

# พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการยุติความขัดแย้งในองค์กร

กรณีศึกษา : พนักงานขององค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

## Conflict Management Behaviors that Affecting on Termination of Conflict in

### Organization Case Study: Japanese Employee in Bangkok

จรินทร์พร ทองสายธาร

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1)ศึกษาพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรญี่ปุ่นใน (กรุงเทพมหานคร) 2) ศึกษาการยุติความขัดแย้งของพนักงานองค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครและ (3)ศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งและการยุติความขัดแย้งของพนักงานองค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครจำนวนประชากร ระดับ เป็นเครื่องมือในการวิจัย 5 คนโดยใช้แบบสอบถาม แบบมาตราวัดประเมินค่า384 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร เห็นด้วยกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ และด้านการเอาชนะ 2) ด้านการยุติความขัดแย้ง โดยรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ การมีไมตรีจิตต่อเพื่อร่วมงานผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและระยะเวลาที่กำหนดการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีร่วมกันการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีร่วมกันมีการแข่งขันในการทำงานเชิงสร้างสรรค์การมีความรักและความสามัคคีต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและทรัพยากรในองค์กรมีเพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก3พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรญี่ปุ่นด้านการเอาชนะ มี (ความสัมพันธ์กับการยุติความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

**คำสำคัญ:** ความขัดแย้ง (conflict)พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง , (conflict management behavior)การยุติความ , ขัดแย้ง (termination of conflict)องค์กรญี่ปุ่น , (Japanese organization)

## บทนำ

การอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคม ซึ่งแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทาง สถานะ บทบาท ค่านิยม รวมไปถึงรูปแบบการดำเนินชีวิต ทำให้เมื่อต้องมีการติดต่อปฏิสัมพันธ์กันหรือพึ่งพาอาศัยกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในทุกกลุ่มสังคม ,ยุทธนา จันแก้ว)2556( ทั้งนี้องค์การถือเป็นสถานที่ที่รวบรวมบุคคลที่แตกต่างกัน เข้ามาอยู่ร่วมกันไว้มาก ก็ย่อมเกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นตามธรรมดา ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน .พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน) อันเกิดจากสภาวะการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายที่มีความแตกต่างกันทางความคิด ค่านิยม การ (ออนไลน์รับรู้ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ตกลงกันไม่ได้ สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนั้น Pneuman & Bruehl )19821 สาเหตุ คือ 3 ได้จำแนกไว้ ( ) องค์ประกอบส่วนบุคคล 2) การปฏิสัมพันธ์และกระบวนการสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ และ 3) สภาพขององค์การ ศิริวรรณ ) ,มนอัคระผดุง2559( ส่วน Montana & Charnov 2008 ,มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์)2556มองว่าความขัดแย้งเกิดจาก ปัจจัย ( ดังต่อไปนี้การมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน )Differences in goalsด้วยลักษณะงานที่มีการแบ่งฝ่าย หน้าที่ ความรับผิดชอบ ( วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงมีเป้าหมายที่แตกต่างกันการแข่งขันด้านทรัพยากร ) Resource competitionทรัพยากรที่มี ( จำกัดในองค์การ ที่ถึงแม้ว่าองค์การจะจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ให้เหมาะสมและเท่าเทียมกัน แต่ทุกฝ่ายก็จะรู้สึกว่าได้ได้รับการจัดสรรอย่างไม่เป็นธรรม จึงทำให้แต่ละฝ่ายต้องแย่งชิง เพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่ตกเป็นของฝ่ายตนมากที่สุด การสื่อสารที่บกพร่องและการกำหนดรู้ที่ผิดเพี้ยน )Communication failure and misperception of informationเกิดจากการ ( รับข้อมูลที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่าย ซึ่งมีความรับผิดชอบหรือหน้าที่ที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างฝ่ายใด หรือแม้กระทั่งได้รับข้อมูลเดียวกัน แต่ว่าด้วยสายงานและความรับผิดชอบ ให้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาแตกต่างกัน ก็ นำพาให้เกิดความเข้าใจผิดและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความไม่ลงรอยกันในมาตรฐานการปฏิบัติงาน )Disagreement over performance standardด้วยมาตรฐานการปฏิบัติ ( ปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายที่แตกต่างกัน หากมีลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ และโครงสร้างองค์การที่ไม่สอดคล้องกัน )Organization structure incongruitiesความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบ ทำให้บุคคลเกิดความสับสน มีก (ารก้าวก่ายกันในงาน หรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ทำให้เกิดการแบ่งงาน บัดความรับผิดชอบให้ฝ่ายอื่น อันก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การได้ ซึ่งสาเหตุที่กล่าวมาแล้วแต่ก่อให้เกิดหรือนำพาไปสู่ปัญหาความขัดแย้งได้ โดย Thomas and Kilmann )1987ได้ ( เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ ซึ่งเป็นพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของบุคคลที่แสดงออก สามารถแบ่งได้เป็น 5 รูปแบบ โดยจำแนกตามพฤติกรรมของบุคคลเมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งได้เป็น 2 มิติ คือพฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น )Co-operatives) กับพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตน (Assertiveness (โดยมีพฤติกรรมอยู่ ระดับ คือ ต่ำ ปาน 3 กลาง และสูง (จिरารัตน์ เขียนรูปครุฑ ,2558( อันได้แก่ การเอาชนะหรือการแข่งขัน )Competition (เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตนเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่น แสดงพฤติกรรมโดยอาศัยอำนาจ อิทธิพล การคุกคาม ข่มขู่ อ่างกฎระเบียบเพื่อผลประโยชน์ตนและชัยชนะของตน การร่วมมือ )Collaboration (เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงไปด้วยกัน การแสดงพฤติกรรมมุ่งประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเต็มที่ ทำให้เกิดความพอใจในการแก้ปัญหาของทั้งสองฝ่าย การประนีประนอม )Compromising (เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือใน

ระดับปานกลาง อยู่ระหว่างกลางของมิติมุ่งประโยชน์ตนเองและมุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น โดยแสดงถึงความสนใจต่อความต้องการของผู้อื่นและความต้องการของตนเองในระดับปานกลาง เลือกเจรจาต่อรองที่พยายามจะทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจในระดับปานกลาง แต่อาจจะต้องยอมเสียผลประโยชน์ในบางส่วนบ้าง การหลีกเลี่ยง (Avoiding) (เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ยอมร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆเข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ และการยอมให้) Accommodation (เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ยอมให้ผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เค้าชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม วิธีการจัดการความขัดแย้งเหล่านี้จะช่วยให้การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มีอยู่ให้ลดลงหรือหมดไป รวมถึงจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสามารถนำความขัดแย้งที่คงอยู่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่สร้างสรรค์ เพื่อช่วยนำพาให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาการยุติความขัดแย้งของพนักงานองค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งและการยุติความขัดแย้งของพนักงานองค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

### สมมติฐานการวิจัย

พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งสัมพันธ์กับการยุติความขัดแย้งของพนักงานองค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร จำนวน 384 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานในองค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบตามจุดมุ่งหมาย (Purposive Sampling) โดยมุ่งไปที่กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรญี่ปุ่น ในกรุงเทพมหานคร โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Convenience Sampling)

## ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ )Independent variable( ได้แก่

พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้ง จำแนกเป็น

ด้านการเอาชนะ

ด้านการร่วมมือ

ด้านการประนีประนอม

ด้านการหลีกเลี่ยง

ด้านการยอมให้

2. ตัวแปรตาม )Dependent variable( คือ การยุติความขัดแย้ง

ขอบเขตของเนื้อหา

ศึกษาถึงพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งและการยุติความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรญี่ปุ่น

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานองค์กรญี่ปุ่น
2. ได้ทราบถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งและการยุติความขัดแย้งของพนักงานองค์กรญี่ปุ่น
3. องค์กรได้นำข้อมูลมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และเปลี่ยนความขัดแย้งที่มีอยู่ให้กลายเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ศึกษาพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งและการยุติความขัดแย้งของพนักงานองค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

## วิธีการเก็บข้อมูล

โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมโดยค้นคว้าจากหนังสือ และเว็บไซต์ โดยมีเรื่อง แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ แนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่างๆ

### วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1** วิเคราะห์จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการ เก็บข้อมูล แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ รวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ส่วนที่ 2** วิเคราะห์จากแบบสอบถามหลังจากเก็บข้อมูลแล้วนำผลไปประมวลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มาสรุปและนำเสนอ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการบรรยายข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และใช้สถิติร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งใช้วิธีการบรรยายข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการยุติความขัดแย้งใช้วิธีการบรรยายข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2 พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้ง กับข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 3 การยุติความขัดแย้ง โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54.9 มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.6 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 46.6 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.3 มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 6 – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.8 และมีรายได้ต่อเดือนอยู่ที่ 15,000 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 42.7

ด้านข้อมูลพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 รองลงมาคือ ด้านการประนีประนอม โดยมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ด้านการยอมให้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และด้านการเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ตามลำดับ

**ตาราง** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง

พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง	N = 384		ระดับความคิดเห็น
	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	
1.การเอาชนะ	3.50	0.91	มาก
2. การร่วมมือ	4.04	0.64	มาก
3. การประนีประนอม	3.98	0.66	มาก
4. การหลีกเลี่ยง	3.87	0.72	มาก
5. การยอมให้	3.84	0.70	มาก

ด้านการยุติความขัดแย้งพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 จากการพิจารณารายข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก คือการมีไมตรีจิตต่อเพื่อร่วมงานโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 เรื่องผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและระยะเวลาที่กำหนดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 เรื่องการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 เรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 เรื่องการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 เรื่องการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีร่วมกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 เรื่องมีการแข่งขันในการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 เรื่องการมีความรักและความสามัคคีต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และเรื่องความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ เรื่องทรัพยากรในองค์กรมีเพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08ตามลำดับ

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการยุติความขัดแย้ง

การยุติความขัดแย้ง	N = 384		ระดับความคิดเห็น
	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	
1. ท่านมีความรักและสามัคคีต่อองค์กร	3.92	0.95	มาก
2. ท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.28	0.65	มาก
3. ท่านมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและระยะเวลาที่กำหนด	4.36	0.63	มาก
4. ท่านมีการแข่งขันในการทำงานเชิงสร้างสรรค์	4.09	0.78	มาก
5. ท่านคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	4.35	0.67	มาก
6. ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีร่วมกัน	4.22	0.73	มาก
7. ท่านคิดว่า ทรัพยากรในองค์กรมีเพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก	3.08	1.32	ปานกลาง
8. ท่านมีไม่ตรีจิตต่อเพื่อนร่วมงาน	4.37	0.67	มาก
9. ท่านมีความผูกพันต่อองค์กร	3.92	0.99	มาก
10. ท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน	4.23	0.75	มาก
รวม	4.08	0.50	มาก

ด้านผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานขององค์กรญี่ปุ่นใน กรุงเทพมหานคร ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ มีความสัมพันธ์กับการยุติความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน มีค่า Sig 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01ทุกด้านจึงยอมรับสมมติฐานรอง H1 หมายความว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรญี่ปุ่นเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานขององค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครที่มีความสัมพันธ์กับการยุติความขัดแย้งในระดับปานกลางคือ ด้านการยอมให้ และ พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานขององค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครที่มีความสัมพันธ์กับการยุติความขัดแย้งในระดับค่อนข้างต่ำคือ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

ตาราง แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งสัมพันธ์กับการยุติความขัดแย้งของ พนักงานองค์การญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง	การยุติความขัดแย้ง			
	ค่าความสัมพันธ์	ค่า sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
1 การเอาชนะ	0.246**	0.000	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
2. การร่วมมือ	0.381**	0.000	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
3.การประนีประนอม	0.383**	0,000	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
4. การหลีกเลี่ยง	0.381**	0.000	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
5. การยอมให้	0.416**	0.000	ปานกลาง	เดียวกัน

## สรุปและวิจารณ์ผล

จากการศึกษาถึงพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของพนักงานขององค์การญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการเอาชนะ มีความสัมพันธ์กับการยุติความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรนิชา ปัญญาแวน (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ใช้วิธีการหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การเอาชนะ การยอมให้ และการประนีประนอม ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คณิต เรืองขจร (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา: บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีแบบร่วมมือร่วมใจ การประนีประนอม การปรองดองหรือการยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญทริกา วงษ์วานิช และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลการศึกษาพบว่า ในองค์การมีวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยกัน 5 วิธี คือ การเอาชนะ การประนีประนอม การยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการร่วมมือ และมี ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อันประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสำนึกต่อหน้าที่ การให้ความร่วมมือ และความอดทนอดกลั้น เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ สัมพันธ์กับการยุติความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987 อ้างถึงในจิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558) ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ หรือการแข่งขัน (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตนเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่น แสดงพฤติกรรมโดยอาศัยอำนาจ การ



คุกคาม ช่มชู้ อ่างกฎระเบียบ เพื่อผลประโยชน์ตน และชัยชนะของตน ผล คือ มีฝ่ายหนึ่งแพ้ฝ่ายหนึ่งชนะ และสอดคล้องกับการศึกษาของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552 อ้างถึงในศักดิ์ชัย ภูเจริญ. หน้า.64) ได้อธิบายว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งมักจะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาซึ่งเป็นกลไกการป้องกันตนเอง โดยแสดงพฤติกรรมเชิงก้าวร้าว เป็นพฤติกรรมการแสดงออกเพื่อโจมตีสิ่งที่ตนเชื่อว่าเป็นต้นตอหรือสาเหตุของความขัดแย้ง โดยการแสดงอาการสู้ต่อต้านหรือปฏิเสธ เช่น กรณีเกิดความขัดแย้งในองค์การและบุคคลเชื่อว่า สาเหตุเกิดจากผู้บังคับบัญชาที่จะแสดงพฤติกรรมต่อต้านขึ้นมา อาจมีการร้องเรียนไปยังผู้บริหาร หรือผู้ที่ตนคิดว่า มีอำนาจในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ เป็นการแสดงพฤติกรรมแบบกั๊กไม่ปล่อย หรือในทางตรงข้ามก็อาจปฏิเสธ หรือไม่ยอมรับผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ สัมพันธ์กับการยุติความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987 อ้างถึงในจิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558) ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงไปด้วยกัน การแสดงพฤติกรรมมุ่งประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเต็มที่ทำให้เกิดความพอใจในการแก้ปัญหาของทั้งสองฝ่าย ผลทั้งสองฝ่ายชนะทั้งคู่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Filley (1975 อ้างถึงในศักดิ์ชัย ภูเจริญ. หน้า 79) ได้อธิบายว่า วิธีชนะ - ชนะ (Win – Win Method) ทั้งสองฝ่ายพบกันครึ่งทาง เพื่อหาทางออกร่วมกัน โดยเน้นถึงเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์สูงสุด เป็นการร่วมมือเพื่อช่วยกันแก้ปัญหา โดยใช้วิธีการจัดการ เช่น การตัดสินใจแบบผสมผสานความคิดเข้าด้วยกัน พยายามให้มีมติเอกฉันท์ และสอดคล้องกับทฤษฎีความขัดแย้งแบบร่วมมือ(Cooperative Conflict Theory) ของ Leung and Tjosvold 1988, p.44 (อ้างถึงใน อธิวัฒน์ สินทรโก , 2555) ได้อธิบายว่า องค์การที่ต้องการให้การจัดการความขัดแย้งได้ผลดี จึงควรมีการลงทุน เพื่อการฝึกฝน สร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีสมรรถนะต่อการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ อันเน้นการมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้มิตรภาพที่ดีต่อกันและกัน ซึ่งแนวทางปฏิบัติถูกกำหนดมาจากการบูรณาการความต้องการของทุกคนร่วมกันบนพื้นฐาน ของความจริงใจต่อกันเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม สัมพันธ์กับการยุติความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987 อ้างถึงในจิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558) ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือ มุ่งประโยชน์ตนและมุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น โดยแสดงถึงความสนใจต่อความต้องการของผู้อื่นและความต้องการของตนเอง เลือกเจรจาต่อรองที่พยายามจะทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ แต่อาจจะต้องยอมเสียผลประโยชน์ในบางส่วนบ้างหรือในลักษณะพบกันครึ่งทาง และสอดคล้องกับการศึกษาของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552 อ้างถึงในศักดิ์ชัย ภูเจริญ. หน้า.64) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมเชิงประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งการปรับตัว เพื่อให้เกิดความพอใจบ้างหรือปรับตัวโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวังดีกว่าการไม่ได้อะไรเลย

พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง สัมพันธ์กับการยุติความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987 อ้างถึงในจิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558) ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่

สู้ปัญหาและไม่ยอมร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆเข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ และสอดคล้องกับแนวคิดวิธีการจัดการความขัดแย้งของ Howat & London, 1980 (อ้างถึงใน มยุรี สนิทกุล, 2557)

พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง ด้านการยอมให้ สัมพันธ์กับการยุติความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987 อ้างถึงในจิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558) ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ยอมให้ผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เค้าชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ทำให้เกิดบรรยากาศของการชนะ-แพ้เป็นการยอมรับ เพื่อระงับความขัดแย้ง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Filley (1975 อ้างถึงในศักดิ์ชัย ภูเจริญ, หน้า 79) ได้อธิบายว่า วิธีชนะ – แพ้ (Win – Lose Method) จะมีลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายสูญเสีย ผู้ชนะจะได้ในสิ่งที่ต้องการ การจัดการความขัดแย้งจะใช้วิธีการใช้อำนาจการขู่ข่ม และการใช้เสียงข้างมาก

ด้านการยุติความขัดแย้งหรือลักษณะของบุคคลที่ไม่มีความขัดแย้งนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Organ and Bateman 1991 (อ้างถึงในบุณศรีกา วงษ์วานิช และคณะ, 2560) ได้อธิบายว่า องค์ประกอบของสมาชิกที่ดีนั้นประกอบไปด้วย พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) คือ การให้ความช่วยเหลือพร้อมให้คำแนะนำผู้อื่นอย่างเต็มใจเมื่อเกิดปัญหาขึ้น พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) คือ การคิดถึงส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นการคำนึงถึงผู้อื่นก่อนที่จะลงมือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเสมอ รวมถึงการเคารพสิทธิของผู้อื่นด้วย พฤติกรรมความสำนึกต่อหน้าที่ (Conscientiousness) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับ และปฏิบัติตามกฎระเบียบที่องค์กรได้ตั้งไว้ด้วยความเคารพและซื่อสัตย์ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic virtue) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความร่วมมือกับองค์กรในกระบวนการต่างๆ และ พฤติกรรมความอดกลั้น (Sportsmanship) คือ การอดทนอดกลั้น ไม่แสดงความพึงพอใจให้ปรากฏ แม้ว่าจะต้องเผชิญความยากลำบาก ความไม่สะดวกสบายในการทำงาน ความตึงเครียด หรือความผิดหวัง และสอดคล้องกับทฤษฎี Z (สุภาวดี ธีระกร, 2553) เป็นแนวคิดการผสมผสานระหว่างการจัดการของญี่ปุ่นและการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งลักษณะการบริหารงานจะเป็นแบบการจ้างงานระยะยาว (Long-term employment) ซึ่งจะไม่ซื้อผูกมัดหรือเงื่อนไขในทางสังคม ที่จะทำให้พนักงานไม่สามารถโอนย้ายงานได้หรือเกิดความลำบากใจ การจ้างงานในลักษณะนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยบางบริษัทอาจจะให้เป็นรางวัล (Reward) หรือ ทุนบริษัท เพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานกับบริษัทมาเป็นระยะเวลา

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษาเรื่องพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของพนักงานขององค์กรญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มากที่สุด คือ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม

ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ และด้านการเอาชนะ ตามลำดับ องค์การควรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในองค์การมากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่เข้าใจถึงความขัดแย้งอันเกิดขึ้นตามธรรมชาติ ให้ความใส่ใจแก่พนักงานในทุกระดับ ซึ่งพนักงานถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น ให้มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง เปิดใจรับฟัง และบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นและสร้างการร่วมมือร่วมใจให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างสรรค์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการจัดอบรมสัมมนา

2. จากผลการศึกษาเรื่องการยุติความขัดแย้งของพนักงานในองค์การญี่ปุ่น โดยภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความรักความสามัคคีของพนักงานในทุกระดับชั้น ให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อาทิเช่น การจัดสัมมนา การออกทริป Outing การจัดกีฬาภายใน เป็นต้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความไว้วางใจและความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การ จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือจัดปัญหาให้เหลือน้อยที่สุดหรือหมดไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งที่มีผลต่อการยุติความขัดแย้งในองค์การกรณีศึกษา: พนักงานขององค์การญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้
2. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาถึงพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การต่างชาตินอกเหนือจากพนักงานในองค์การญี่ปุ่นร่วมด้วย เช่น พนักงานในองค์การเกาหลี พนักงานในองค์การอเมริกัน เป็นต้น เพื่อนำเปรียบเทียบว่าแต่ละชาติมีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไร และนำมาปรับใช้หรือเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งในองค์การของตนเองได้
3. การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาในมุมมองของผู้บริหาร ที่บริหารความขัดแย้งภายในองค์การที่เกิดขึ้นให้เป็นไปในสร้างสรรค์ว่า องค์การใช้สิ่งใดเป็นปัจจัยกระตุ้นและรักษาให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม และทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพเพื่อที่จะได้ทราบถึงวิธีการบริหารความขัดแย้ง
4. การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาในเชิงปริมาณและคุณภาพร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งทราบถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การฝ่ายบริหาร และฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถนำผลมาประยุกต์ใช้ได้

### กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มอบโอกาสให้ได้ศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษารวมถึงคณาจารย์ประจำโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้ประกอบการยุคใหม่ รุ่นที่ 8 ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และอบรมสั่งสอนให้แก่ผู้วิจัย จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในด้านการเรียนไว้อย่างที่ตั้งใจหวัง

จรินทร์พร ทองสายธาร

## เอกสารอ้างอิง

คณิต เรืองขจร) .2557 การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน .(: กรณีศึกษา บุคลากร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 4 แห่งวิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ . กรุงเทพมหานคร .มหابัณฑิตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
 จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ) .2558(. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3มหาวิทยาลัยบูรพา .  
 บุญทริกา วงษ์วานิช และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร) .2560.(การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร .RMUTT Global Business and Economics Review 12: 35-37  
 พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน )2554 ค้นเมื่อ (13 ตุลาคม 2561

จาก [http://www.royin.go.th/dictionary/lookup\\_domain.php](http://www.royin.go.th/dictionary/lookup_domain.php)

พรนิชา ปัญญาแหว (2553). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์. (2556). การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร. สำนักการต่างประเทศ องค์ประกอบแรงจูงใจ สืบค้นเมื่อ 27 ตุลาคม 2561

จาก <https://www.slideshare.net/poythammaugsorn/ss-29101295>

) .มยุร สนิทกุล2557(. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร . มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี .กรุงเทพมหานคร .มหابัณฑิต  
 ยุทธนา จันแก้ว) .2556การจ้ดกา (รความขัดแย้งของตำรวจ ในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัด นครราชสีมามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง .กรุงเทพมหานคร .สารนิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต .  
 กรณราชวิทยาลัย

ศักดิ์ชัย ภูเจริญจาก 2561 ตุลาคม 28 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สืบค้นเมื่อ .

[https://books.google.co.th/books?id=Di9IDwAAQBAJ&pg=PA79&lpg=PA79&dq=Pneuman+%26+Bruehl+\(1982&source=bl&ots=QsCNx5l7Mr&sig=A6-rPNgCoFvrv9yq9blri4aF7\\_c&hl=th&sa=X&ved=2ahUKEwiq4sPEs43fAhULuo8KHR--CcMQ6AEwCXoECAYQAQ#v=onepage&q=Pneuman%20%26%20Bruehl%20\(1982&f=false](https://books.google.co.th/books?id=Di9IDwAAQBAJ&pg=PA79&lpg=PA79&dq=Pneuman+%26+Bruehl+(1982&source=bl&ots=QsCNx5l7Mr&sig=A6-rPNgCoFvrv9yq9blri4aF7_c&hl=th&sa=X&ved=2ahUKEwiq4sPEs43fAhULuo8KHR--CcMQ6AEwCXoECAYQAQ#v=onepage&q=Pneuman%20%26%20Bruehl%20(1982&f=false)

ศักดิ์ชัย ภูเจริญจาก 2561 ตุลาคม 28 บริหารจัดการความขัดแย้ง คุณทำได้ สืบค้นเมื่อ .

[https://books.google.co.th/books?id=W7dIDwAAQBAJ&pg=PA22&lpg=PA22&dq=Turner+%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0+Weed&source=bl&ots=yM0auBVTFn&sig=xReRyQI2J9UJUg2uYcqnV\\_jjfMs&hl=th&sa=X&ved=2ahUKEwiE0IWSY1Y3fAhUeSY8KHeFfAawQ6AEwDHoECAMQAQ#v=onepage&q=Turner%20%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%20Weed&f=false](https://books.google.co.th/books?id=W7dIDwAAQBAJ&pg=PA22&lpg=PA22&dq=Turner+%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0+Weed&source=bl&ots=yM0auBVTFn&sig=xReRyQI2J9UJUg2uYcqnV_jjfMs&hl=th&sa=X&ved=2ahUKEwiE0IWSY1Y3fAhUeSY8KHeFfAawQ6AEwDHoECAMQAQ#v=onepage&q=Turner%20%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%20Weed&f=false)

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง )2559(, การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ ,  
ปีที่ ,6 )2( : หน้า 194-208

สุภาวดี ธีระกร) .2553 การบริหารองค์การแบบ (Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน  
และความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานครสารนิพนธ์ปริญญา .  
.กรุงเทพมหานคร .บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อริพัฒน์ สินทรโก) .2555( .การจัดการความขัดแย้งตามแนวทางสันติวิธี .วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต .มหาวิทยาลัยบูรพา