมาภิบาล การจัดการความขัดแย้ง
และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
Good Governance, Conflict Management
and Organizational Citizenship Behavior

เอื้องฟ้า เขากลอม

Uangfa Khaoklom

สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Program in Human Resource Administration

คณะวิทยาการจัดการ

Faculty of Management Sciences

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

บทคัดย่อ

บทความเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยในอนาคต เป็นการวิจัยที่มีการศึกษาจากเอกสารที่เป็นเครื่องมือในการนำมาวิเคราะห์เนื้อหา ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่าหลักสูตรมาภิบาลมี 6 องค์ประกอบ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า สาเหตุของความขัดแย้งมี 5 สาเหตุ คือ ความขัดแย้งจากข้อมูล ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ ความขัดแย้งจากโครงสร้าง ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ และความขัดแย้งจากค่านิยม การจัดการความขัดแย้งมี 5 รูปแบบ คือ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การยอมตาม การผสมผสาน และการประนีประนอม ส่วนพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมี 5 องค์ประกอบ คือ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น การอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ และการสำนึกในหน้าที่ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าหลักสูตรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับสาเหตุ

ของความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์การ

คำสำคัญ: หลักธรรมาภิบาล, สาเหตุของความขัดแย้ง, การจัดการความขัดแย้ง,
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Abstract

This article was conducted as the model for further studies. This research is based on the documents that were used as the tool to analyze the data. The results found that there were six good governance, which comprised of rule of law, principle of moral, principle of transparency, principle of participation, principle of responsibility, and principle of value. Information, benefits, structures, relationship, and values were five causes of conflicts. In contrast, overcoming, avoiding, obeying, integrating, and compromising were 5 ways to manage the conflicts mentioned earlier. In addition, there were five components of being good members of the organization. They were assisting, considering of others, being patient, cooperating, and being responsible. According to the literature review, good governance is relevant to the causes of conflicts, and conflict management is relevant to the behaviors of being good members of the organization.

Keyword: Good Governance, Cause of Conflict, Conflicts Management, Organizational citizenship behavior

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังประสบภาวะวิกฤตทางด้านการบริหารจัดการ ในองค์การของรัฐบาล เช่น การทุจริตคอร์รัปชั่น การใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ การเรียกร้องผลประโยชน์ การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ หรือความขัดแย้งทางการเมืองอย่างรุนแรง จนก่อให้เกิดผลเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อประเทศและประชาชน ปัญหาเหล่านี้เกิดจากความบกพร่องทางด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้ทำหน้าที่ในองค์การ ต่อมารัฐบาลได้มีแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยนำหลักธรรมมาภิบาลมาเป็นแนวทางหลักในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2542 มีการใช้หลักนิติธรรมอันเป็นกลไกเพื่อควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจและก่อความวุ่นวายได้ (กันตภณ สุคันธพงษ์, 2558) ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนดีมีศีลธรรมตามหลักคุณธรรมเข้าไปทำหน้าที่บริหารองค์การ ปรับปรุงการทำงานให้มีความชัดเจน สร้างความไว้วางใจกันระหว่างภาครัฐและประชาชนตามหลักความโปร่งใส เน้นการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการและสามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนได้ ให้ความสำคัญกับบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักการมีส่วนร่วม ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมทั้งระดับนักการเมือง ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ของรัฐ และประชาชน และสร้างจิตสำนึกในการคิดแก้ไขปัญหาสาธารณะอันเกิดขึ้นในสังคมตามหลักความรับผิดชอบ เพิ่มการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและร่วมกันรักษาทรัพยากรอย่างยั่งยืนตามหลักความคุ้มค่า

นอกจากนี้แล้วเมื่อองค์การเกิดปัญหาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ไม่มีประสิทธิภาพจะเป็นต้นเหตุก่อให้เกิดความวุ่นวายและความขัดแย้งภายในองค์การอีกด้วย อาจต้องพบเจอกับปัญหาความขัดแย้งในระดับสูงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคลากรเกิดการแย่งชิงกันเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง โดยไม่คำนึงถึง ความถูกต้องและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา เกิดการแบ่งฝ่ายและเลือกพวกพ้องอย่างชัดเจน ละทิ้งการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของตนเอง ขาดการช่วยเหลือระหว่างกัน ไม่สนใจงานส่วนรวม ไม่ให้ความสำคัญกับปัญหาจากการทำงานของผู้อื่น จนทำให้พฤติกรรมกลายเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรลดน้อยลง อาจกล่าวได้ว่า

หลักสูตรมหาบัณฑิตเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการในองค์การที่ไม่มีประสิทธิภาพ หากองค์การใดขาดการนำหลักสูตรมหาบัณฑิตไปปฏิบัติใช้อย่างเคร่งครัด จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การนั้น ยังส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรอีกด้วย (บุญทริกา วิงษ์วานิช และ ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร, 2560)

องค์การควรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองด้วยความสมัครใจที่จะปฏิบัติงานเกินขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่หวังผลตอบแทน (ธันยพร ลากทิพมนต์, 2556) พฤติกรรมเหล่านี้จะทำให้บุคลากรหนึ่งคนสามารถปฏิบัติงานได้หลายบทบาท ลดปัญหาในการบริหารจัดการบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิกในองค์การ (ชนิตา เศษลือ, 2556) และช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การได้อีกด้วย

การบริหารจัดการโดยการยึดหลักสูตรมหาบัณฑิตเป็นสำคัญจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หากขาดหลักสูตรมหาบัณฑิตก็จะเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์การ เมื่อบุคลากรเจอกับความขัดแย้งจะเกิดการจัดการกับความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งการเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอาจจะส่งผลสืบเนื่องต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อันเป็นพฤติกรรมที่องค์การให้ความสำคัญและส่งเสริมให้เกิดขึ้นขององค์การ เพราะพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ดีและก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

ผู้เขียนจึงเห็นว่าการศึกษาความสัมพันธ์ของการนำหลักสูตรมหาบัณฑิตมาใช้เป็นแนวทางหลักใน การบริหารองค์การ การจัดการความขัดแย้ง และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นเรื่องที่น่าสนใจควรแก่การศึกษาหาข้อมูลเพื่อนำมาเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนได้นำเสนอเนื้อหาในบทความนี้ประกอบด้วย การทบทวนแนวคิดของหลักสูตรมหาบัณฑิต การจัดการความขัดแย้ง พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของหลักสูตรมหาบัณฑิต การจัดการความขัดแย้ง และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

แนวคิดของหลักธรรมาภิบาล

ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการกำกับการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ สังเกตได้จากในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของรัฐบาลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เน้นการเปิดโอกาสให้องค์กรเอกชนและประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่าง ๆ ส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดีเรื่อยมาจนหยิบยกขึ้นมาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) โดยหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักสำคัญในการบริหารกิจการภาครัฐ และสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในภาคเอกชนและภาคประชาชนได้อีกด้วย นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายและองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลดังนี้

ธรรมาภิบาล (Good Governance) มาจากคำว่า “ธรรม” และ “อภิบาล” ซึ่งคำว่า ธรรม หมายถึง คุณความดี ความถูกต้อง ความยุติธรรม หรือหลักปฏิบัติในคำสั่งสอนของศาสนา และคำว่า อภิบาล หมายถึง การบำรุงรักษา หรือการปกครอง (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2554) เมื่อสองคำนี้มารวมกันเกิดเป็นคำว่า ธรรมาภิบาล อันหมายถึงแนวคิดที่กำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นหลักการพื้นฐานในการดูแล ควบคุม หรือกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้เป็นกิจการที่มีระบบการทำงานที่ดี ดำเนินงานด้วยหลักคุณธรรม มีความโปร่งใส สร้างการมีส่วนร่วมและสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยองค์การสามารถดำรงอยู่ได้และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความสุข (อนิวัช แก้วจำนง, 2556) ในขณะที่ UNESCAP (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2014) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลเป็นกระบวนการในการตัดสินใจและนำการตัดสินใจนั้นไปใช้ในการดำเนินการ (หรืออาจไม่ได้ใช้ดำเนินการ) ซึ่งธรรมาภิบาลสามารถนำมาใช้ในบริบทต่าง ๆ ทั้งการกำกับดูแลกิจกรรมของรัฐบาลในระดับประเทศหรือระดับท้องถิ่น ทั้งนี้จากกล่าวได้ว่า ธรรมาภิบาลหมายถึง แนวทางการปกครองหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองโดยยึดหลักคุณธรรม มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชน มีการดำเนินงานที่มุ่งให้

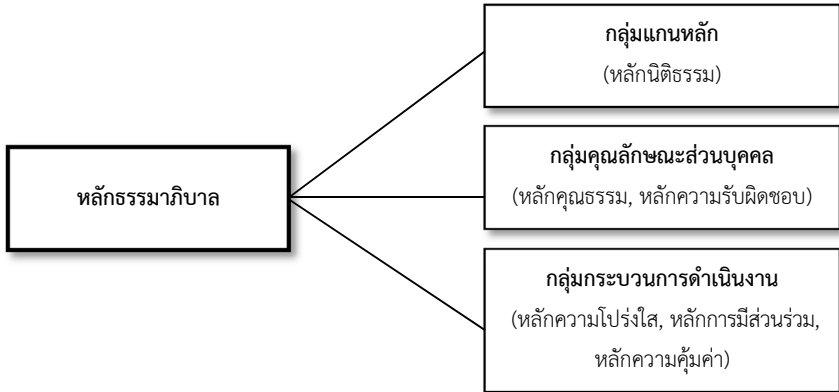
เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เน้นการสร้างควมสงบสุขในบ้านเมือง และส่งเสริมให้เกิด
การพัฒนาการบริหารกิจการในทุกภาคส่วนของประเทศ

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง
และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระบุว่าในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัด
หรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม เป็นแกนหลักสำคัญแห่งกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรมสำหรับ
ควบคุมพฤติกรรมของคนไม่ดีให้หมดสิ้นไป ส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเป็นคนดีแก่สมาชิก
ในองค์การ เป็นมาตรฐานของความถูกต้อง มีความเป็นธรรม และทันสมัย ผ่านข้อบังคับ
กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ จนเกิดเป็นวิถีปฏิบัติของคนในองค์การจนเป็นที่ยอมรับ
ของประชาชน 2) หลักคุณธรรม หมายถึง การให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดมั่นอยู่ในหลัก
ของความถูกต้องดีงามในการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อเป็นตัวอย่าง
ที่ดีให้แก่สังคม และสนับสนุนให้ประชาชนมีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ
วินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ 3) หลักความโปร่งใส เป็นการให้ความสำคัญ
สำคัญกับกระบวนการทำงานในแต่ละเรื่องหรือแต่ละขั้นตอนขององค์การที่เปิดโอกาส
ให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานได้ มีวิธีการดำเนินงานที่มีความชัดเจน
ผู้อื่นสามารถมองเห็น คาดการณ์ และเข้าใจได้อย่างถูกต้อง การเข้าถึงข้อมูลทำได้
ง่ายดาย หลักความโปร่งใสเป็นหลักที่จะสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจซึ่งกัน
และกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน ต่างหน่วยงาน หรือระหว่างภาครัฐและ
ประชาชน 4) หลักความมีส่วนร่วม เป็นแนวทางปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน
ขององค์การภาครัฐจากเดิมที่รัฐมีการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และใช้ทรัพยากร
จากชุมชน โดยไม่ผ่านความยินยอมหรือรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน จนบ่อยครั้ง
ที่เกิดเป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างภาครัฐกับภาคประชาชนผู้เป็นเจ้าของทรัพยากร
นั้น หลักความมีส่วนร่วมจะเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนได้มีโอกาส
มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของรัฐ ตั้งแต่การร่วมคิดริเริ่ม ร่วมแสดงความคิดเห็น
ในประเด็นต่าง ๆ ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์
และร่วมประเมินผลต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง (สัญญา เคนาภูมิ, 2559) ซึ่งรวม
ไปถึงการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรของชุมชนด้วย 5) หลักความรับผิดชอบ

เป็นหลักการที่เน้นคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐให้มีจิตสำนึก
รับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย
ที่ได้กำหนดไว้ และรับผิดชอบต่อความคาดหวังที่ประชาชนมีต่อการปฏิบัติงานของ
เจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดถึงมีความตระหนักถึงปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและสนใจ
ในการคิดแก้ไขปัญหาดังกล่าว 6) หลักความคุ้มค่า เป็นการบริหารจัดการและการใช้
ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ลดความฟุ่มเฟือย
มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์สูงสุด ถือเป็นกรลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นและ
ปลูกฝังความประหยัดให้เกิดขึ้นในองค์กร ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าและบริการ
ที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ และร่วมกันรักษาความสมบูรณ์ของ
ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตามผู้เขียนได้พิจารณาหลักธรรมาภิบาลพบว่า หลักธรรมาภิบาล
แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มที่เป็นแกนกลางสำคัญสำหรับการยึดถือเป็นแนวทาง
ปฏิบัติที่ชัดเจนของบุคลากรในหน่วยงาน คือหลักนิติธรรม เป็นกรอบมาตรฐาน
การดำเนินการต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกฎหมาย โดยทุกคนต้องยึดถือและนำไปปฏิบัติ
อย่างถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ใช้ควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรให้อยู่ในความถูกต้อง
ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ อันมีผลบังคับใช้กับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน 2) กลุ่มที่เกี่ยวข้อง
กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กรของรัฐ ได้แก่ หลักคุณธรรม และ
หลักความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ควรมีสำหรับการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ
สนับสนุนการดำเนินงานที่อยู่ในศีลธรรม ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อหน้าที่ สร้างความ
เชื่อมั่นและความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถตอบสนองความต้องการและ
แก้ไขปัญหาของประชาชนได้ และ 3) กลุ่มกระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย
หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า ในการดำเนินงานต่าง ๆ
ของรัฐจะต้องดำเนินงานอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา บุคคลทั่วไปสามารถตรวจสอบและ
เข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดการมีส่วนร่วม
ของประชาชนมากขึ้น และเน้นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป้าหมาย
ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้คือ การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

เกิดความยุติธรรมในการทำงาน สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา
ของประชาชน สร้างความสุขให้เกิดขึ้นในสังคมได้อย่างแท้จริง แสดงได้ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 หลักสูตรรามาภิบาล

องค์กรที่ยึดหลักการบริหารงานด้วยหลักสูตรรามาภิบาลจะนำไปสู่การบริหาร
จัดการที่มีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน
ดีขึ้น ความขัดแย้งในองค์กรลดลง ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีละเลยการนำ
หลักสูตรรามาภิบาลไปปฏิบัติใช้แม้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง องค์กรนั้นจะพบกับบรรยากาศ
ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนางาน เจ้าหน้าที่ของรัฐเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่า
ประโยชน์ส่วนรวม เกิดความไม่ยุติธรรม เอื้อผลประโยชน์ให้พวกพ้อง แบ่งพรรค
แบ่งฝ่ายอย่างชัดเจน หรือเกิดความขัดแย้งทั้งภายในองค์กร จนทำให้ขาดประสิทธิผล
และประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่สามารถตอบสนองความต้องการและช่วยแก้ไข
ปัญหาของประชาชนได้

แนวคิดการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์หรือกระบวนการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรู้สึกไม่พอใจ
หรือมีความรู้สึกสูญเสียในสิ่งที่สนใจจากการกระทำของอีกฝ่าย ทำให้เกิดสภาพความ

ตั้งเครียดและมีความต้องการเอาชนะฝ่ายตรงข้าม โดยสถานการณ์ของความขัดแย้งมีทั้งอยู่ในสภาพที่สังเกตได้เด่นชัด มองเห็นได้หรือรับรู้ได้ง่าย (สมคิด บางโม, 2558) เช่น การโต้ตอบ ต่ำทอ ถกเถียงกัน หรือลงไม้ลงมือทำร้ายกายาระหว่างกัน ในปัจจุบันมีการแสดงออกไปตามพัฒนาการที่ทันสมัยของเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร มีการแสดง ความขัดแย้งผ่านการสื่อสารออนไลน์หรือสื่อเครือข่ายสังคมประเภทต่าง ๆ (บุษบา สุธีธร, 2560) เช่น อีเมล เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) หรือทวิตเตอร์ (Twitter) เป็นต้น อีกสภาพหนึ่งเป็นความขัดแย้งที่ไม่ปรากฏให้เห็นเด่นชัดแต่สามารถรู้สึกหรือรับรู้ได้ว่า กำลังมีความขัดแย้งเกิดขึ้น เช่น การไม่ให้ความร่วมมือ นิ่งเฉย ไม่ตอบโต้หรือ แสดงความคิดเห็นใด ๆ หากพิจารณาผลที่ตามมาหลังเกิดความขัดแย้งขึ้นสามารถแบ่งความขัดแย้งออกเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Functional Conflict) จะมีผลจากความขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และความขัดแย้งที่ทำลาย (Dysfunction Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ส่งผลให้เกิดความเสียหายทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์กร (อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง, 2557) แต่บางครั้งความขัดแย้งหนึ่งเหตุการณ์อาจเป็น ได้ทั้งความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และความขัดแย้งที่ทำลายไปพร้อม ๆ กัน

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอาจเกิดมาจากหลายสาเหตุ ผู้บริหาร ขององค์กรจะต้องพิจารณาหาสาเหตุที่แท้จริงว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นมาได้อย่างไร เพื่อสามารถหาวิธีการจัดการความขัดแย้งและแก้ไขปัญหาอันเป็นต้นเหตุที่ก่อให้เกิด ความขัดแย้งนั้นได้อย่างเหมาะสม โดยสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรสามารถ แบ่งออกเป็น 5 สาเหตุ (Moore, 2014) ดังนี้

1. ความขัดแย้งจากข้อมูล เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการรับรู้ข้อมูลแตกต่างกัน อาจมีการรับรู้ข้อมูลน้อยจนเกินไป ข้อมูลที่ไม่ตรงกันหรือไม่สอดคล้องกัน มีความ เข้าใจผิดในข้อมูลเหล่านั้น ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากกระบวนการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมระหว่าง การสื่อสารไม่เอื้ออำนวย หรือความไม่พร้อมของบุคคล นอกจากนี้ความสามารถในการรับรู้ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันก็อาจทำให้ บุคคลตีความหมายจากข้อมูลแตกต่างไปด้วย ทำให้เป็นสาเหตุของความขัดแย้งขึ้น ในองค์กร

2. ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ ความขัดแย้งลักษณะนี้เกิดมาจากความต้องการเป็นเจ้าของในทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เกิดการแย่งชิงกันเพื่อครอบครองในทรัพยากรนั้น พยายามรักษาสีทธิและผลประโยชน์ที่ตนเองพึงมีไว้ให้ได้มากที่สุด หากเมื่อใดก็ตามบุคคลเกิดความรู้สึกว่าสูญเสียผลประโยชน์ ถูกละเมิดสิทธิ อำนาจ ความเคารพนับถือ หรือเกียรติยศ ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความไม่พอใจจนเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง และความขัดแย้งอาจขยายวงกว้างจนเกิดการแบ่งฝ่าย เกิดความแตกแยก สมาชิกในองค์การขาดความสามัคคี และขาดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

3. ความขัดแย้งจากโครงสร้าง สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากลักษณะการมอบหมายงานไม่ชัดเจน การแบ่งภาระงานมีความทับซ้อนกัน การกระจายอำนาจและระบบการควบคุมไม่มีประสิทธิภาพ เกิดความขัดแย้งของสถานภาพและบทบาทบ่อยครั้งจนทำให้การสั่งการตามสายการบังคับบัญชาไม่มีความน่าเชื่อถือ รวมไปถึงการบังคับใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติไม่มีความเท่าเทียมกันและขาดความยุติธรรม ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ

4. ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ เกิดจากลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคล หากบุคลิกภาพที่แสดงออกมามีความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันจะทำให้บุคคลสามารถปรับตัวหรือสร้างความสนิทสนมระหว่างกันได้อย่างรวดเร็ว ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันจะทำให้การปรับตัวเข้าหากันเป็นไปได้ยาก และมีโอกาสเกิดความขัดแย้งระหว่างกันค่อนข้างมากด้วย (นิติพล ภูตะโชติ, 2557) เช่น บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบชอบควบคุมผู้อื่นและเคร่งครัดต่อกฎระเบียบมักมีความขัดแย้งกับบุคคลที่ชอบทำตามสบายโดยไม่คำนึงถึงกฎระเบียบ หรือบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบช่างพูดหรือเปิดเผยมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งกับคนที่พูดน้อยและชอบเก็บตัว

5. ความขัดแย้งจากค่านิยม การให้คุณค่าในสิ่งต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล อาจมีความแตกต่างกัน เนื่องมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาของบุคคลนั้น บุคคลที่มีค่านิยมคล้าย ๆ กันจะมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่บุคคลที่มีค่านิยมแตกต่างกันจะมีการให้คุณค่าแก่สิ่งนั้นแตกต่างกัน ความคิดเห็นของแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน มักกลายเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันด้วย

หากพิจารณาการจัดการความขัดแย้งภายใต้กรอบแนวคิดการมองความขัดแย้งออกเป็น 2 มิติ (Rahim, 1985) ได้แก่ มิติมุ่งตนเอง (Concern for Self) คือ บุคคลพยายามหาวิธีการทำให้ตนเองพึงพอใจจากระดับต่ำไปสู่ระดับมาก และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern for Others) คือ บุคคลคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของผู้อื่นจากระดับต่ำไปสู่ระดับมาก ผลของมุมมองทั้งสองมิตินี้ทำให้เกิดการจัดการความขัดแย้ง จำนวน 5 รูปแบบ (Scandura, 2016) ดังนี้

1. การเอาชนะ (Dominating) การจัดการความขัดแย้งในรูปแบบนี้บุคคลมุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับที่ต่ำ เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยมุ่งต้องการให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ แม้จะใช้อำนาจหรือใช้กำลังบังคับ ไม่สนใจในความต้องการของผู้อื่นหรือไม่สนใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้อื่น

2. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งโดยมุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ ไม่ให้ความสนใจในความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและผู้อื่น เป็นการจัดการ ความขัดแย้งในลักษณะของการหลีกเลี่ยงหรือถอยหนีจากปัญหาความขัดแย้งที่กำลัง

3. การยอมตาม (Obliging) มีการจัดการความขัดแย้งที่บุคคลมุ่งสนใจตามความต้องการของตนเองต่ำ แต่ให้ความสำคัญในความสนใจและความต้องการของผู้อื่นสูง พยายามลดความเห็นที่แตกต่างของตนเองเพื่อต้องการให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ พยายามปรับความคิดเห็นให้สอดคล้องกับผู้อื่นเพื่อให้ได้ข้อตกลงจากความขัดแย้งที่

4. การผสมผสาน (Integrating) การจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่บุคคลมุ่งตนเองในระดับสูง และมุ่งผู้อื่นในระดับสูงด้วย ให้ความสนใจในความต้องการของทั้งตนเองและผู้อื่นเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายให้การยอมรับ การจัดการความขัดแย้งรูปแบบนี้จะต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากทั้งสองฝ่าย และร่วมกันใช้ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะต่าง ๆ ในการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่บุคคลมุ่งความต้องการของตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งความสนใจและความ

ต้องการของผู้อื่นในระดับปานกลางด้วยเช่นกัน ต่างฝ่ายต่างยอมเสียสละบางอย่าง เพื่อที่จะตกลงกันได้

แนวคิดเรื่องพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational citizenship behavior : OCB) เป็นแนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงมามากกว่าครึ่งทศวรรษ (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000) โดยออร์แกน (Organ, 1988) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่นอกเหนือจากการทำงาน หรือไม่เกี่ยวข้องกับระบบการให้รางวัลขององค์การ และยังสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับโรบบินส์ (Robbins, 2010) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่ตัดสินใจที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งจากความต้องการในทางตรงของพนักงาน แต่มีส่วนช่วยส่งเสริมการทำงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจจะปฏิบัติเอง โดยไม่ได้ระบุอยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบจากงาน (เอมปวีณ์ ศิริวัฒนศักดิ์, 2558) มีลักษณะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รวมถึงมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่มีความเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือองค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ โดยมุ่งหวังให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

แนวคิดของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์การ (ชูชัย สมितिไกร, 2554) สมาชิกในองค์การแสดงพฤติกรรมอันเป็นประโยชน์ออกมาด้วยความสมัครใจ โดยออร์แกน (Organ, 1988) ได้นำเสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่สมัครใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานโดยไม่นิ่งเฉย 2) พฤติกรรมกรคำนึง

ถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึงบุคคลจะพิจารณาผลของการตัดสินใจหรือกระทำ
ของตนเอง ซึ่งอาจจะไปกระทบต่อผู้อื่น โดยระมัดระวังไม่ให้ตนเองเป็นต้นเหตุสร้างความ
เดือนร้อนให้กับเพื่อนร่วมงาน 3) พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)
เป็นพฤติกรรมการอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคที่ประสบขณะทำงาน หลีกเลี่ยงความ
ขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือไม่พยายามทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่โดยไม่มีเหตุ
สมควร 4) พฤติกรรมกาให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงาน
ในการให้ความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น 5) พฤติกรรมการสำนึก
ในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
ข้อบังคับ และนโยบายที่องค์กรกำหนดด้วยความสมัครใจ

บทสรุป

หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักพื้นฐานในการกำกับดูแลกิจการเพื่อให้การดำเนินงานมีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลัก ความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า และความขัดแย้งในองค์การมีสาเหตุจากความขัดแย้งจากข้อมูล ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ ความขัดแย้งจากโครงสร้าง ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ และความขัดแย้งจากค่านิยม ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ผู้นำขององค์การขาดการนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการ หรืออาจมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวปฏิบัติแล้ว แต่ยังคงมีความหละหลวมในการบังคับใช้หลักธรรมาภิบาลในบางหลักการจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ (ศิริพันธ์ ทิพย์เจริญ และยุวัฒน์ วุฒิเมธี, 2559) ผู้เขียนได้ทำวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างหลักธรรมาภิบาลที่ไม่ถูกนำไปปฏิบัติใช้อย่างจริงจังจนนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การกับสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ ดังแสดงได้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ของหลักสูตรรามาภิบาลและสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ

หลักสูตรรามาภิบาล	สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ
หลักนิติธรรม	ความขัดแย้งจากโครงสร้าง
หลักคุณธรรม	ความขัดแย้งจากผลประโยชน์
หลักความโปร่งใส	ความขัดแย้งจากข้อมูล
หลักความมีส่วนร่วม	ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์
หลักความรับผิดชอบ	ความขัดแย้งจากโครงสร้าง ความขัดแย้งจากค่านิยม
หลักความคุ้มค่า	ความขัดแย้งจากค่านิยม

จากตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของหลักสูตรรามาภิบาลและสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ ผู้เขียนได้นำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ออกมาเป็นประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. หลักนิติธรรม เป็นหลักที่ว่าด้วยเรื่องของการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สำหรับสมาชิกในองค์การ ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และถูกนำมาประกาศใช้ควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การ หากองค์การขาดความเข้มแข็งในการนำหลักนิติธรรมไปบังคับใช้แล้วจะนำมาซึ่งความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ สอดคล้องกับสาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้างที่พนักงานไม่ทำตามบทบาทของตนเอง ตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ละเลยการยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ หรืออำนาจการสั่งการตามสายบังคับบัญชาและระบบควบคุมการทำงานตามโครงสร้าง องค์การไม่ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักคุณธรรม มีความสอดคล้องกับสาเหตุความขัดแย้งจากผลประโยชน์ เมื่อสมาชิกในองค์การขาดคุณธรรมจริยธรรม ไม่มีน้ำใจและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่ยึดอยู่ในหลักของความถูกต้อง เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ขาดการยึดมั่นในจรรยาบรรณ นำไปสู่การทุจริตคอร์รัปชัน การเอารัดเอาเปรียบผู้อื่น ความเห็นแก่ตัว และพฤติกรรมกรรมการแก่งแย่งแข่งขันให้ได้มาในสิ่งที่ตนเองต้องการจนทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ

3. หลักความโปร่งใส คือการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการทำงาน โดยการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เป็นข้อมูลที่แท้จริง มีความชัดเจน ไม่มีการบิดเบือนข้อมูล สื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งสอดคล้องกับสาเหตุของความขัดแย้งจากข้อมูล

4. หลักความมีส่วนร่วม หรือการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ร่วมแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือมีส่วนในการประเมินกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กร หากหลักการนี้ไม่ถูกนำไปใช้อย่างจริงจัง ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือไม่สนับสนุนการแสดงออกตามหลักประชาธิปไตย ซึ่งสอดคล้องกับสาเหตุความขัดแย้งที่มาจากความสัมพันธ์ ความขัดแย้งมักเกิดจากบุคลิกภาพหรือนิสัยที่แตกต่างกัน ความเผด็จการ ชอบออกคำสั่ง การไม่สนใจความคิดเห็นหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น จนก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและขยายเป็นความขัดแย้งขึ้นในองค์กร

5. หลักความรับผิดชอบ บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ตามตำแหน่งงาน ที่ตนเองดำรงอยู่ภายใต้โครงสร้างขององค์กรที่มีความชัดเจน มีความตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการกระทำของตนเอง ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเชื่อหรือค่านิยมที่ยกย่องการยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนรวม หากองค์กรมีความหย่อนยานหรือไม่ให้ความสำคัญกับหลักความรับผิดชอบ บุคลากรในองค์กรจะมีพฤติกรรมละทิ้งหน้าที่ มีค่านิยมที่ไม่สนใจผลกระทบที่จะตามมาจากการกระทำของตนเอง ขาดจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรได้ สอดคล้องกับสาเหตุความขัดแย้งจากโครงสร้างและความขัดแย้งจากค่านิยม

6. หลักความคุ้มค่า เป็นหลักในการบริหารจัดการโดยมุ่งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ภายใต้การสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการมุ่งใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด และมีความเหมาะสมจะต้องเกิดจากการเริ่มต้นปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติของคนในองค์กรให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และรักษาให้ทรัพยากรให้มีความสมบูรณ์ยั่งยืน หากสมาชิกในองค์กรไม่ให้คุณค่าต่อการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดก็เป็นเรื่องยากที่จะให้เกิดแนวปฏิบัติ

ตามหลักของความคุ้มค่าได้ สอดคล้องกับสาเหตุความขัดแย้งจากค่านิยม หากบุคลากรบางส่วนให้ความสำคัญกับหลักความคุ้มค่าต่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ทำงานร่วมกับบุคลากรที่มีค่านิยมแตกต่างกัน ไม่ให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากร ใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย ไม่คำนึงถึงผลความคุ้มค่า ค่านิยมที่แตกต่างกันนี้จะนำมาซึ่งความขัดแย้งในองค์การได้

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ สมาชิกในองค์การจะเกิดการรับรู้ความขัดแย้งได้จากทั้งสถานการณ์ที่สังเกตเห็นเด่นชัดด้วยตาเปล่าหรืออาจจะรับรู้ได้จากความรู้สึกที่มีต่อเหตุการณ์โดยรอบ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าบุคคลจะมีการจัดการความขัดแย้งที่กำลังเผชิญอยู่ในลักษณะการเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การยอมตาม การผสมผสาน และการประนีประนอม ซึ่งแต่ละคนอาจมีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน และการเลือกลักษณะของการจัดการความขัดแย้งนั้นจะส่งผลได้ทั้งทางบวกและทางลบต่อการรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน (บุษบา สุธีธร, 2560) นอกจากนี้ยังไม่พบว่ามีงานวิจัยชิ้นใดยืนยันว่า การจัดการความขัดแย้งจะส่งผลอย่างไรต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แต่บุญชริกา วงษ์วานิช และทิพย์รัตน์ เลานวิเชียร (2560) ได้นำเสนอแนวคิดว่าการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพอาจจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังแสดงได้ในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 การจัดการความขัดแย้งอาจส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

การจัดการความขัดแย้ง	พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
การเอาชนะ	พฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น
การหลีกเลี่ยง	พฤติกรรมกรรมการให้ความช่วยเหลือ
การยอมตาม	พฤติกรรมกรรมการสำนึกในหน้าที่
การผสมผสาน	พฤติกรรมกรรมการให้ความร่วมมือ
การประนีประนอม	พฤติกรรมกรรมการอดทนอดกลั้น

ที่มา: บุญชริกา วงษ์วานิชและทิพย์รัตน์ เลานวิเชียร (2560)

จากตารางการจัดการความขัดแย้งอาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอาจวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในแต่ละลักษณะด้วยมิติการมุ่งตนเอง คือการคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของตนเอง และมิติการมุ่งผู้อื่น คือการคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของผู้อื่น ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในลักษณะดังนี้

1. การใช้ลักษณะการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ บุคคลมุ่งความต้องการและคำนึงถึงความพึงพอใจของตนเองในระดับสูง แต่มุ่งความต้องการและความพึงพอใจของผู้อื่นในระดับต่ำ อาจส่งผลกระทบต่อลักษณะพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่นด้วยการไม่ให้ความสนใจว่าผู้อื่นจะรู้สึกอย่างไรหรือได้รับผลกระทบอะไรบ้าง

2. การจัดการความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง การจัดการความขัดแย้งรูปแบบนี้บุคคลจะมุ่งมิติความต้องการและความพึงพอใจของตนเองและผู้อื่นในระดับ อาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ เนื่องจากบุคคลจะไม่พยายามเอาตัวเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาและไม่ให้ความช่วยเหลือใด ๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

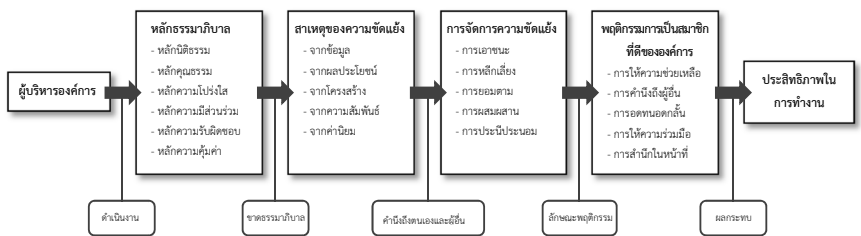
3. การเลือกการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมตาม ลักษณะการจัดการความขัดแย้งนี้บุคคลจะมุ่งมิติความต้องการและความพึงพอใจของตัวเองต่ำ แต่ให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึงพอใจของผู้อื่นสูง อาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมกรสำนึกในหน้าที่ บุคคลยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อให้ผู้อื่นพึงพอใจ แต่ตนเองไม่ได้รับได้ในสิ่งที่ต้องการเกิดความไม่พอใจและโกรธแค้น ทำให้ในอนาคตบุคคลอาจไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานหรือเกิดการละเลยความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง

4. การใช้วิธีการแบบผสมผสานสำหรับการจัดการความขัดแย้งนั้น บุคคลมุ่งหาวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจทั้งของตนเองและผู้อื่นในระดับสูง อาจสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ เมื่อทั้งสองฝ่ายได้แนวทางการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นความพึงพอใจแล้วจะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามเพื่อแก้ปัญหาคความ

ขัดแย้งนั้น นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และเกิดความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วย

5. การเลือกการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม บุคคลมุ่งมิตการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจทั้งของตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมกรอดทนอดกลั้น เนื่องจากบุคคลทั้งสองฝ่ายจะต้องลดความต้องการของตนเองลงเพื่อให้เกิดแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ ซึ่งแต่ละฝ่ายจะต้องอดทนต่อสิ่งที่ไม่ได้รับการตอบสนองหรือสิ่งที่ต้องยอมเสียผลประโยชน์บางส่วนไปด้วยความไม่เต็มใจ

อาจสรุปแนวคิดข้างต้นได้ว่า ภายใต้การดำเนินงานของผู้บริหารองค์กร การผ่านการกำกับดูแลกิจกรรมด้วยหลักสูตรรามาภิบาลเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์กร หากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการนำหลักสูตรรามาภิบาลไปปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง อาจเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ โดยภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นนั้นสมาชิกขององค์กรแต่ละคนจะมีการจัดการความขัดแย้งที่เผชิญอยู่ออกมาเป็นพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการคำนึงถึงตนเองและผู้อื่น ซึ่งลักษณะการจัดการความขัดแย้งของบุคคลอาจมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย และจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในงานทำงาน แสดงได้ตามที่ภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดระหว่างหลักสูตรรามาภิบาล สาเหตุของความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้เห็นว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรทำให้เกิดประสิทธิภาพ องค์กรที่ขาดการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติใช้อย่างจริงจังจะนำมาซึ่ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรได้ และเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว บุคลากรในองค์กรจะมีการจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่แตกต่างกัน และการจัดการความขัดแย้งที่บุคคลเลือกใช้ก็อาจจะส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้เขียนจึงสนใจศึกษสาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากขาดการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร การจัดการความขัดแย้ง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และคาดว่าจะสามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรที่ดี สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กันตภณ สุคันธพงษ์. (2558). *ทัศนคติเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของผู้มาติดต่อราชการกับสำนักงานเลขาธิการสภาพผู้แทนราษฎร*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- ชนิดา เศษลือ. (2556). *แรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชูชัย สมธิโก. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร*. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์ (1991).
- ธัญพร ลามทิพนนท์. (2556). *อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงาน การรับรู้การสนับสนุนด้านสวัสดิการและจริยธรรมในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- นิติพล ภูตะโชติ. (2557). *พฤติกรรมองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชวีกร วังษ์วานิช และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร. (2560). การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. *วารสารวิชาการ RMUTT Global Business and Economics Review*, 12(2), 33-45. สืบค้นเมื่อ ตุลาคม 10, 2561 จาก <http://www.journal.rmutt.ac.th:8080/index.php/business/article/view/1130>
- บุษบา สุธีธร. (2560). ความขัดแย้งและการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างบุคคล. *วารสารนักบริหาร*, 37(1), 54-67. สืบค้นเมื่อ ตุลาคม 15, 2561 จาก https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_june_17/pdf/aw06.pdf
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. (2542) *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอน 63ง. หน้า 24-31. สืบค้นเมื่อ สิงหาคม 25, 2561, จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2542/D/063/24.PDF>
- ศรินันท์ ทิพย์เจริญ และยุวัฒน์ วุฒิเมธี. (2559). ธรรมชาติของหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย ธนบุรี*, 10(23), 67-80. สืบค้นเมื่อ ตุลาคม 10, 2561 จาก <https://tci-thaijo.org/index.php/trujournal/article/view/66734>
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2559). กระบวนทัศน์ศรัทธาภิบาล : กรอบแนวคิดทางการบริหารการปกครอง. *วารสารวิถีสังคมมนุษย์*, 4(1), 217-248. สืบค้นเมื่อ ตุลาคม 15, 2561 จาก <https://tci-thaijo.org/index.php/wh/article/view/89305>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. สืบค้นเมื่อ กันยายน 2, 2561, จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6420&filename=develop_issue

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (มปป.). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่แปด (พ.ศ. 2540-2544)*. สืบค้นเมื่อ กันยายน 2, 2561, จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=3783
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2554). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. สืบค้นเมื่อ กันยายน 5, 2561, จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>
- อนิวัช แก้วจางค์. (2556). *จริยธรรมทางธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 2*. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ ทู ยู.
- เอมปวีณ์ ศิระวัฒน์ศักดิ์. (2558). *กลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจโรงแรม. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- Moore, C.W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (4th ed). USA.: Jennifer F. Retrieved October 25, 2016, from https://books.google.co.th/books?hl=th&lr=&id=34wfAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=moore+2014+conflict&ots=DhfaQIZdHg&sig=WITgBEQRICYCFU69zZmz646MiFEL4&redir_esc=y#v=onepage&q=moore%202014%20conflict&f=false
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. USA: D.C. Heath and Company
- Podsakoff, P.M., MacKenzie S.B., Paine, J.B., & Bachrach D.G., (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 516-563 Retrieved October 9, 2016, from <https://pdfs.semanticscholar.org/b2c3/a1f19d7f425d-ce3485beac95e0264441736f.pdf>

- Rahim, M. A. (1985, January). A strategy for managing conflict in complex organizations. *human relations. Human Relations*, 38(1), 81-89. Retrieved November 9, 2016, from https://www.researchgate.net/profile/M_Rahim5/publication/247716433_A_Strategy_for_Managing_Conflict_in_Complex_Organizations/links/55eae38108ae21d-099c4fe31/A-Strategy-for-Managing-Conflict-in-Complex-Organizations.pdf.
- Robbins, S. P. (2010). *Organizational Behaviour*. America: n.p.
- Scandura, T. A. (2016). *Essentials of organizational behavior*. Retrieved October 29, 2017, from <https://www.ebooks.com/2036763/essentials-of-organizational-behavior/scandura-terri-a/>.
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2014). *What is Good Governance?*. Retrieved October 27, 2016, from <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>