



รหัสวิชา 2553306

การบริหารความขัดแย้ง



CONFLICT

อาจารย์ ชนพัฒน์ จงมีสุข

สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

# คำอธิบายรายวิชา

3(3-0-6) รหัสวิชา 2553306

ศึกษาแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง ทักษะเกี่ยวกับความสำคัญของความขัดแย้ง สาเหตุ ความขัดแย้งส่วนบุคคล องค์กร นักเรียนวัยรุ่น กระบวนการของความขัดแย้ง พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้งรวมทั้งการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยตรง ศึกษาหลักการและวิธีการจัดการกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน

# สัดส่วนการแบ่งคะแนน



หัก 10 %  
เหลือ 30%



30 %

สอบกลางภาค

40 %

สอบปลายภาค

10 %

การเข้าห้องเรียน

20 %

งานที่ได้รับมอบหมาย

เดี่ยว

10 %

กลุ่ม

10 %

Back to  
SCHOOL

# กติกา

1

ตรงเวลา

2

ชุดนักเรียน

3

ห้ามส่งเสียงดัง , หลับในห้องได้

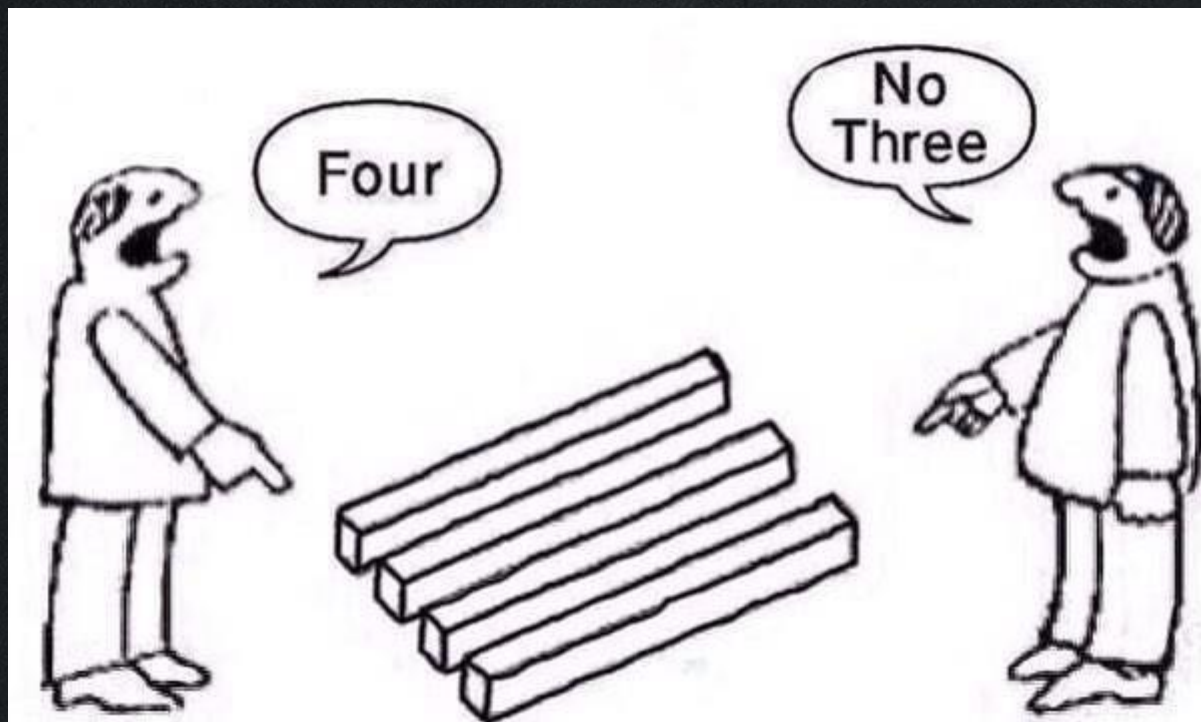
ห้ามรบกวนผู้อื่น

4

ห้ามเล่น โทรศัพท์

Pub G , ROV , ตอบแชท  
ขายของ , facebook อื่นๆ







**รับแน่ๆ คนละ 3,000**



**ปรับปรุงกฎหมาย  
เตรียมเสนอสภา  
เพิ่มเบี้ยผู้สูงอายุเดือนละ 3,000**

ปิดພັບຕີສີ່  
ພິເມາແລ້ວພັບ  
ເກສິ່ອນເມືອງ

ກ່ອນເກືອວໂກຍ  
ມິຕິ  
ໄມໄຮທີ່ພັບບາຣ໌

ປິດພັບຕີ 4  
ສັງຄມເສື່ອມ  
ໄດໄມ່ຄຸ້ມເສີຍ

ປິດພັບຕີ 4  
ອຸບັຕິເຫຼຸພຸ່ງຮັວຣ໌

ບຍາຍເວລາປິດພັບຕິງຕີ 4  
ສັງຄມເສື່ອມ ອຸບັຕິເຫຼຸພຸ່ງ



# ความหมายและธรรมชาติของความขัดแย้ง

“ขัดแย้ง” (CONFLICT) หมายถึง การไม่ลงรอยกัน ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ฝืนไว้ การที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย



ความขัดแย้ง เป็นความล้มเหลวของกลไก  
ของขั้นพื้นฐาน ในการตัดสินใจของบุคคล

ความขัดแย้ง คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความ  
ต้องการ ความปรารถนา ความคิด

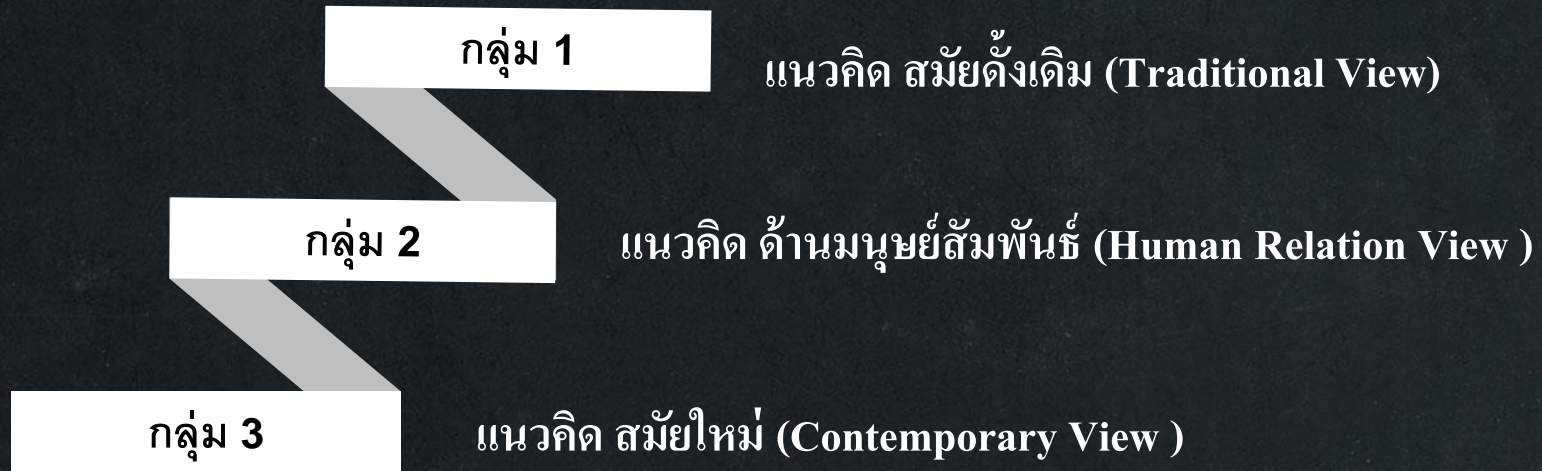
ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการทางสังคม  
เมื่อแต่ละฝ่าย มีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้

ความขัดแย้ง เป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรง  
ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร



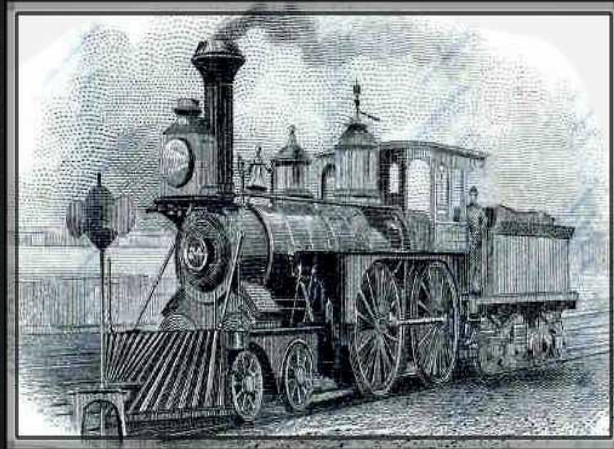
# แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา ได้ศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความขัดแย้ง และมีบทความข้อเขียนทางด้านวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง โดยได้จำแนกแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม



# 1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View)

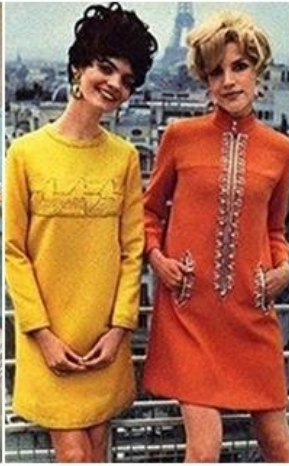
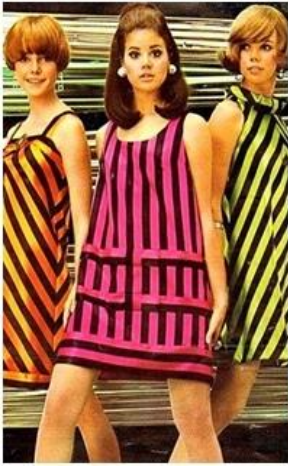
เป็นมุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์กรอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะกลายเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกับความรุนแรง การทำลาย และการไร้เหตุผลเนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้เสียหาย



## 2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation View )

ยุค 1940-1970

ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์การ  
เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์จะ  
สนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง



### 3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View )

เมื่อแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์จะยอมรับความขัดแย้ง  
มุมมองที่เป็นแนวความคิดสมัยใหม่จะสนับสนุนความ  
ขัดแย้งบนรากฐานที่ว่า องค์การที่มีความสามัคคี ความสงบ  
สุข ความเรียบง่าย และมีความร่วมมือ



# ความขัดแย้งตามทัศนะของศาสตร์สาขาต่างๆ

## ความขัดแย้งตามแนวคิดทางจิตวิทยา

สถานการณ์ที่บุคคลถูกกระตุ้นให้เกี่ยวข้องในกิจกรรมสองอย่างหรือมากกว่าสองอย่าง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่แยกจากกัน โดยเด็ดขาด

ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ

1. ระดับที่พฤติกรรมปรากฏชัด เช่น ลินบน
2. ระดับคำพูด เช่น คำโกหก
3. ระดับสัญลักษณ์ เช่น การแสดงออก
4. ระดับอารมณ์ เช่น อารมณ์ความรู้สึก



เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin)

เจ้าของทฤษฎีสถาน (Field Theory) ได้ศึกษาวิเคราะห์บุคลิกภาพของ  
คนอย่างกว้างขวาง ได้จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 3 แบบ คือ

เมื่อบุคคลพบกับ  
เป้าหมายสองอย่าง

1 — 2 — 3

เมื่อบุคคลอยู่ระหว่าง  
เป้าหมายสองอย่างที่  
ตนเองชอบ

เมื่อบุคคลอยู่ในระหว่าง  
เป้าหมายสองอย่างที่  
ตนเองไม่ชอบทั้งคู่





1. เมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมายสองอย่างที่ตนเองชอบ  
เรียกว่า แบบเข้าใกล้-เข้าใกล้ (approach – approach conflict)

2. เมื่อบุคคลพบกับเป้าหมายสองอย่าง  
เรียกว่า แบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยง (approach –avoidance conflict )

3. บุคคลอยู่ในระหว่างเป้าหมายสองอย่างที่ตนเองไม่ชอบทั้งคู่  
เรียกว่า แบบหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง (avoidance –avoidance conflict)



# ความขัดแย้งตามแนวคิดทางการเมือง

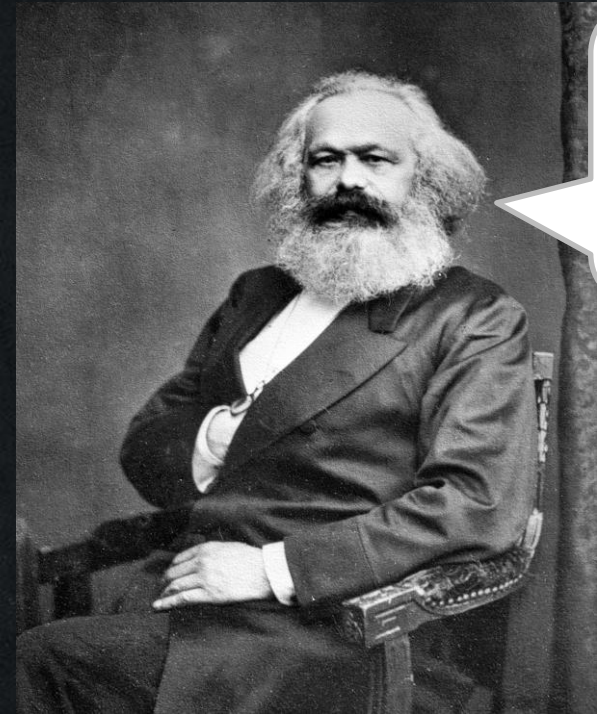
- ความขัดแย้งและความกลมเกลียว เช่น ความร่วมมือกัน การสนับสนุนส่งเสริมกัน หรือการเห็นสอดคล้องกัน
- ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลองค์การหรือกลุ่มระหว่างองค์การต่างๆ
- ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 แบบ
  1. ความขัดแย้งภายใน (inner conflict)
  2. ความขัดแย้งภายนอก (out conflict)



# ความขัดแย้งตามแนวคิดทางสังคมวิทยา

ความขัดแย้งทางสังคมวิทยา หมายถึง การดิ้นรนเพื่อจะ ได้ของที่มีคุณค่า หรือเพื่อการอ้าง สิทธิในฐานะ อำนาจ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

คาร์ล มากซ์ : ความขัดแย้งเป็น  
ตัวแปรสำคัญที่สามารถอธิบาย  
เหตุการณ์ต่างๆ



เวเบอร์ (Weber) ความขัดแย้ง ไม่สามารถแยกออกจากชีวิตในสังคม ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการกระจายหรือแบ่งปันสิ่งที่มีคุณค่าหรือสินค้าที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น รายได้ ผลตอบแทน ฐานะ ตำแหน่ง อำนาจ สิทธิการครอบครอง หรือสถานที่ การจำแนกความขัดแย้งออกเป็น



ความขัดแย้งที่แท้จริง  
(realistic conflict)



เกิดจากการที่บุคคลมองเห็นสิ่งที่ตนเองอ้างสิทธิ  
กับความคาดหวังที่จะได้รับไม่สอดคล้องกัน

ขัดแย้งที่ไม่แท้จริง  
(nonrealistic conflict)



เกิดจากแรงกระตุ้นที่จะระบายหรือแสดงความ  
ก้าวร้าวออกมา

# ความขัดแย้งตามแนวคิดทางมานุษยวิทยา

ความขัดแย้ง เป็นผลมาจากการแข่งขันระหว่างฝ่ายต่างๆ อย่างน้อยสองฝ่าย ฝ่ายต่างๆ อาจเป็นบุคคล ครอบครั้ว เชื้อชาติ ชุมชน หรืออาจเป็นกลุ่มของแนวคิด องค์กรทางการเมือง เผ่าชน หรือศาสนา



# ธรรมชาติของความขัดแย้ง

ประชาชนเป็นเจ้าของประเทศมีสิทธิเสรีภาพในการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิด ไม่พึงพอใจ  
สิ่งใดก็มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นออกมาโดยไม่คำนึงว่า จะไปกระทบสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอื่น  
หรือไม่ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าทุกวันนี้จะเป็นยุคของความขัดแย้ง

จุดกำเนิดที่แท้จริงของความขัดแย้งนั้น เกิดจากความไม่เพียงพอหรือความขาดแคลน  
ทรัพยากรธรรมชาติที่กำหนดโดยสังคม ความไม่พอใจและข้อเท็จจริงต่างๆ



ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ

1. การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ
2. ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหา
3. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

ธรรมชาติของความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริการจะต้องเผชิญหน้า  
อยู่ทุกวัน ไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจ หรือละเลยเสียได้



# ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมักเกิดจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ

1. ความสนใจ
2. พฤติกรรม

ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง



1. ความขัดแย้ง (CONFLICT) เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ซึ่งเป็นผลมาจาก แต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้

2. ความขัดแย้งแฝง (LATENT CONFLICT) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกัน แต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้

3. ความขัดแย้งเท็จ (FALSE CONFLICT) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกัน แต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้

4. ไม่มีความขัดแย้ง (NO CONFLICT) เมื่อแต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกันและมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ ก็จะไม่มี ความขัดแย้ง

ความขัดแย้งจึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)
2. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Personal Conflict)
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Group Conflict)
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between Conflict)
5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Organization Conflict)
6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (InterOrganization Conflict)



## ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) จำแนกออกเป็นประเภทสำคัญได้ 2 ประเภท

แบบที่ 1 เรียกว่าแบบ Zero-Sum Conflict : มีคนได้ประโยชน์ และ เสียประโยชน์

แบบที่ 2 เรียกว่าแบบ Non Zero-Sum Conflict : ได้ไม่เต็มร้อย เสียไม่เต็มร้อย



**ความขัดแย้งภายในบุคคล (Personal Conflict)** อาจจะแยกออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท

1.ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

ก. ความขัดแย้งในบทบาท

ข. ความขัดแย้งในอำนาจ

ค. ความขัดแย้งในประเด็น

2.ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between- group Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

ก. ความขัดแย้งในหน้าที่

ข. ความขัดแย้งระดับชั้น

ค. ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ

## ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict)

ความขัดแย้งระหว่างบทบาท เกิดจากความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่งหรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้



## ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority Conflict)

ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดในองค์กรขนาดใหญ่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ  
คนๆ หนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจสองคนในขณะเดียวกันและไม่สามารถปฏิบัติได้ต่อทั้งสองคน



## ความขัดแย้งในประเด็น (Issue Conflict)

ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นผลมาจากการที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีวิธีการที่แตกต่างกัน



## ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict)

ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปก็คิดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หน่วยงานย่อยต่างก็ต้องแข่งขันกันเพื่อจะบรรลุเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ  
WELFARE CARD

โอน 500 บาท  
บัตรคนจน 8-10 ธ.ค.

NEW18

คลายทุกปม คมทุกประเด็น [www.newtv.co.th](http://www.newtv.co.th) : newtv18 : newtv\_18



## ความขัดแย้งระดับชั้น (Hierrchial Conflict)

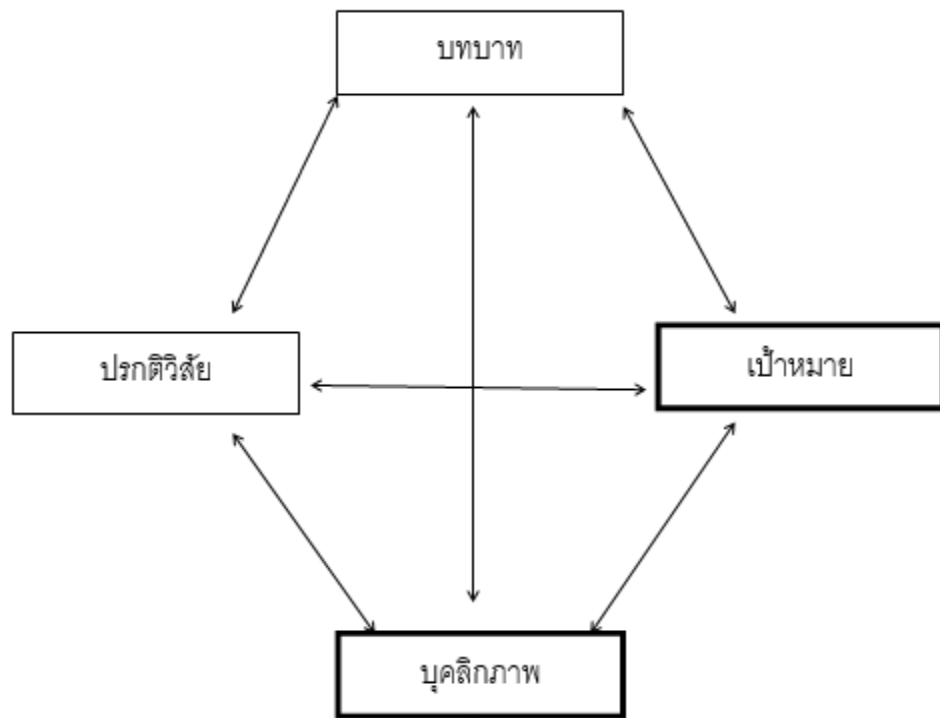
ขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากความสนใจในแต่ละระดับชั้นขององค์กร ดันรน แข่งขัน เพื่อจะเอารางวัลหรือประโยชน์จากองค์กร



## ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ (Line v.s. Staff Conflict)

ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทุกๆ ไปแล้วฝ่ายอำนาจการจะให้คำแนะนำแก่ฝ่ายปฏิบัติการ แต่ฝ่ายปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่เชื่อหรือจะทำตามหรือไม่ก็ได้





ความต้องการของสิ่งแวดล้อม

รูปแบบต่างๆ ของความขัดแย้ง

Insert the title of your subtitle Here

# คำอธิบายความขัดแย้งทั้ง 9 แบบ

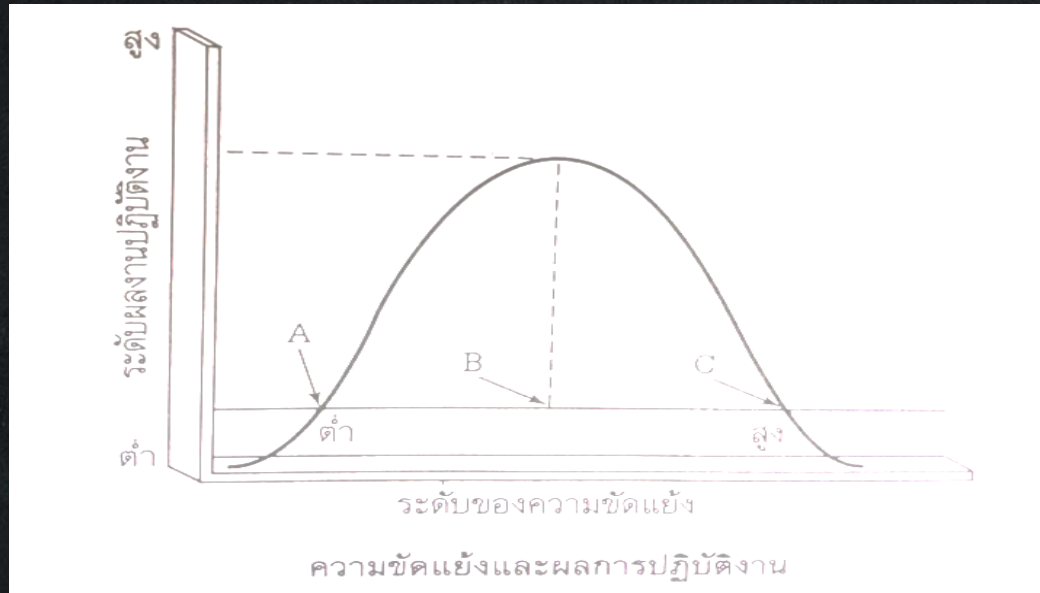
1. ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict)
2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ (Personality Conflict)
3. ความขัดแย้งของปรกติวิสัย (Norm Conflict)
4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย (Goal Conflict)
5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกติวิสัย (Role-norm Conflict)
6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย (Role-goal Conflict )
7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ (Role-personality Conflict)
8. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับบุคลิกภาพ (Norm-personality Conflict)
9. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับเป้าหมาย (Norm- goal Conflict)

# ความขัดแย้งและผลการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปความขัดแย้งจะมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยสองอย่าง

(1) ความรุนแรงของความขัดแย้ง

(2) ความขัดแย้งได้ถูกจัดการดีแค่ไหน เส้นโค้ง “U” กลับหัวภายในรูปต่อจากนี้



# ข้อดีของความขัดแย้ง

1. อาจเกิดความสามารถและไหวพริบของบุคคล
2. ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล
3. ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
4. เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์กร
5. ช่วยสร้างความตื่นตัวให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
6. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์กร
7. อาจมีการทบทวนความสามัคคีภายหลังจากที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลง

# ผลเสียของความขัดแย้ง

1. ทำให้บุคคลเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลได้ขององค์กรเป็นส่วนรวม
2. อาจเป็นเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกาย และสุขภาพจิตของผู้เกี่ยวข้อง
3. เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเกิดการสิ้นเปลือง
4. เกิดผลเสียด้านอารมณ์และการเงิน
5. มีการบิดเบือนความจริง

A rectangular chalkboard with a light-colored wooden frame is centered on a background of vertical wooden planks. The chalkboard has a black surface with white text. The text reads "Thank you" in a large, bold, sans-serif font, and below it, "Insert the title of your subtitle Here" in a smaller, regular sans-serif font.

Thank you

Insert the title of your subtitle Here