
แนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล
ในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

The Guidelines for Internal Conflict Administration of Sub-district
Administrative Organization in Phrankratai District, Kamphaeng Phet Province

มรรุม อินทพงษ์*

Maroom Inthapong

ดร.ระมุด โชชัย**

Dr.Ramud Chochai

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลใน อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ในด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 196 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ระดับของสาเหตุปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) รองลงมาคือ ด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) และด้านวัสดุอุปกรณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$) ตามลำดับ แนวทางการบริหารความขัดแย้งเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์การบริหารส่วนตำบลคือ 1) ด้านการจัดการ ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและสามารถสร้างความเข้าใจอันดีต่อองค์กรและระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเจ้าหน้าที่ได้ 2) ด้านการเงิน ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการเงินให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด 3) ด้านบุคลากร ควรจัดให้คณะผู้บริหาร พนักงานเจ้าหน้าที่ มีการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ ทักษะคติ ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น 4) ด้านวัสดุอุปกรณ์ ควรจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินตามความเหมาะสมและจัดให้มีการอบรมการใช้งานกับผู้เกี่ยวข้อง

คำสำคัญ : แนวทางการบริหาร/ ความขัดแย้ง/ องค์การบริหารส่วนตำบล

*นักศึกษาลัทธิสุตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

**รองศาสตราจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ABSTRACT

The purposes of this research were to study the causes of conflict and the guidelines for internal conflict administration of Sub-district Administrative Organization in Phrankratai District, Kamphaeng Phet. Province for man, money , materials and management. The samples consisted of 196 persons and 17 experts. The research instrument was a questionnaire and interview. The data were analyzed using mean , standard deviation and content analysis. The research findings were as follows as a whole the causes of internal conflict administration of Sub-district administrative organization was at the moderate level ($\bar{X}=3.41$) When considering each aspect it was found that the highest mean were management ($\bar{X}=3.66$), money high level ($\bar{X}=3.56$), man moderate level ($\bar{X}=3.45$) and materials respectively moderate level ($\bar{X}=3.00$). The guidelines to reduce the conflict of Sub-district Administration Organization were 1) For management the administrators and the officers should share vision and objectives for their understanding and participation 2) For money the administrators should appoint the officers to take care of finance. 3) For man the administrators and the officers should be trained to improve their abilities. 4) For materials the manual for process usage should be set and the officers should be trained how to use the materials.

Keywords : Conflict / Administrative Organization District / The guidelines administration

บทนำ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมมีความแตกต่างกัน เมื่อบุคคลอยู่ร่วมกันความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันจากความคิด ความเชื่อ ความสนใจ และความต้องการ นอกจากความขัดแย้งในระหว่างบุคคลแล้วในองค์การอาจมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มองค์กร (สมใจ ลักษณะ, 2542, หน้า 276)

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2546 มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาภายในตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม มีอิสระในการบริหารบุคคล งบประมาณและพัสดุ ด้วยตนเองตามที่กฎหมายกำหนดไว้ โดยมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บริหารสูงสุด ภายใต้การกำกับดูแลของนายอำเภอและผู้ว่าราชการจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบลและคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีสำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และส่วนต่างๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดตั้งขึ้น ซึ่งมีผู้ปฏิบัติหน้าที่ประกอบด้วยพนักงานส่วนตำบล และลูกจ้าง (โกวิทย์ พวงงาม, 2552, หน้า 254-265) องค์การบริหารส่วนตำบล ถือเป็นองค์กรระดับรากหญ้า ซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดเจตนารมณ์ที่ต้องการให้องค์กรปกครองท้องถิ่นเป็นรากฐานในการพัฒนา ประชาธิปไตย และมุ่งหวังให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา การกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล จึงเพิ่มมากขึ้น ปัญหาขององค์กรที่ประสบก็คือ เช่น ปัญหางบประมาณมีจำนวนจำกัด ปัญหาบุคลากรขาดทักษะความรู้ในการบริหารจัดการ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมักเกิดขึ้น

ระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุหลายอย่าง แต่ที่สำคัญ คือ เกิดจากการที่บุคคลมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคคลมองสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน การมีข้อมูลกันคนละอย่าง ปัญหาของการสื่อสาร การรับรู้และความรู้สึก การที่บุคคลมีเป้าหมายในสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน ความต้องการนั้นไม่อาจอนุโลมได้ การที่บุคคลมีฐานความคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างกันในพื้นฐานของความคิด หลักตรรกวิทยาที่แต่ละคนใช้ ความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โครงสร้างของหน่วยงานราชการองค์การบริหารส่วนตำบล การถ่วงดุลอำนาจระหว่าง ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายเจ้าหน้าที่ ความเปลี่ยนแปลง เมื่อฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีการเปลี่ยนแปลง การได้รับการเลือกตั้ง ขั้วการเมืองที่แตกต่างจากเดิม เมื่อฝ่ายบริหารต้องการให้การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้าง หรือวิธีการปฏิบัติงานมักจะมีการต่อต้านจากบุคคลกลุ่มที่เสียประโยชน์ เหล่านี้ล้วนแต่ทำให้ขัดแย้งกันได้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2552, หน้า 185-188)

ความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ได้เกิดขึ้นตามที่เป็นข่าว เช่น จากข่าวผู้จัดการออนไลน์ (ผู้จัดการออนไลน์, 21 กันยายน 2550) ได้รายงานข่าวถึง คนร้ายเหิมบุกยิง นายกปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและหัวหน้าส่วนการคลังองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง อำเภอพรานกระต่าย คาเวหิมอบรางวัลการแข่งขันกีฬา ต่อหน้าประชาชนนับร้อยคน จากการสอบสวนทราบว่า ก่อนเกิดเหตุองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง อำเภอพรานกระต่าย ได้จัดการแข่งขันกีฬาตำบลห้วยยั้งมีการจัดเลี้ยงสังสรรค์หลังยุติการแข่งขัน พร้อมมีการมอบรางวัลให้กับทีมที่เข้าร่วมการแข่งขันขณะที่กำลังยืนมอบรางวัลนั้นคนร้ายได้ใช้อาวุธยิงเข้าใส่กลุ่มผู้มอบรางวัลบนเวทีจนมีผู้ได้รับบาดเจ็บถึง 4 คน คาดต้นเหตุมาจากเรื่องวิวาทและเเยาะเย้ยกันกลางงานแข่งขันกีฬาหรือความขัดแย้งด้านการเมือง

และต่อมาได้เกิดความขัดแย้งที่ตำบลท่าไม้ อำเภอพรานกระต่าย จากข่าวเนชั่นทีวีออนไลน์ (เนชั่นทีวีออนไลน์, 12 พฤศจิกายน 2553) ได้รายงานว่าผู้ใหญ่บ้านกับอดีต รองนายก อบต.ท่าไม้ พิพาพเรื่องที่ดิน นิตปลัดอำเภอไปดูที่ ตกลงกันไม่ได้ ชักทูลมรณะ 9 ม.ม. ชลโวดักกลางไร่นาสำปะหลัง ก่อนเข้ามอบตัวกับผู้กำกับฯ ยอมรับผิด บันดาลโทษ เพราะถูกโกงที่ดินและขัดแย้งทางการเมือง มือปืนอดีต รองนายก อบต.ท่าไม้ คนหมู่บ้านเดียวกัน แต่เป็นคู่แข่งทางการเมือง สนับสนุนกันคนละฝ่ายผลัดกันแพ้ชนะ จึงเกิดบาดหมางกันมาตลอด และเป็นชนวนเหตุสังหารในการสังหารครั้งนี้

และจากที่ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมสถิติการโอนย้ายออก-ย้ายเข้าของพนักงานส่วนท้องถิ่นจากองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ซึ่งประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 8 แห่งพบว่ามี การโอนย้าย ดังนี้ 1) องค์การบริหารส่วนตำบลถ้ากระต่ายทอง ย้ายออกจำนวน 5 คน ย้ายเข้า จำนวน 1 คน 2) องค์การบริหารส่วนตำบลคุยบ้านโอง ย้ายออก จำนวน 6 คน ย้ายเข้าจำนวน 1 คน 3) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหัววัว ย้ายออกจำนวน 7 คน ย้ายเข้า จำนวน 1 คน 4) องค์การบริหารส่วนตำบลวังตะแบก ย้ายออกจำนวน 7 คน ย้ายเข้า จำนวน 4 คน 5) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าไม้ ย้ายออกจำนวน 6 คน ย้ายเข้า จำนวน 5 คน 6) องค์การบริหารส่วนตำบลวังควง ย้ายออกจำนวน 6 คน ย้ายเข้า จำนวน 4 คน 7) องค์การบริหารส่วนตำบลเขาศิริส ย้ายเข้า จำนวน 2 คน 8) องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยั้ง ย้ายออกจำนวน 5 คน ย้ายเข้า จำนวน 1 คน

จากปัญหาขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่ายที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย ตลอดจนแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย ซึ่งผู้ศึกษาคาดว่าข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปใช้ในการป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และก่อให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้มีแนวทางการบริหารความขัดแย้งองค์การบริหารส่วนตำบลในรูปแบบใหม่ ๆ มากยิ่งขึ้น

ดังนั้นเพื่อให้ทราบถึงแนวคิดในการแก้ไขปัญหาหรือบริหารความขัดแย้งขององค์การบริหารส่วนตำบลว่ามีแนวคิดที่จะแก้ไขปัญหาหรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การบริหารส่วนตำบลโดยวิธีใดบ้าง แตกต่างกันอย่างไร จึงจะสามารถรักษาความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลได้ ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดปัจจัยการบริหาร คือ ปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร โดยทั่วไปของสกลิต กองคำ (2544, หน้า 12) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร 4 ด้านคือ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร
2. เพื่อหาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

วิธีการศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ในด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 32 คน สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 174 คน พนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 194 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 196 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำผลการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งใช้เป็นแนวทางในการมาสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 การหาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ในด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ โดยผู้ศึกษา ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร เมื่อพิจารณาในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับของสาเหตุปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลสูงสุดอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการจัดการ รองลงมา คือ ด้านการเงิน รองลงมาในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านบุคลากร และด้านวัสดุอุปกรณ์ ตามลำดับ

1.1 ด้านบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเลื่อนตำแหน่งและการให้เงินตอบแทนพิเศษ (เงินโบนัส) เป็นสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลที่สำคัญ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้งโดยการคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร การส่งบุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและการลู่โทษทางวินัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการเงิน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การรายงานสถานะเงินประจำวันไม่สม่ำเสมอ ความยุ่งยากในการเบิกเงินยืมการส่งคืนเงินยืม และความยุ่งยากในการใช้จ่ายเงินสะสม เป็นสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลที่สำคัญ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความยุ่งยากในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเบิกจ่ายพัสดุไม่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน การยืมพัสดุโดยไม่ได้ทำบัญชีควบคุม และการตรวจสอบพัสดุประจำปีไม่เป็นปัจจุบัน เป็นสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลที่สำคัญ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ความไม่โปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีการประกวดราคา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

1.4 ด้านการจัดการ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรแบบเผด็จการเป็นสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลที่สำคัญ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ การแบ่งงานตามหน้าที่โครงสร้างองค์กร การวินิจฉัยสั่งการที่ผิดพลาด ระดับการมีส่วนร่วมกันในการทำงานการควบคุมติดตามประเมินผลการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายมากเกินไปและการควบคุมติดตามประเมินผลการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหย่อนเกินไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ในด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านบุคลากร แนวทาง คือ 1) จัดให้คณะผู้บริหาร พนักงนเจ้าหน้าที่ มีการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนพัฒนาความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนเป็นการลดช่องว่างเรื่องการศึกษาาระหว่างข้าราชการประจำและข้าราชการการเมือง 2) การสรรหาบุคลากรต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรม เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถมีคุณสมบัติ คุณลักษณะที่เหมาะสมกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง 3) มีการสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน เพื่อสร้างความรัก ความภักดีต่อองค์กร เช่น การให้เงินตอบแทนพิเศษ เลื่อนขั้น หรือให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ทั้งนี้ตั้งอยู่บนหลักความสามารถและหลักคุณยุดิธรรม

2.2 ด้านการเงิน แนวทาง คือ 1) จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการเงินให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด กรณีที่จำเป็นอาจกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติโดยเฉพาะสำหรับให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน 3) จัดให้มีการตรวจสอบเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ และจัดให้มีการกำหนดจริยธรรม จรรยาบรรณของหน่วยงานให้ทุกฝ่ายถือปฏิบัติ

2.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ แนวทาง คือ 1) จัดทำคู่มือเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินตามความเหมาะสมและจัดให้มีการอบรมการใช้งานให้กับผู้เกี่ยวข้อง 2) ควรกำหนดให้หน่วยงานมีแผนการใช้พัสดุล่วงหน้า 3) มีการจัดทำแผนการจัดซื้อ/จัดจ้าง และพิจารณากำหนดลำดับความสำคัญในการจัดหาพัสดุ

2.4 ด้านการจัดการ แนวทาง คือ 1) ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์กรร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมและสามารถสร้างความเข้าใจอันดีต่อองค์กรและระหว่างผู้บริหารและพนักงานเจ้าหน้าที่ได้ 2) ควรมีการแบ่งงานให้สอดคล้องกับตำแหน่ง ความรับผิดชอบและมีมาตรฐานในการทำงาน แนวเดียวกัน 3) ควรมีการสร้างบรรยากาศที่ทำงานให้ดี โดยมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษา แนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลใน อำเภอรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร มีประเด็นที่น่าสนใจ ซึ่งควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวม พบว่า สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอรานกระต่าย อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ยังคงต้องมีการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรลง เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามัคคี เพื่อทำให้องค์กรพัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนัฐพร กลสิบุตร (2552, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องระดับความขัดแย้งในการบริหารงาน สาเหตุของความขัดแย้งในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาครและระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาครต่อวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งพบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษารายด้านพบว่า พนักงาน มีความคิดเห็นต่อสาเหตุของความขัดแย้งในด้านข้อมูล ด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์ และด้านค่านิยม ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีข้อของการเลื่อนตำแหน่งและการให้เงินตอบแทนพิเศษ (เงินโบนัส) ที่มีระดับสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการไม่ลงตัวกันในการจัดสรรแบ่งปันผลประโยชน์ ซึ่งกิติ ตัยคานนท์ (2538, หน้า 203-208) กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งเกิดจาก การมีทรัพยากรที่จำกัด ไม่เพียงพอในการจัดสรรให้เท่าเทียมกัน หรืออาจมาจากสาเหตุการไม่ยอมรับผลในการพิจารณารางวัลตอบแทนพิเศษ (เงินโบนัส) เนื่องจากเห็นว่าเกิดความไม่เป็นธรรมในกระบวนการพิจารณา ซึ่งตรงกับแนวคิดของอารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2552, หน้า 35) ที่กล่าวว่า ผลตอบแทนที่ดีต้องมีลักษณะ สมเหตุสมผลและวัดผลได้ สามารถตอบสนองความพึงพอใจแต่ละบุคคลได้ ผ่านการยอมรับร่วมกันและอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความเชื่อ

1.2 สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการเงิน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ข้อที่สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการเงิน ความยุ่งยากในการเบิกเงินยืม การส่งคืนเงินยืม และความยุ่งยากในการใช้จ่ายเงินสะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด จึงทำให้เกิดความยุ่งยาก ความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงิน ซึ่งสาเหตุนี้ อาจเกิดจากพฤติกรรมส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งตรงกับแนวคิดของกิติ ตัยคานนท์ (2538, หน้า 203-208) ซึ่งกล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุหลายอย่าง แต่ที่สำคัญที่สุด คือ เกิดจากการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน การมีมุมมองที่ไม่เหมือนกันมีผลจากความแตกต่างทางอารมณ์ สภาพแวดล้อม เหตุการณ์เฉพาะหน้า การมีข้อมูลคนละอย่าง ประสบการณ์ การคาดคะเน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน หรืออาจเกิดจากสาเหตุการสื่อสารที่ไม่เข้าใจตรงกันตรง ซึ่งตรงกับแนวคิดของกรองแก้ว อยู่สุข (2537, หน้า 189-190) ที่กล่าวว่าสาเหตุความขัดแย้งเกิดจากการสื่อความหมาย เช่น การสั่งการ การรายงานภายในองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความเข้าใจผิดผลคือทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

1.3 สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านวัสดุอุปกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การเบิกจ่ายพัสดุไม่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน การยืมพัสดุโดยไม่ได้ทำบัญชีควบคุม และการตรวจสอบพัสดุประจำปีไม่เป็นปัจจุบัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ปล่อยปละละเลยไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เจ้าหน้าที่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการของรัฐ ตลอดจนเอื้อประโยชน์ต่อเอกชนและพวกพ้อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริศักดิ์ เหล่าจันทาม (2552, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องลักษณะและสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล จากพื้นที่จังหวัดยโสธรและจังหวัดศรีสะเกษ พบว่าสาเหตุคือความ ไม่โปร่งใสและความเคลือบแคลงในเรื่องผลประโยชน์บางประการและการถือzunประโยชน์ของพวกเขาโดยไม่สนใจกฎกติกาขององค์กร และอาจเกิดจากสาเหตุเจ้าหน้าที่ของรัฐขาดคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งตรงกับแนวคิด ของอารีย์ แฝ่วสกุลพันธ์ (2552, หน้า 177) ที่กล่าวว่าองค์กรควรสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานอย่ามองเป็นเรื่องเล็กน้อย เช่นด้านความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเอาใจใส่ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยผู้บริหารต้องสร้างแบบอย่างทางจริยธรรมที่ดี เพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์กร และต้องมีการลงโทษหากพบว่ามีการละเมิดจรรยาบรรณ และต้องมีการฝึกอบรมปลูกฝังจริยธรรมเพื่อเป็นวัฒนธรรมองค์กร ต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีพื้นฐานค่านิยม ทางศีลธรรม เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดจริยธรรมในองค์กรได้ และควรตรวจสอบจริยธรรมในองค์กรให้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.4 สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการจัดการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่าข้อที่มีสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำองค์กรแบบเผด็จการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้นำใช้อำนาจเบ็ดเสร็จเพียงผู้เดียวไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งตรงกับแนวคิดของสมยศ นาวิการ (2537, หน้า 141) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบเผด็จการ คือ อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้นำ ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวว่าทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และแจ้งให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาการมอบหมายงานมีน้อยมาก ขนาดของการควบคุมมีขนาดแคบ ผู้นำควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการเน้นการออกคำสั่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริศักดิ์ เหล่าจันทาม (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะและ เป็นเหตุของความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า สาเหตุเกิดจากการมีบุคลิกก้าวร้าวแสดงอำนาจและมีอิทธิของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ความแตกต่างกันในเรื่องอุดมการณ์การเมือง การไม่ยอมรับการปรับปรุงและการพัฒนาตนเองเมื่อมีการวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน หรือทั้งนี้อาจไม่ได้เกิดจากตัวผู้นำแต่อาจเกิดจากตัวผู้ปฏิบัติที่ไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตรงกับแนวคิดของ กรองแก้ว อยู่สุข (2537, หน้า 189-190) ที่กล่าวว่า ความเปลี่ยนแปลง เมื่อฝ่ายบริหารต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างวิธีปฏิบัติงานหรือทักษะและทัศนคติของบุคคล มักจะมีการต่อต้านจากบุคคลหรือกลุ่มที่เสียผลประโยชน์หรือเข้าใจว่าตนและกลุ่มจะถูกเปลี่ยนสถานภาพให้ด้อยลงกว่าเดิมก็เป็นได้

2. แนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพรานกระต่ายจังหวัดกำแพงเพชร ด้านบุคลากร พบว่า ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานเพื่อสร้างความรักความภักดีต่อองค์กร เช่น การให้เงินตอบแทนพิเศษ เลื่อนขั้น หรือให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนหลักความสามารถและหลักความยุติธรรม ด้านการเงิน พบว่า ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการเงินให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด กรณีที่จำเป็นอาจกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติโดยเฉพาะสำหรับให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกันและต้องมีการสั่งการพนักงานเจ้าหน้าที่เรื่องการปฏิบัติงานให้เป็นไป

ตามขั้นตอน ระยะเวลาที่กำหนดและระเบียบกฎหมาย ตลอดจนหนังสือสั่งการอย่างเคร่งครัด ด้านวัสดุอุปกรณ์พบว่า ควรจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินตามความเหมาะสมและจัดให้มีการอบรมการใช้งานให้กับผู้เกี่ยวข้องและต้องมีการควบคุม ตรวจสอบ วัสดุ ครุภัณฑ์ ทรัพย์สินของท้องถิ่นให้อยู่ต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอโดยการนำระบบสารสนเทศด้านการบริหารมาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและการจัดการพัสดุ ด้านการจัดการพบว่า เพื่อให้ตัวผู้นายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน ร่วมกันเกิดความยอมรับในตัวบุคคลระหว่างกันและสามารถสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันต่อองค์กรได้ ซึ่งการบริหารความขัดแย้งในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่ต้องใช้ความสามารถในการสร้างองค์กรให้เกิดความรักความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้ ซึ่งตรงกับแนวคิดของสมิต สัชฌุกร (2553, หน้า 11) ที่กล่าวว่า การประสานงานเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของหัวหน้าเป็นอันมากเพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของหัวหน้า ก็คือการใช้ภาวะผู้นำให้น่าเอาใจจยในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของและวิธีการปฏิบัติที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทุกระดับต้องรับผิดชอบในการประสานงานสุดแต่ตำแหน่งระดับไหนจะทำหน้าที่ประสานงานมากน้อยต่างกันอย่างไร หัวหน้างานระดับต้นต้องประสานงานภายในหน่วยที่ตนรับผิดชอบและระหว่างหน่วยงานที่มีงานสัมพันธ์กัน ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปต้องประสานงานระหว่างแผนกหรือฝ่ายรวมทั้งหน่วยงานภายใต้ความรับผิดชอบ ผู้บริหารซึ่งมีความเป็นผู้นำดีจะแสดงออกถึงความสามารถในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงกัน ผู้บริหารซึ่งได้รับความสำเร็จในหน้าที่งานจึงเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความสามารถในการประสานงานสูง การประสานงานนับเป็นงานสำคัญและยุ่งยากซับซ้อนต้องการความสามารถของผู้บริหารทั้งในด้านการจัดงานให้ได้พอเหมาะพอเจาะถูกจังหวะเวลาและทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมร่วมใจกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และเพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอันเกิดมาจากการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้บริหารท้องถิ่นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารองค์กร อันได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อให้องค์กรมีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารและมีกระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงานภาครัฐได้ ซึ่งตรงกับแนวคิดของโกวิท พวงงาม (2553, หน้า 39) ที่กล่าวว่าการมีความโปร่งใส การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความชอบธรรมในการตัดสินใจ ซึ่งในประเด็นความชอบธรรมนี้ สุดท้ายแล้วจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเป็นการกระตุ้นการมีส่วนร่วมที่มากขึ้นการตอบสนองของสถาบันต่างๆก็ต้องมีความโปร่งใส อยู่บนหลักนิติธรรมและความเท่าเทียม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านบุคลากร เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรบริหารส่วนตำบล ควรจัดให้คณะผู้บริหาร พนักงานเจ้าหน้าที่ มีการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ ทศนคติ ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น

1.2 ด้านการเงิน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กรบริหารส่วนตำบล ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการเงินให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด

1.3 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์การบริหารส่วนตำบล ควรจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินตามความเหมาะสมและจัดให้มีการอบรมการใช้งานกับผู้เกี่ยวข้อง

1.4 ด้านการจัดการ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและสามารถสร้างความเข้าใจอันดีต่อองค์กรและระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเจ้าหน้าที่ได้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาสาเหตุปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของพนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.2 ควรมีการศึกษาสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ลงลึกในรายด้าน เพื่อจะได้นำปัญหาไปหาแนวทางการบริหารความขัดแย้งได้อย่างละเอียดและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อความชัดเจนในประเด็นของสาเหตุปัญหา

เอกสารอ้างอิง

- กรองแก้ว อยู่สุข. (2537). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กิติ ตย์คานนท์. (2538). **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2552). **การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมิติใหม่ในอนาคต**. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- _____. (2553). **ธรรมาภิบาลท้องถิ่น ว่าด้วยการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส**. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- นัฐพร กลีบุตร. (2552). **แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- เนชั่น. (2553, พฤศจิกายน 12). **กำแพงเพชรอดีตรองนายก ซัลโว ผู้ใหญ่บ้านดับสาเหตุเรื่องที่ดิน ในเนชั่นออนไลน์**. [online]. Available : <http://77.nationchannel.com/home/121588>. [2553, พฤศจิกายน 12].
- ผู้จัดการ. (2550, กันยายน 21). **กำแพงฯดูใน ผู้จัดการออนไลน์**. [online]. Available : <http://www.manager.co.th/Local/ViewNews.aspx?NewsID=9500000111730>. [2550, กันยายน 21].
- ศิริศักดิ์ เหล่าจันทาม. (2553). **ความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สกลิต กองคำ. (2544). **เทคนิคการบริหารการศึกษา**. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สมิต สัจฉกร. (2553). **เทคนิคการประสานงาน**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- สมยศ นาวิการ. (2547). **ทฤษฎีองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สมใจ ลักษณะ. (2542). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์ราชภัฏสวนสุนันทา.
- อารีย์ แก้วสกุลพันธ์. (2552). **องค์กรและการบริหาร**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.